



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص: ادارة بنكية

من اعداد الطلبة : حاودي وافية و قاسم نور الهدى

بعنوان :

دورتقييم أداء العاملين في رفع كفاءة البنوك

دراسة ميدانية في بنك التنمية الفلاحية والتنمية الريفية BADR -سعيدة 2022 -

نوقشت أمام لجنة المناقشة المكونة من :

أ.د. بن حميدة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
أ.د. بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	مشرفا
أ.د. بوريش لحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا
أ.د. عمر بلخير جواد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2021- 2022

الشكر والتقدير

الشكر الأول والأخير للجليل رب العرش العظيم، الذي مهد لنا السبيل
وهدانا لما فيه الهدى والخير للجميع وفتح لنا الأذهان والعقول فله
الحمد حتى يرضى.

أتقدم بشكري لأستاذي "بلعربي عبد القادر" امتنانا وشكرا له على
إشرافه على عملنا هذا ، فأدامه الله ووفقه وسدد خطاه
وجزاه عنا خير الجزاء .

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل الأستاذة في كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير، لما أمدونا به من معلومات
وإرشادات قيمة .

إلى كل من أشعل الله في نفسه يقظة الضمير، فأنارت بصيرته
فلا يستريح ولا يهدأ إلا بعد أن يستشعر أنه قد أدى أمانته
التي ائتمنه الله عليها .

وأخيرا إن كنت قد أحسنت فهذا توفيق من الله .





إهداء

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله "أمي الغالية"
إلى من أحمل اسمه بكل فخر، "أبي الغالي"
إلى من أظهروا لي أجمل ما في الحياة "أخواتي"
إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى
من تكاتفنا يدا بيد إلى رفيقة دربي "قاسم نور الهدى"
إلى أساتذتي الأعزاء
إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في نجاح هذا الجهد المتواضع،
وفقههم الله في مشوارهم.

وفية





اهداء

إلى من فضلها الله عن بقية الناس مرتبة فأمر بعد عبادته لوحده بالإحسان لهما والذي بدل
جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح " أبي الحبيب" أسأل الله أن يحفظه ويجعله
تاجا ووساما وذخرا لي .

إلى من أخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان والأمان والتي كانت لها أعمق
الجهود في تحقيق النجاح في هذه المرحلة " أمي قرة" عيني ألبسها الله ثوب الصحة والعافية .
إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة ، إخوتي الأحباء " موسى، الحاج
أمحمد ، صارة، نوال ، خديجة" الذي اعتمدت عليهم في الصغيرة والكبيرة حفظهم الله عزوجل .
إلى رفيقتا دربي وصديقتاي الغاليتان " حاودي وفية، و انزارأحلام " اللتانى واصلتا
دعبي وتشجيعي دون ملل أو كلل رعاهما الله ووقفهم.

إلى أعز و أعلى إنسان في حياتي الذي أثار دربي بنصائحه طول هذه السنوات "محمد أمين "
إلى أساتذتي الأعزاء وكل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة و التقدير

هدى



ملخص :

تهدف دراستنا إلى معرفة مدى إسهام تقييم أداء العاملين في تحسين كفاءة البنوك، و من خلال دراسة عينة متكونة من 30 عامل ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR - سعيدة- و باستخدام برنامج SPSS الطبعة 22 فقد تم التوصل إلى التأكيد على دور البنك في تطبيق نظم حديثة في تقييم أداء عامليه وهذا ما ينعكس إيجاباً على كفاءته.

الكلمات الدالة : الكفاءة، الفعالية، تقييم الأداء، البنوك .

Résumé :

Notre étude vise à connaître l'étendue de la contribution de l'évaluation des performances des employés à l'amélioration de l'efficacité des banques, et en étudiant un échantillon de 30 employés de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural BADR - Saïda - et en utilisant le programme SPSS 22ème édition, il a été trouvé d'insister sur le rôle de la banque dans l'application des systèmes modernes pour l'évaluation de la performance de ses employés, et cela se reflète positivement sur son efficacité.

Les Mots indiquant: compétence, performance, évaluation de la performance, les banques.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	كلمة شكر و تقدير.
-	الإهداءات.
	ملخص الدراسة(باللغة العربية، الفرنسية).
-	قائمة المحتويات.
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: أساسيات تقييم أداء العاملين	
05	تمهيد
16-06	المبحث الأول : عموميات حول الأداء
09-06	➤ المطلب الأول : مفهوم الكفاءة والفعالية والأداء
11-10	➤ المطلب الثاني : العلاقة بين الكفاءة والفعالية
15-12	➤ المطلب الثالث : محددات الأداء و أنواعه
17-16	➤ المطلب الرابع : خصائص الأداء وأهميته
20-17	المبحث الثاني : تقييم الأداء
17	➤ المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء
19-18	➤ المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
20-19	➤ المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء
28-21	المبحث الثالث : معايير وطرق تقييم أداء العاملين في البنوك
21	➤ المطلب الأول : معايير تقييم أداء العاملين في البنوك
25-21	➤ المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين في البنوك
28-26	➤ المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه القائمين بعملية التقييم وكذا صعوبات تقييم أداء العاملين في البنوك
29	خلاصة الفصل
30	مراجع الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	

32	تمهيد
36-32	المبحث الأول : الدراسات باللغة العربية
32	➤ المطلب الأول : الدراسة الأولى
33	➤ المطلب الثاني : الدراسة الثانية
34	➤ المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
35	➤ المطلب الرابع : الدراسة الرابعة
36	➤ المطلب الخامس : الدراسة الخامسة
39-37	المبحث الثاني : الدراسة باللغة الاجنبية
37	➤ المطلب الأول : الدراسة الأولى
38	➤ المطلب الثاني : الدراسة الثانية
39	➤ المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
40	المبحث الثالث : المقارنة بين الدراسات السابقة
47-40	➤ المطلب الأول : أوجه التشابه و اوجه الاختلاف
48	خلاصة الفصل
49	مراجع الفصل الثاني
الفصل الثالث:الدراسات التطبيقية	
51	تمهيد.
52	المبحث الأول :الطريقة والأدوات
52	➤ المطلب الأول : المنهج المستخدم
55-52	➤ المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة و مراحل تطورها
56	➤ المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
58	المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان
59	➤ المطلب الأول : عينة الدراسة وتصميم الاستبيان
73-61	➤ المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان
76-74	➤ المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
77	خلاصة الفصل
خاتمة	
80-79	قائمة المراجع
84-82	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	أهم مؤشرات الفعالية	01
10	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	02
25-22	طرق تقييم أداء العاملين في البنوك	03
54	مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية "سعيدة"	04
59	جدول يبين مقياس ليكارت الخماسي	05
60	جدول يبين معاملات ألفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	06
61	توزيع العينة حسب الصنف	
62	توزيع العينة حسب العمر	
63	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	07
64	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	
65	قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة بالنسبة للمحور الأول	08
66	قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة للمحور الثاني.	09
67	قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة للمحور الثالث	10
68	تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة للمحور الأول	11
70-69	تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة للمحور الثاني	12
71	تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة للمحور الثالث	13
73-72	اتجاهات إجابات المستجوبين لفقرات الدراسة	14
76-74	جداول اختبار الفرضيات	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحية -BADR- سعيدة-	01
61	توزيع افراد العينة حسب الصنف.	02
62	توزيع افراد العينة حسب العمر.	03
63	توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي .	04
64	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84-83-82	استمارة الاستبيان.	01

المقدمة العامة

في ظل التغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والسياسية والثورة التكنولوجية التي جعلت المؤسسة تفرض نفسها لتكون حجرة أساس لدعم الاقتصاد الوطني ككل، إن العنصر البشري يعتبر الأساس في ابتكار التقنيات وتنفيذ الخطط الساعية للبناء وتنمية القدرات في جميع مجالات العمل، إضافة إلى العنصر البشري الفعال، نشير إلى المكان الذي سوف ينشط فيه كونه موضع دراسة كنواة أساسية لبناء اقتصاد المؤسسة، والشيء الأهم هو التوافق والتناسق بين الطرفين (الفرد والوظيفة)، أي العوامل الخاصة بالفرد وتطابقها والعوامل الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي ما مدى تأثيرها على الأداء الفردي من جهة والأداء المؤسسي من جهة أخرى.

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

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

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

1. الإشكالية: كيف يمكن لتقييم أداء العاملين أن يساهم في رفع كفاءة البنوك ؟

2. الأسئلة الفرعية:

- ما الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك ؟
- ما مدى إسهام الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين ؟
- كيف لنظام تقييم الأداء العمل على رفع كفاءة البنوك ؟

3. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات تمت صياغة الفرضيات التالية :

- تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.
- الاختبارات الدورية للعاملين تعد ضرورية للحكم على كفاءة العاملين.
- نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.

4. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

- ❖ الموضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص وإمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج في هذا الموضوع.
- ❖ زيادة رصيدنا المعرفي وتقريب الصورة الذهنية من واقع البنوك.
- ❖ الفضول العلمي لمعرفة الظروف التي يمر بها العمال داخل البنك .
- ❖ محاولة معرفة أهم الطرق التي يعتمد عليها البنك في تقييم أداء عماله.

5. أهداف الدراسة وأهميتها:

أهدافها: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- معرفة مدى أهمية تقييم أداء العاملين في البنوك.
- التعرف على نظام تقييم الأداء المطبق في البنك.
- التعرف على الصعوبات التي تواجه البنوك أثناء عملية التقييم.
- محاولة الوصول إلى حل للإشكالية المطروحة.

أهميتها:

- إن تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة للبنوك والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل البنك لا سيما في ظل المنافسة.
- أهمية هذه الدراسة أنها تتناول موضوعا هاما يتمثل في تقييم أداء العاملين في البنوك، إضافة إلى تطوير النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها تمثل الكفاءة المحورية التي تسير كل عوامل

الإنتاج، لذلك وجب الاعتماد على أداة التقييم لضمان القيام بالمهام والأنشطة المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

6. حدود الدراسة :

البعد المكاني : تمت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR "سعيدة".

البعد الزمني : امتدت فترة الدراسة من 2021-12-05 إلى 2021-12-12 .

7. منهج الدراسة :

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

8. هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تمحور الفصل الأول حول أساسيات تقييم أداء العاملين، وقد تم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول عموميات حول الأداء، والمبحث الثاني تقييم أداء العاملين، أما المبحث الثالث يتضمن تقييم أداء العاملين في البنوك، والفصل الثاني تمحور حول الدراسات السابقة وبدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث، أما بالنسبة للفصل الثالث فيتضمن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنكبولاية –سعيدة- ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة، والمبحث الثاني الدراسة الميدانية، وبالنسبة للمبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.

9. صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة ويمكن حصرها فيما يلي:

- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية، وصعوبة تعاون البعض بشكل إيجابي.
- ❖ عدم تفهم بعض الأفراد لطبيعة الدراسة وتخوفهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان.

الفصل الأول: أساسيات تقييم أداء العاملين

تمهيد :

يعتبر تقييم أداء العاملين أمر مهم داخل البنك ، حيث تتوقف كفاءة أي بنك على كفاءة أداء مواردها البشرية وذلك من اجل معرفة مستوى كل عامل وطبيعة أدائه وانجازه للعمل، و تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

وتقوم عملية التقييم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما للتقييم ، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل ، وبالتالي عدم فعاليته .

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن عموميات حول الأداء، أما المبحث الثاني فخصصناه لتقييم الأداء ، والمبحث الثالث يتضمن معايير وطرق تقييم أداء العاملين في البنوك.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء

تعتبر الفعالية والأداء من المعايير المهمة في البنك لقياس مدى تحقيق أهدافه انسجاما وتكيفاً مع البيئة التي يعمل فيها.

المطلب الأول : مفهوم الكفاءة والفعالية والأداء

مفهوم الكفاءة وأبعادها :

مفهوم الكفاءة : تعرف بأنها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة".

كذلك عرفت بأنها: "مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة لتدريب جديد".

أما "Mintzberg" في كتابه "Administrative Behaviour" يعرف الكفاءة أنها: "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة".

والكفاءة حسب مواصفة "ISO 9000:2000": "هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ .

كما يعرف Repert Boye الكفاءة على أنها: "القدرة على العمل في محيط مهني وتمثل في المقاربة بين المهارات المتحكم فيها قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.

وقد أكد كل من "Carzo And Yanouzas": "على أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردودات".

وتعرف بأنها: "مؤشر لحسن استغلال الموارد، وتمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف، ومن ملاحظة كيفية احتساب الكفاءة نجد أنها تتناسب عكسياً مع كلفة الوحدة لأنها تتعلق بالمدخلات المستعملة فعلياً مقارنة بالمخططة. (يوسف عبد الرحمان، 2014)

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعلياً / الموارد المخطط استخدامها

1. أبعاد الكفاءة: عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث

يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Dunand "الجمع بين الدراسات والبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

○ المعرفة **Savoir ou connaissance**:

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية، أو هي معلومات قابلة للنقل من شخص لأخر.

○ المعرفة الفنية **Savoir Faire**:

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، ويرى M.JORAS أن هذا النوع من المعرفة قابل للتحويل حيث يتم بناءه فردياً باعتباره مميزاً لصورة الذات.

○ المعرفة السلوكية **Savoir Etre**:

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

مفهوم الفعالية وصورها:

1. مفهوم الفعالية: لقد حظي ولا يزال موضوع فعالية المؤسسة باهتمام زائد من قبل الكتاب و

الممارسين و المعنيين بنظريات المؤسسة والتنظيم و جرت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل هذا المفهوم نذكر منها ما يلي:

تعريف الفعالية حسب (Walber & Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين إلى أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ... الخ". كما أشار ألفار ALVAR إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المؤسسة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى المؤسسة فعالة". (خرخاش سعاد، 2015)

تعريف (Etzioni): عرف الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة".

عرفها كل من (Mohny & Steen) بأنها "الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار".

كما عرفت الفعالية على أنها: "درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة (بعي سعاد، 2015)

الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المتوقعة

2. صور الفعالية: تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

✓ درجة تحقيق الأهداف.

✓ مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

✓ نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأفراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس

فقط كعوامل إنتاج وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

✓ المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

✓ طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

✓ النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

الصورة التنظيمية :

✓ احترام الهيكلية الرسمية : والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم

القائم، والتي تختلف عن هيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية

الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

✓ العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل و أهداف خاصة بها، ويمكن

أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

✓ نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

✓ مرونة الهيكلية : والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة

الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

3. مؤشرات الفعالية المستخدمة في الحكم على فعالية المؤسسة :

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية ويمكن

تصنيفها في مجموعتين :

❖ المؤشرات الخارجية : ترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.

❖ المؤشرات الداخلية : وترتبط أساساً بمدخلات المؤسسة وظروفها الداخلية، أما عن مؤشر

الفعالية الكلية للمؤسسة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية، ولو أنها مجرد

عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل مؤسسة.

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية كما يوضح الجدول التالي:

جدول (1) يوضح أهم مؤشرات الفعالية (خرخاش سعاد، 2015)

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
- التخطيط وتحديد الأهداف.	- إنتاج السلع والخدمات .
- المهارات العملية للمدير.	- الجودة.
- المهارات الاجتماعية للمدير.	- تحقيق الأرباح.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	- القدرة على التكيف.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.	- النمو.
- تدريب وتنمية الأفراد.	- تحقيق أهداف جديدة.
- التحكم في سير الأمور داخل المؤسسة.	- التأهب للانجاز.
- الحوادث.	- المسؤولية الاجتماعية.
- الغياب.	- البقاء.

المطلب الثاني : العلاقة بين الكفاءة والفعالية

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه اقل فاعلية إذا لم يستطع تحقيقها.

و انطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول إن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي لا تختص ببلوغ النتائج بينهما.

الجدول الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية :

جدول (2) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية (تامر العابد، 2014)

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد.	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد.
غير كفو	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد.	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد.
	غير فعال	فعال

مفهوم الأداء: Performance

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين.

كما يعرف الأداء بأنه: "محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، "النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة".

الأداء من الناحية الإدارية: يعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما. (دراغوفاطمة، 2016)

يرى (Ecclec) أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها 1". يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة. وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة).

الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تدخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (فارسي صبرينة، 2015)

الأداء: "هو ذلك التفاعل بين السلوك والانجاز" أي أنه مجموع السلوك والنتائج، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".

كما يعرف على بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو عدة أهداف محددة. (بخدمة زينب،

(2016)

عرف نيكولاس Nickols الأداء على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. (بعجي سعاد، 2015)

المطلب الثالث : محددات الأداء وأنواعه

✚ محددات الأداء : إن الهدف الأساسي لأي بنك هو زيادة إنتاجه وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، وهذا الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- **الجهد** : وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهامه، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في الفرد ليبذل جهدا محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير الفرد كي يؤدي عمله، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.
- **القدرات** : وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد.
- **الإدراك** : هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.
- **الوظيفة** : كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة.
- **البيئة التنظيمية الداخلية** : وهي كل ما يتوفر في البنك من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في البنك وطرق التنظيم الإداري ومناخ العمل ، الهيكل التنظيمي، وأيضا نظام الاتصال الداخلي.
- **المحيط الخارجي** : المحيط الخارجي للبنك له تأثير على أداء العامل، مثل الرواتب التي تدفع في البنوك الأخرى، مكانة البنك وسمعته وقدرته على المنافسة ومواجهة التحديات. (بوطرخ عبد الكريم، 2012).

أنواع الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة، وكل معيار يتضمن مجموعة من أنواع الأداء في البنك.

أولاً: حسب معيار المصدر: وينقسم إلى نوعين:

1. الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما يملكه البنك من موارده، وينتج من خلال:
 - الأداء البشري: أي أداء أفراد البنك الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة.
 - الأداء التقني: يتمثل في قدرة البنك على استعمال و استغلال استثماراته بطريقة فعلية.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة استخدام الوسائل المالية المتوفرة.
2. الأداء الخارجي: يعبر عن الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للبنك، يمكن أن يظهر في النتائج الجيدة للبنك كارتفاع رقم أعماله أو ازدياد الطلب على منتجه، فكل هذه المتغيرات تنعكس إما بالإيجاب أو السلب على الأداء.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: ويصنف إلى :

1. الأداء الكلي: الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في البنك في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ البنك أهدافه الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، النمو...الخ.
2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للبنك وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في تقسيم عناصر البنك، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: (أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويين.. الخ)، ويشير إلى أن الأداء الكلي للبنك في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار يقسم البنك أهدافه إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية...وعليه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي.

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي يسعى البنك إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي يجنيها البنك من وراء تعظيم نواتجه.
- **الأداء الاجتماعي:** وهو مدى بلوغ البنك في تحقيق مسؤولياته الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي ينشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
- **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ البنك أهدافه السياسية، ويمكن له الحصول على مزايا من خلال تحقيق أهدافه السياسية التي تعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافه الأخرى.
- **الأداء التكنولوجي:** يكون للبنك أداء تكنولوجي عندما يكون قد حقق أثناء عملية التخطيط أهدافه التكنولوجية كالسيطرة على عمل تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي يرسمها البنك أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

رابعا: حسب المعيار الوظيفي: ويصنف بدوره إلى:

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة البنك على بلوغ أهدافه المالية فالأداء المالي يتجسد في قدرته على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه، وتحقيق مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما يتمكن البنك من تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة مقارنة بمنافسيه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح له بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.
- **أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل البنك، فتكمن أهميته في قدرته على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف البنك، فضمان استخدام موارده بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود البنك واستمراره أو زواله مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذي يوظفهم.

- أداء وظيفة التموين : يتمثل أدائه في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .
- أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافه بأقل تكاليف ممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصصة السوق على سبيل المثال. (عتبة الطيب واخرون، 2019)

📌 أهداف الأداء :

ويتمثل الهدف العام للأداء في ضمان عمل المؤسسة وبكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والإدارات والفرق والموظفين وما إلى ذلك).

وتشمل أهداف الأداء في :

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيير .
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية .
- التركيز على تصحيح الآراء ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة .
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات .
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات .
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم .
- يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وتنمية قدرات الأفراد للاستفادة من فرص التقدم والترقية .
- يوفر الأداء مقياساً لمدى تحقيق المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .

المطلب الرابع : خصائص الأداء وأهميته

✚ خصائص الأداء:

- (1) الأداء مسألة إدراك : يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فبالنسبة للملكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد قد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيد أو مناخ العمل الملائم، في حين يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة.
- (2) الأداء مفهوم متطور عبر الزمن : إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية، تكون متغيرة مع حياة المؤسسة ومع تغير الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، والمالية تجعل الأداء مرتفعا من موقف لآخر .
- (3) الأداء مفهوم شامل : الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانب الاجتماعي والتنظيمي، بحث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة من خلال الهيكلية الرسمية، أو الحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بهدف خلق جو من التنسيق والانسجام الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية.
- (4) الأداء مفهوم غني بالتناقضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، والمتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر عند السعي على تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات .
- (5) الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة : إن معرفة مستوى الأداء عند قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن

الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القائد الإداري إعادة النظر في البرامج والخطط

والخيارات الإستراتيجية. (يوسف عبد الرحمن، 2014)

أهمية الأداء : يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث

أصبح معيار مؤثر لأي تقدم في مختلف المجالات وتمثل أهميته فيما يلي :

✓ يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في

المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك وجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس أداء كفاءة العاملين ، فإن

الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية الذي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية.

✓ يجب على العامل الاهتمام بأداء عمله نظرا لذلك مما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا

الأداء وذلك يشترط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء.

✓ يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في

عمله وذاته. (بوزيد خديجة، 2019)

المبحث الثاني : تقييم الأداء

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

هناك تعريفات عديدة ومتشابهة بدرجة كبيرة لتقييم الأداء ، فيراه البعض على انه "قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم" ، ويراه البعض الآخر بأنه "عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقييم إسهامات الفرد أو المجموعة للبنك".

كما عرف كونه عملية إدارية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه.

كما جاءت تعاريف أخرى لمصطلح تقييم الأداء على النحو التالي :

✓ الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور،

والحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتدريب.

✓ ويعرفه آخرون بأنه عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته وتقييم قدراته

وإمكانياته للتقدم.

من أهم التعريفات أن تقييم الأداء هو عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعية. (دارزي فتحي، 2020)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء وهي التي تؤثر على أداء العاملين مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثلاً : نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية :

❖ العوامل الشخصية :

على الرغم من أن العامل الشخصي عنصر أساسي للنجاح في أداء العمل إلا أنه يصعب تقييم هذه العوامل للأسباب التالية :

- ✓ غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق.
- ✓ ليس هناك اتفاق عام بين العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

❖ عوامل الإنتاج :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج والمبيعات النهائية.

❖ عوامل السلوك : وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها :

- ✓ التخطيط: وهو القدرة على النظر إلى المستقبل ووضع برنامج ناجح.
- ✓ تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟
- ✓ التنظيم : الاهتمام بمدى فعالية الانجاز اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟
- ✓ التفويض : الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لانجاز العمل بنجاح.

✓ اتخاذ القرارات : الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤوليتها.

✓ الاتصالات الشفوية والكتابية : الاتصالات الشفوية هي الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن بوضوح وفاعلية مع الآخرين، أما الاتصالات الكتابية فهي الرغبة والمقدرة على كتابة الأفكار بوضوح وفاعلية . (معط احلام، 2017)

المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظرا لأهميته في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي :

أولا : على مستوى المؤسسة:

1. يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس معايير موضوعية.
2. رفع مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في عمله.
4. يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
5. يساعد الإدارة في التعرف على الأفراد ذوي المواهب والخبرات العالية والكفاءات وتوجيهها في الوظائف التي تتوافق معها.
6. يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لمعرفة درجة الرضا للأفراد وتطويرها.

ثانيا : على مستوى المديرين :

1. تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في البنك قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلالها تقوم الإدارة بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء.
2. تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
4. تكوين علاقات جيدة مع الأفراد والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ثالثا : على مستوى العاملين:

1. تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف البنك تقع تحت عملية التقييم.
2. تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة للبنك وترقية الأفراد ذوي المهارات والخبرات.
3. إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
4. تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق لتطوير سلوك العاملين. (بعي سعاد، 2015)

المبحث الثالث : معايير وطرق تقييم أداء العاملين في البنوك

المطلب الأول : معايير تقييم أداء العاملين في البنوك

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا ومرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما يساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم ، إضافة إلى توجيه القادة والمشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير التقييم ، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المؤسسة والمستوى التنظيمي للعامل، يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما :

- **معايير موضوعية :** وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، التكلفة، تحقيق الأهداف.....
- **معايير سلوكية :** تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل : قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة... إلا انه مهما كان المعيار فلا بد أن

يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، إبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة (بوزيد خديجة، 2019)

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين في البنوك

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، فطرق التقييم الجيد حتى يمكن تحقيقها لابد لها أن تتجاوب مع متطلبات البنك والعامل في نفس الوقت، ومن بين هذه الطرق ما يلي :

- مقارنة الإنتاج الفعلي بالمعايير والمعادلات الموضوعية للأداء أي تقدير عدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة من ساعات، يوم، أسبوع، شهر.
- إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية، ومن مميزات عدم تحيز الرؤساء على حكمهم العشوائي على مرؤوسهم.
- إعداد التقارير الدورية عن كفاءة العاملين وهي أكثر الوسائل شيوعا في مجال التطبيق العلمي لقياس كفاءة العاملين، ويمكن حساب درجة توافر كل صفة من الصفات عن طريق وضع مجموعة أسئلة تتعلق بكل منها ويطلب من الفرد الإجابة عليها، فمثلا بالنسبة لمدى معرفة الفرد بالعمل يمكن وضع التساؤلات منها:

هل يحاول الفرد تطوير نفسه في أداء العمل؟

هل توجد لديه القدرة على التطور إذا واطب على التدريب؟

وهل يستطيع انجاز مهامه بشكل جيد ودون توجيه؟

هل يحتاج إلى إرشادات وتوجيهات باستمرار؟

وفي النهاية يتم تحديد مستواه بإعطائه تقييما : اقل من متوسط ، متوسط ، جيد ، جيد جدا، ممتاز.

وهناك الكثير من الطرق يمكن حصرها في الجدول التالي :

الجدول (3) طرق تقييم أداء العاملين في البنوك (عمارين عيشي، 2006)

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الطرق التقليدية			
طريقة التدرج البياني	تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، وتكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز)، يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً لمستوى أداء الفرد.	تتميز بالسهولة و البساطة، وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.	احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره لكل من يقوم بقياس أداءه، كذلك شخصيته وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع إذا كان متساهلاً و أقل من الواقع إذا كان متشدداً في تقييمه.
طريقة الترتيب العام	يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم من الأحسن إلى الأسوأ.	السهولة والحرية و البساطة.	لها نفس عيوب الطريقة الأولى إضافة إلى صعوبة تطبيقها إذا زاد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن 20 عامل.
طريقة التوزيع الإيجابي	في هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل، أو الكفاءة واعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع، يتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أداءهم على بطاقات صغيرة كل اسم على بطاقة منفصلة، يطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات: المجموعة الأولى: ضعيف المجموعة الثانية: أقل من المتوسط المجموعة الثالثة: متوسط المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط المجموعة الخامسة: جيد جداً.	سهولة عملية تقييم الأداء، سرعة التقييم، لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيراً في التقييم.	لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين، نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم، صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً.
طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة)	يقوم المشرف بمقارنة أداء كل مرؤوس بباقي زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة.	توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى.	مع بساطتها وسهولتها إلا أنها معقدة في حالة وجود عدد كبير من العمال.

<p>تكلفتها عالية حيث تتطلب من البنك إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها.</p>	<p>تقلل من التحيز ، حيث أن المقيم هو المسئول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفة.</p>	<p>تقسم إلى نوعين أساسيين هما : طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري ، تعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تميز الأداء الكفاء للعمل ، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه في الموظف مع وضع قيم لكل سؤال على أن تكون سرية ومن حق الإدارة فقط.</p>	<p>طريقة قوائم المراجعة</p>
<p>تجاهل النواحي التطويرية للموظف، لا تحدد جوانب النقص في الأداء وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه في أدائه للعمل.</p>	<p>توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم، تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.</p>	<p>يتم فيها وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه.</p>	<p>طريقة الاختيار الإجباري</p>
<p>تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، تدمر استياء الموظفين بشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة.</p>	<p>البعد عن التحيز من قبل المقيم، تؤدي إلى تشجيع الأفراد على تنمية مهارات الإبداع والتعبير.</p>	<p>تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم تدوين الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء، يسجل كل الأحداث غير العادية والجوهرية الهامة سواء كانت ايجابية أو سلبية في أداء كل فرد.</p>	<p>طريقة الوقائع الحرجة</p>
<p>الطرق الحديثة</p>			
<p>ارتفاع التكلفة والجهد والوقت في تطوير المقاييس وتنفيذها لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظرا لتكلفتها العالية، لا توفر درجة</p>	<p>تساهم في تقليل الأخطاء في عملية التقييم، زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس،</p>	<p>يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج النسبي، ويتم تقييم الفرد على صفاته وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث</p>	<p>مقياس التدرج على أساس سلوكي</p>

<p>عالية من الموضوعية.</p>	<p>تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.</p>	<p>تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.</p>	
<p>تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.</p>	<p>ترتكز على القضاء على عيوب المقياس السابق وبموجبها يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء.</p>	<p>يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوك الملاحظ والمتوقع للأداء، يكون التقييم اعتمادا على النتائج المحققة فعلا.</p>	<p>طريقة مقياس الملاحظة السلوكية</p>
<p>كلفة عالية، عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.</p>	<p>الموضوعية في التقييم، توفر معلومات محددة ومؤكدة، تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.</p>	<p>يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحديد العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها.</p>	<p>طريقة مراكز التقييم</p>
<p>صعوبة تطبيقها في الواقع العملي لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح .</p>	<p>هي من الطرق الموضوعية، تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكاناتهم، تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف .</p>	<p>يتم قياس الأداء بمقارنته بالأهداف التي حددها المدير المعني لإدارته، ويتم فيها اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساسها. وتتم من خلال تعريف المجموعة بالأهداف التي تسعى لتحقيقها، واتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو انسب للمؤسسة لتحقيق أهدافها .</p>	<p>طريقة الإدارة بالأهداف</p>

المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه القائمين بعملية التقييم وكذا صعوبات تقييم أداء العاملين في البنوك

الصعوبات التي تواجه القائمين بعملية التقييم داخل البنوك

❖ التحيز الشخصي :

قد يتأثر العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز من خلال السماح بمشاركة الآخرين في عملية التقييم، خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العاملين.

❖ الهالة :

يتمتع كل شخص بهالة و سمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به ، فمن الخطأ أن يقوم القائم بالتقييم بتكوين انطباع إيجابي عن مرؤوسين على أساس أحد ملامح شخصية أو بعض نواحي أدائه فقط دون إدراك باقي عنصر الشخصية أو مجالات الأداء، فهذه الطريقة يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة شخص و ضعفه، فهذا سيخلق فشل في التقييم خاصة عندما يعد كل بعد من أبعاد الأداء هاماً و مستقلاً.

و قد يميل المقيم إلى التقليل من قيمة الجوانب الأخرى من الأداء بسبب بعد واحد من أبعاد الأداء التي تتصف بالضعف و السلبية و التي يترتب عليها وصف باقي سمات الأداء بالضعف.

في هذه الحالة يتصف التقييم بعدم الموضوعية، فلا يستطيع التمييز بين نقاط القوة و الضعف للعامل فيؤدي هذا لاعتقاد العاملين بأن سمات أدائهم ليست بحاجة إلى التحسين، وقد يجعل الأفراد محبطين في حالة التقليل في تقييم الأداء.

❖ التقدير الوسيط :

إذ يميل المقيم إلى إعطاء مستوى متوسط لجميع المرؤوسين، فينتج عن هذه الظاهرة افتقار التقييم للدقة والموضوعية، و قد ينتج عن عدم توفر المعلومات الكافية للمقيم فيما يخص عملية التقييم، فيغطي هذا القصور بالحكم الوسيط لجميع المرؤوسين فيقلل الفرق بين في مستوى الأداء بين أحسن موظف و أضعف موظف، وبذلك يتم تعطيل دور و غرض عملية تقييم الأداء.

❖ الانطباع المسبق :

يميل بعض المديرين إلى تقييم مستخدميهم بانطباعاته الشخصية المسبقة فقد يكون ذلك يجعل سمات معينة قد تكون سمات جيدة أو قد تكون خلاف ذلك تكون مشتركة، يكنها لقسم معين، أو لفئة عمرية معينة، أو حتى حسب جنس العامل، وعلى هذا فلا يجب أن يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية للعمال في الفترة الحالية.

❖ التأثر بأخر تقييم :

يتأثر بعض الرؤساء بتقييم أداء العاملين في المدة السابقة و يميلون للاستمرار في نفس التقييم فإذا كان تقييم المرؤوس في الفترة السابقة ممتاز فسيبقى ممتاز في الفترة الحالية حتى ولو انخفض مستوى أدائه في الفترة الحالية، ونفس الحال بالنسبة للمرؤوسين الذين كان آخر مستوى لتقييم أدائهم ضعيفا فسيبقى ضعيفا في الفترة الحالية والمستقبلية للتقييم.، هذا النوع من التقييم سيؤدي إلى عدم إثارة دافعية المرؤوسين و عدم تشجيعهم لتحسين أدائهم في المستقبل.

❖ المبالغة في التقييم :

إذ يميل بعض المقيمين إلى المبالغة في عملية التقييم و ذلك بميل تقييمهم إلى التطرف إلى أحد الاتجاهين، فقد يكون تقييم جميع المرؤوسين مرتفعا أو يكون منخفضا، فهذا يرجع إلى وجهة نظر المقيم لمرؤوسيه و بنظرة تكون متطرفة إما بالتقديرات العالية أو المنخفضة.

❖ تقييم عوامل غير قابلة للقياس :

يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساسا للقياس و التقدير مثل الاهتمام بالعمل و الإخلاص فيه ولتجنب هذا يجب الالتزام بما يستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط

صعوبات تقييم أداء العاملين في البنوك:

هناك العديد من الصعوبات التي تؤول إلى عدم نجاح عملية تقييم الأداء بالبنك، وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون التقييم سببا لظهور الصراعات بين الأفراد العاملين بالبنك وبالتالي عدم تحقيق الأداء الفعال الذي يسعى إلى تحقيقه، وتختلف هذه الصعوبات بنك إلى آخر، ومن بينها:

- ✓ غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- ✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم.
- ✓ سوء اختيار معايير التقييم.
- ✓ التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم.
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين وافتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة في التقييم.
- ✓ التعارض بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة.
- ✓ عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس.
- ✓ تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليسوا مسئولين عنها.
- ✓ تأثر الرئيس بآرائه وانطباعاته الشخصية المسبقة.
- ✓ النظر إلى تقييم الأداء على انه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس. (بوطرخ عبد الكريم،

(2012)

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق لتعريف الكفاءة و الفعالية و الأداء وكذلك تقييم أداء العاملين الذي يعتبر نشاطا مهما من الأنشطة الإدارية في البنوك بشكل عام فهو ليس فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين، ولكنه وسيلة لحثهم على بدل أقصى جهودهم والتفاني في العمل، وتطرقنا إلى أهداف تقييم الأداء وعوامله، وطرق التقييم ، حيث أن اغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطية وهي بهذا لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم ، لكن رغم اختلاف الطرق إلا أنها لا تخلو من الصعوبات قد تكون الصعوبات تتعلق بنظام التقييم في حد ذاته أو تتعلق بتطبيقه أو غيرها من الصعوبات، ولا تكون هناك فعالية إلا إذا تمت تغذية عكسية للعاملين بعد الانتهاء من عملية التقييم حتى يعرف كل عامل نقاط ضعفه ويعالجها، ونقاط قوته ليحافظ عليها ويطور منها .

مراجع الفصل الأول

مطبوعة:

د.ارزي فتح، ادارة الموارد البشرية (2019-2020).

المنكرات و الأطروحات:

- 1- بعجي سعاد و اخرون، 2007، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة.
- 2- دراعو فاطمة، (2016)، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة - الماجستير في علم النفس، جامعة وهران.
- 3- بوطرخ عبد الكريم، (2012)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 4- بخدومة زينة واخرون، (2016)، اليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم.
- 5- عتبة الطيب و اخرون، (2019)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الوادي.
- 6- عمار بن عيشي، (2006)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة.
- 7- فارسي صبرينة، (2015)، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة عين الدفلى.
- 8- معطى احلام، (2017)، سياسة التدريب ودورها في تقييم أداء الأفراد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية، تخصص تسيير وادارة الجماعات المحلية، جامعة سعيدة.
- 9- يوسف عبد الرحمان، (2014)، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد :

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل ودراسة ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم ومذكراتهم وأعمالهم والتي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مباحث، منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الأجنبية، بمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة.

المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أدرار، بعنوان: "طرق تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي" للمترشحة سعودي أمينة"، سنة 2018.

إشكالية الدراسة : ما مدى مساهمة طرق تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

هدف الدراسة :

حاولت المترشحة من خلال مذكرتها التعرف على العلاقة بين تقييم أداء العامل ورضائه داخل المؤسسة، التعرف على الطرق التي تنتهجها المؤسسة في تقييم الأداء أثناء القيام بهذه الوظيفة، وكذلك تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه ومكوناته، الوقوف على أهم العوامل التي تؤدي إلى رضا العامل وهل هي كافية لقيامه بعمله على أحسن وجه.

نتائج الدراسة :

✓ يعتبر المورد البشري من أهم الموارد البشرية في المنظمة فهو الركيزة الأساسية لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي و المحرك و الأساس التي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

✓ تتمثل محددات الرضا الوظيفي للعامل من عدة حاجات منها الأجر والترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للعامل موردا رئيسيا في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية، أما الترقية فتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع زيادة في مسؤوليتها وراتبه، وعليه فالمحددات تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي له وبالتالي زيادة أدائه.

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، بعنوان: " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "، دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة، للمترشح (عمار بن عيشي، 2006).

إشكالية الدراسة : ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؟

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتهما في السوق، محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي .

نتائج الدراسة :

- ✓ أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية.
- ✓ يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية:الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة.
- ✓ الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات و المعارف.

المطلب الثالث : الدراسة الثالثة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي ، جامعة ورقلة ، بعنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب " ، دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع بحاسي مسعود ، للمترشح (تامر العبد، 2014).

إشكالية الدراسة :

ما مدى مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياج التدريبي بمقاطعة غاز البترول المميع حاسي مسعود التابعة لشركة النفطال ؟

هدف الدراسة : الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات خاصة البترولية منها ، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتهما في السوق ، ومحاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي ، كما ساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال

نتائج الدراسة :

- ✓ هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة الأولى تجري كل شهر و الثانية كل ستة بحيث تجمع التقييمات الشهرية وتجسد في شكل تقرير سنوي يضم نتائج التقييم لكل عامل.
- ✓ ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم وهذا راجع إلى التقييم على أساس النتائج وهو المعيار الذي يفضله العاملين بالمؤسسة لتقييم أعمالهم وهذا ما يثبت فعالية نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ويثبت صحة الفرضية الأولى.
- ✓ تعتمد المؤسسة على معيار النتائج كأساس للتقييم وهذا ما يساعدها على مواجهة الظروف للتخفيف من الضغط و تحمل العمال زيادة الإنتاج.

المطلب الرابع : الدراسة الرابعة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية ، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة أم البواقي، بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة ، للمترشحين (سعيدة أوشنو، ليندا بيبي، 2018).

إشكالية الدراسة :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

هدف الدراسة : الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو محاولة إظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها، ومعرفة خصائص و أساليب الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومعرفة الإستراتيجية الاتصالية الداخلية التي تعتمد عليها مؤسسة الغرف الصحراوية CABAM .

نتائج الدراسة :

- ✓ معظم أفراد العينة أكدوا على وجود خلية اتصال في المؤسسة الغرف الصحراوية .
- ✓ يحتل الاتصال في المؤسسة الغرف الصحراوية مكانة جيدة.
- ✓ أكثر وسائل الاتصال استخداما هي الوسائل الكتابية .
- ✓ يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال نشر أهداف وسياسة المؤسسة.

المطلب الخامس: الدراسة الخامسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة ورقلة ، بعنوان " تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية ، للمتريحتين (الضرب الزهرة وتينعمري نجمة ، 2013).

إشكالية الدراسة : كيف يمكن تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

هدف الدراسة : الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض ، ومعرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء ، ومناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم ، ومعرفة كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم المورد البشري في المؤسسات العمومية وتطويرها.

نتائج الدراسة :

- ✓ يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة المورد البشري ، حيث يحدد نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد ، فهو يسعى إلى الربط المتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين .
- ✓ هناك عدة طرق حديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة ، كطريقة الإدارة بالأهداف والتي تعتمد على العبرة بالنتائج ، وطريقة الملاحظة السلوكية تركز على السلوك الملاحظ من قبل المقيم ، طريقة التدرج على أساس سلوك حيث يقيم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل.
- ✓ يمكن أن تحظى هذه الطرق بأهمية بالغة لدى المؤسسات و الأفراد ، نظرا لفعاليتها في مجال تقييم الأداء البشري مقارنة بالطرق التقليدية .

المبحث الثاني : الدراسة باللغة الأجنبية

المطلب الاول : الدراسة الأولى

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تأمينات وتسيير المخاطر، بعنوان:

« The importance of using the balanced scorecard to improve overall performance for commercial banks»

تقديم المترشحة ربيعي مريم، جامعة أم البواقي، 2015.

إشكالية الدراسة :

ما هي أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي في البنوك التجارية ؟

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على عرض أداة مهمة تساعد على الإدارة الجيدة في البنوك و تمكنها من تقويم أداؤها وتحسينه. والتعرف على أحدث الأدوات وأساليب الحديثة والمتطورة التي أحدثت ضجة كثيرة في عالم العمال نظرا لفوائدها ولزايهاها ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن.

نتائج الدراسة :

- ✓ البنك الخارجي الجزائري يعمل بنظام بطاقة الأداء المتوازن، مع عدم دراية الموظفين بها إلا الأقلية منهم.
- ✓ إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء بمحاورة الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي للبنك.
- ✓ إن البنك الخارجي الجزائري يطبق في قياسها أداءه مقاييس مالية تقليدية وغير مالية.
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تعد من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك بحيث أن تدفق المعلومات المالية التشغيلية لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة، تعد قاعدة بيانات لأهداف التطوير والتحسين المستمرين للخدمات والتي تصب في بطاقة الأداء المتوازن ونظام الموازنة على أساس الأنشطة والذي تنعكس نتائجه على تحسين العوائد المتحققة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بهدف بقاء البنك مستمر بنشاطه.

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص تسيير و إدارة الجمعيات المحلية، بعنوان

« Training policy and its role in evaluating the performance of individuals»

تقديم المترشحة : معطى أحلام، جامعة سعيدة، 2017.

إشكالية الدراسة :

كيف تساهم سياسة التدريب في تحسين أداء الأفراد وبالتالي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

هدف الدراسة:

تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء، وذلك من خلال التركيز علي الأهداف التدريبية والتي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك، وهنا تظهر أهمية العالقة بين التدريب وتقييم أداء الأفراد.

نتائج الدراسة :

- ✓ إن إدارة الموارد البشرية تؤمن بالأهمية الإستراتيجية للتدريب مع احترامها لخطوات و مراحل العملية التدريبية علي العموم.
- ✓ ويجب توفير خدمة ذات فعالية وفاعلية يتطلب توفير التكنولوجيا الحديثة وتدريب الأطباء وشبه الطبي علي استخدامها بطريقة جيدة.
- ✓ ضرورة استخدام أساليب غير تقليدية في التدريب وذلك بغرض تعديل الاتجاهات لدي الأطباء وشبه الطبي وتحسين سلوكهم وذلك اتجاه المرضى وكل من يصاحبهم عند أداء الخدمة، وبالتالي تحقيق أهداف التركيز علي المرضى والعدالة عند أداء الخدمات الصحية.
- ✓ فئة الأطباء والشبه الطبي من خلال البرامج التدريبية يستفيدون من اثر تحسين نوعية الخدمات الصحية التي يقدمونها بالإضافة إلى ذلك ورغم وجود بعض النقائص في إدارة هذا النشاط (تحديد الاحتياجات التدريبية مثلا).

المطلب الثالث : الدراسة الثالثة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان :

« Study the effectiveness of the system for evaluating the performance of workers in economic institutions »

تقديم المترشح: بوطريخ عبد الكريم، جامعة قسنطينة، 2012.

إشكالية الدراسة : ما هو دور نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وما مدى فعاليته؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق للتقييم وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ووضع نظرة ايجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه ذلك أنهم يظنون في اغلب الأحيان أن هذا النظام موجه لكشف أخطائهم وإنزال العقوبات بهم.

نتائج الدراسة :

- ✓ إن نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة كان في بداية تطبيقه نابع عن مرسوم قانوني وليس نابع عن احتياجات المؤسسة لتطوير والحفاظ على مكانتها في إطار السوق الحر و المنافسة العالمية، فكانت تخضع هذه المؤسسة لحماية الدولة في إطار إعادة الهيكلة و الصناعات الناشئة، ولكن بعد مرور الوقت و تمتع المؤسسة باستقلالية في التسيير ظهرت الحاجة لتطبيق هذا النظام لما له من دور في تفعيل و تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز المنفعة ، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية.
- ✓ يرى العاملون أن نظام تقييم الأداء له أهمية، ذلك لتحسين إنتاجيتهم وما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار و تحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق إستراتيجيتها.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية والقيمة المضافة للمذكرة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تبيان أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والحالية.

المطلب الأول : أوجه التشابه والاختلاف

الدراسة الأولى :

مذكرة لنيل شهادة الماستر للمترشحة :سعودي أمينة، بعنوان : "طرق تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي".

من الناحية النظرية :

بالنسبة لهذه الدراسة تتشابه مع دراستنا ، خاصة في الشق الأول فيما يخص التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء والأهمية وطرق تقييم الأداء .

حيث إن الشيء الذي يميز دراستنا هو التركيز على كل الجوانب المتعلقة بالأداء وليس فقط تقييم الأداء .

✓ من الناحية المنهجية والتطبيق :

يختلف موضوعنا عن موضوع المترشحة "سعودي أمينة " من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء ، حيث أن الموضوع اهتم بدراسة شقين وهم تقييم الأداء والرضا الوظيفي ، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في عرض البيانات والجداول الإحصائية ، لا شك أن دراستنا من الناحية المنهجية والتطبيق لا تختلف عن هذه الدراسة إلا في البعد الزمني والمكاني.

الدراسة الثانية :

مذكرة لنيل شهادة الماجستير للمترشح: عمار بن عيشي، بعنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ".

أوجه التشابه والاختلاف :

✓ من حيث المضمون :

هذه الدراسة تناولت جانبيين تقييم أداء العاملين والتدريب، إلا أن التشابه الموجود بين هذا الموضوع ودراستنا يخص الشق الأول من الدراسة والمتعلق بتقييم أداء العاملين، في حين الاختلاف يظهر فقط في الشق الثاني من الموضوع وهو وجود بعض العناصر المتعلقة بالتدريب.

✓ من حيث الهدف : يتشابهان كونهما كلاهما يحاولان إبراز أهمية تقييم الأداء ، ومحاولة ربط موضوع الدراسة بالواقع الاقتصادي، تختلف هذه الدراسة عن دراستنا كونها تهدف لتحديد احتياجات التدريب من خلال عملية التقييم.

✓ من حيث البعد الزمني والمكاني : تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية لكبر حجمها من حيث عدد العمال، ولأنها من بين المؤسسات التي تولي أهمية لتقييم أداء العاملين بها وتدريبهم، يتشابه الدراستان كونهما في مؤسسة اقتصادية، إلا انه يوجد اختلاف بينهما في البعد الزمني.

الدراسة الثالثة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، بعنوان " دورتقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" ،
للمترشح تامر العبد.

• اوجه التشابه والاختلاف :

✓ من الناحية النظرية :

فمن الزاوية النظرية يمكن القول أن دراستنا تتشابه وإلى حد بعيد مع الموضوع الأول، خاصة من خلال تسلسل المعتمد في تقديم ما يخص التعاريف والمفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء.

✓ من الناحية المنهجية والتطبيقية :

يختلف موضوعنا عن موضوع المترشح تامر العبد من حيث طبيعة الدراسة التي أجريت على مستوى بنك التنمية الفلاحية، حيث أن موضوعنا اهتم بدراسة شقين هما عموميات حول الأداء وطرق تقييم أداء العاملين في البنوك. حيث اعتمدت الدراسة السابقة على دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، وهذا ما يعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي في عرض البيانات والجداول الإحصائية، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في البعد الزماني و المكاني.

الدراسة الرابعة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، بعنوان " الإتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة " ، أوثن ليندا.

• اوجه التشابه والاختلاف :

✓ من حيث المضمون :

تشابه دراستنا مع دراسة المترشحة أوثن ليندا في إبراز أداء المؤسسة فقط حيث أن الاختلاف أن المترشحة قامت بإعطاء تعريف واحد عن أداء المؤسسة على عكس دراستنا التي تطرقنا فيها إلى عدة تعاريف .

✓ من الناحية المنهجية والتطبيقية :

تشابه مع دراستنا باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي. غير أن الاختلاف الجوهرى الموجود بينهما كون أن موضوعنا يتعلق بأداء العاملين في البنوك .

الدراسة الخامسة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، بعنوان " تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية " ، للمرشحتين الضل الزهرة وتينعمري نجمة .

• أوجه التشابه والاختلاف :

✓ من الناحية النظرية :

قامت هذه المترشحة في دراستها بالتطرق إلى كل الجوانب المتعلقة بالأداء من تعاريف وأنواع ومحددات ، والجوانب المتعلقة بتقييم أداء العاملين ، فهذا مشابه لما قمنا به في الجانب النظري ، إلا أن الاختلاف يكمن في أن المترشحة اکتفت بإعطاء تعريف واحد شامل للأداء على عكس دراستنا التي تطرقنا فيها لعدة تعاريف حول مفهوم الأداء .

✓ من الناحية المنهجية والتطبيقية :

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ، غير أن الاختلاف الموجود بينهما كون أن موضوعنا يتعلق بتقييم أداء العاملين في المؤسسة البنكية ، بينما نجد دراسة بخدمة زينة يتعلق باليات تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

الدراسة السادسة:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، للمتريشة ربيعي مريم ، بعنوان:

The importance of using the balanced scorecard to improve overall performance for commercial banks »

• أوجه التشابه والاختلاف :

يتجلى التشابه من ناحية مفاهيم أداء ، ومن ناحية الأداء في البنوك، حيث أن هذه الدراسة تختلف عن موضوعنا في تحديد أسلوب تقييم الأداء المطبق في البنوك

• من حيث المجال الزمني والمكاني:

ما لا يمكن نفيه أن مجتمع الدراسة متشابه كونه في نفس القطاع ، غير أن الاختلاف يتجلى في البعد الزمني والمكاني .

الدراسة السابعة:

مذكرة لنيل شهادة ماستر للمترشحة: معطى أحلام، بعنوان:

« Training policy and its role in evaluating the performance of individuals »

• من حيث الهدف والبعدين الزمني والمكاني :

تحليل المذكرة الخاصة بالمترشحة معطى أحلام يدل على أن هناك تشابه مع موضوعنا من خلال طرق تقييم أداء الأفراد، إلا أن الاختلاف الموجود هو أن المترشحة ركزت في دراستها على آلية واحدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن، في حين دراستنا تطرقنا لشتى طرق تقييم الأداء سواء التقليدية أو الحديثة، وهذا ما نعتبره طبيعي لأن البعد الزمني والمكاني كذلك يلعب دور.

• من حيث أدوات الدراسة :

الموضوعين متشابهين لأن كلاهما يعتمدان على المنهج الوصفي التحليلي ، والاعتماد على استمارة الاستبيان للتعرف على المعلومات المتعلقة بالعمال في المؤسسة ، أما الاختلاف فالمترشحة استخدمت المقابلة والملاحظة لمعرفة آراء العاملين حول تقييم أدائهم.

الدراسة الثامنة :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير للمترشح : بوطرخ عبد الكريم ، بعنوان :

« Study the effectiveness of the system for evaluating the performance of workers in economic institutions »

• أوجه التشابه والاختلاف :

- ✓ من حيث الهدف : تتفق الدراستان في أهدافها والمتمثلة في معرفة نظام التطبيق في المؤسسة ومعرفة مدى أهمية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، وكذلك يتشابهان حيث كلاهما يلعب دور في التعرف على الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم ، والاختلاف يكمن في تركيز المترشح في دراسته على الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ من حيث أدوات الدراسة :

يتشابهان من حيث منهج الدراسة المستخدم، إلا أن هناك اختلاف في بعض الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاعتماد على الوثائق والسجلات في التعرف على نظام التقييم.

خلاصة الفصل :

قمنا بإجراء مقارنة بين مجموعة من الدراسات والمتضمنة لموضوع تقييم أداء العاملين في المؤسسات البنكية ، وذلك من خلال استخراج نقاط التشابه ونقاط الاختلاف التي تميزها عن غيرها من الدراسات الأخرى ، غير أن مجمل الدراسات تقوم على هدف واحد وهو معرفة فعالية نظام تقييم الأداء والتعرف على طرق التقييم التي تتبعها المؤسسة .

مراجع الفصل الثاني

المذكرات والأطروحات :

- 1- سعودي أمينة وآخرون، 2018، طرق تقييم أداء العاملين وأثرها عللا الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أدرار.
- 2- عمار بن عيشي، 2006، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة.
- 3- تامر العبد، 2014، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة.
- 4- سعيدة أوشنو و آخرون، 2018، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي.
- 5- الضب زهرة و آخرون، 2013، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة ورقلة.
- 6- ربيعي مريم، 2015، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي.
- 7- معطى أحلام، 2017، سياسة التدريب ودورها في تقييم أداء الأفراد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في شعبة العلوم السياسية، تخصص تسيير و ادارة الجماعات المحلية، جامعة سعيدة.
- 8- بوطربخ عبد الكريم، 2012، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعدما تعرضنا في الجانب النظري لأساسيات تقييم أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع تقييم أداء العاملين في بنك التنمية الفلاحية و التنمية الريفية BADR لولاية "سعيدة".

حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خاص بأدوات وتقنيات الدراسة، والمبحث الثاني يخص تقديم المؤسسة وأساليب التقييم المتبعة فيها، أما المبحث الثالث خصصناه لتحليل نتائج أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث، ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المطلب الأول : المنهج المستخدم

أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة دون إتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، حيث استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي يعد الطريقة المثلى لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل بياناتها، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع .

أدوات الدراسة :

بغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، أهم هذه الوسائل استمارة الاستبيان.

الاستمارة: تعتبر من بين تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، والتعرف على مجتمع الدراسة، وبناء عليه تضمنت الاستمارة على 18 سؤال .

المطلب الثاني : تقديم بنك التنمية الفلاحية والتنمية الريفية BADR وتعريفه

أولاً: تقديم بنك التنمية الفلاحية والتنمية الريفية BADR: يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي في الجزائر، إذ يعتبر من أهم وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، وترقية العالم الريفي ولتحقيق ذلك ينبغي عليه التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة لانتفاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسؤولوا بنك BADR بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق و الحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي، سواء من حيث الانتشار الجغرافي المتميز عبر كافة التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله.

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ومراحل تطوره:

تعريفه: يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شركة ذات أسهم تعود ملكيته لقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تثبتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13/03/1982 ، و ذلك بهدف تطوير القطاعي الفلاحي ، الصناعي ، الري ، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الاصطلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22مليار دينار جزائري ، مقسم 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك و ألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري و المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار بنوعها، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة، ويهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة أو الأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنوع منتجاته و خدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، مما جعله يختل مكانة وموقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، إذ يعتبر كأكبر تجاري في الجزائر نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته و التي يمكن إيجازها فيما يلي :

- 1- يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.
- 2- يمتاز بكثافة شبكته و أهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (bankers almanch) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل مركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف ، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشر الأوائل للبنوك الإفريقية .
- 3- يعمل في كافة القطاعات الاقتصادية، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية.

مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى :

الجدول رقم (01): مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية "سعيدة"

المرحلة	التعريف
المرحلة ما بين 1982-1990	-فرض وجوده ضمن العالم الريفي . -فتح الوكالات في المناطق الريفية . -محاولة كسب سمعة جيدة في مجال تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والميكانيكية الفلاحية.
مرحلة ما بين 1991-1999	1991:تطبيق نظام SWIFT لتسهيل العمليات الخارجية . 1992: وضع برامج للربط بين فروعها المختلفة في مختلف العمليات كتسيير القروض عمليات الصندوق، الودائع.... 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي عبر جميع شبكات البنك. 1994: إدخال عمليات فحص السلبي التي تسمح بإنجاز فحص العمليات عن بعد في الوقت المناسب. 1998: انطلاق العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك .
المرحلة ما بين 2000-2006	2000:فحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة معايير الدولة. 2001: العمل على تخفيف الإجراءات الإدارية التقنية المتعلقة بملفات القروض وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية. 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات

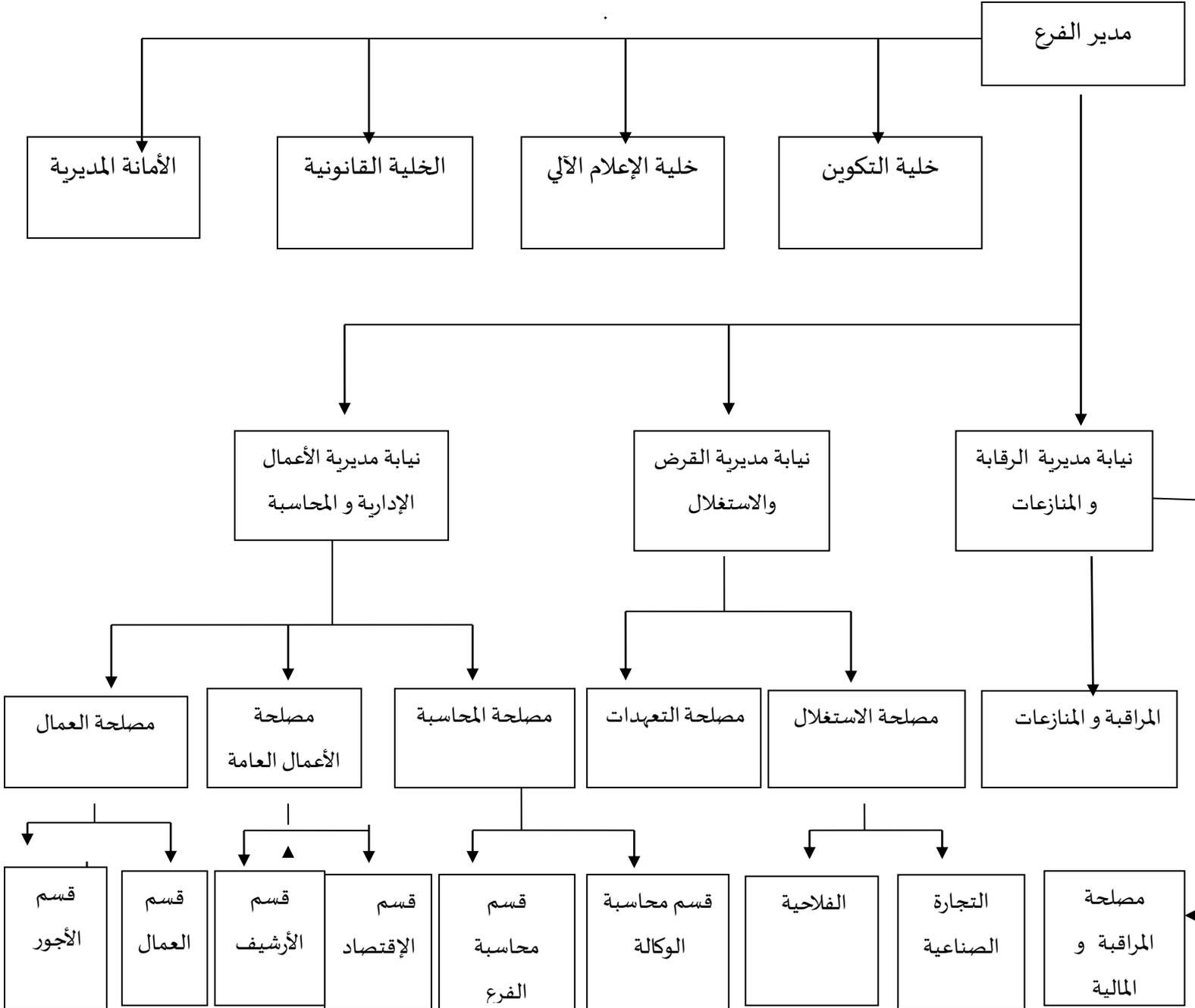
<p>المشخصة على جميع وكالات البنك 2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية. -تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعاً لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك . 2004: تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك Satim خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة. 2006: تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية، إضافة نظام جديد يعرف ب TELE DES VIREMENTS من أجل تحقيق الأمان والثقة و محاربة الغش و الاختلاسات في التعاملات البنكية .</p>	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من بنك الفلاحة والتنمية

الريفية "سعيدة"

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الشكل 1: هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -سعيدة-



المصدر: وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "سعيدة"

1.1 : مديرة فرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية : مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة والتنسيق بين نشاطات الفرع، تقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهر على التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف البنك.

2.1 خلية التكوين : ومهمتها تتمثل في الرفع من معارف المستخدمين، منح التوجيهات الضرورية في مجال التكوين، تسجيل المستخدمين في الملتقيات المنظمة من قبل المديرية العامة .

3.1 خلية الإعلام الآلي : مهمتها تتمثل في ضمان حجز وجمع المعلومات، تسير تجهيزات الإعلام الآلي و الحرص على استعمالها الرشيد.

4.1 الخلية القانونية: مهمتها تتمثل في مساندة الوكالات من الناحية القانونية، الحرص والمحافظة على فوائد البنك في الملفات التي بها خلاف، مراقبة صحة العقود والضمانات.

5.1 السكرتارية العامة :مهمتها تتمثل في تنظيم وظائف المسئول.

2 - مديرية الأعمال الإدارية والمحاسبة :

1.2: نائب المدير: ينوب عن مدير الفرع في أعمال التنشيط، التنسيق ومراقبة المصالح والوكالات ولنيابة المدير ثلاث مصالح وهي :

1-1.2 مصلحة المستخدمين : تمثل مهمتها في تسيير ملفات العمال بالنسبة لفرع والوكالات التابعة لها، القيام بقرارات التعيين، التغيير، التأديب.

2-1.2 مصلحة الأعمال العامة : تتمثل مهمتها في تسيير وسائل المؤسسة تسييرا عقلانيا حسنا، والمحافظة على الأرشيف، إضافة إلى المحافظة على نظافة الفرع.

3-1.2 مصلحة المحاسبة : تتمثل مهمتها في انجاز ومتابعة ميزانية الفرع والوكالات، السير على تطبيق نظام المحاسبة البنكية، السير على حسابات الزبائن، تحقيق الأقفال السنوية.

2. نيابة مديرية التعهدات والاستغلال:

3.1 نائب المدير: مهمته هي تنشيط و مراقبة عمل الوكالات و يأخذ القرارات من الاقتراحات المقدمة من طرف مدراء و مسيري الوكالات، إضافة إلى تسيير المخاطر و لنيابة المدير مصطلحتين:

3.1-1 مصلحة التعهدات: تتمثل مهمتها في دراسة ملفات الاعتماد في القطاع العمومي الخاص والقطاع الفلاحي، ومتابعة الإعتمادات الممنوحة .

2.3-1 مصلحة الاستغلال: وتتمثل مهمتها في تنشيط الوكالات في ميدان الموارد، أذونات الصندوق، دفاتر الادخار، بالإضافة إلى مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مديرية الفرع والمديرية العامة.

3. نياية المراقبة والنزعات:

4.1-1 نائب المدير: يهتم بكل الإجراءات القانونية التي تمس نشاطات المؤسسة، صحة الضمانات، وكذا تغطية الذمم المشكوك فيها إضافة إلى تقديم النصائح والإرشادات القانونية.

4.2 مصلحة المراقبة: تتمثل مهمتها في مراقبة أعمال الوكالات فيما يخص فتح الحسابات الخاصة بالزبائن، وتقديم الإرشادات الضرورية للمستخدمين، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء الملاحظة في المجال المحاسبي.

المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعها قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22)

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة.

المطلب الأول : عينة الدراسة وتصميم الاستبيان

- ✓ عينة الدراسة: تم توزيع الاستبيان على عينة حجمها 28 عامل من المؤسسة، حيث تمت الإجابة على كل الاستبيانات من قبل العاملين من خلال التواصل معهم بشكل مباشر.
- ✓ تصميم الاستبيان : استمارة الاستبيان تضمنت 18 سؤالاً، تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام، قسم يتعلق بالبيانات الشخصية للعاملين، والقسم الثاني يخص البيانات المتعلقة بمكانة نظام التقييم المطبق في البنك، والقسم الثالث يشتمل على البيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم ، أما القسم الأخير يتعلق بصعوبات ومشاكل التقييم، حيث استخدمنا برنامج **spss** لتحليل البيانات، والنتائج التي توصلنا إليها موضحة كالتالي :

- وقد تم استخدام مقياس (ليكارت) ثلاثي الدرجات.
- جدول (4) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق	لا أوافق	محايد
الدرجة	1	2	3
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60

1/ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

العنصر الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات الفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,510	17

جدول (05): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة لجميع الفقرات	17	0.510

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ متوسطة (0.510) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول و قدرته على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

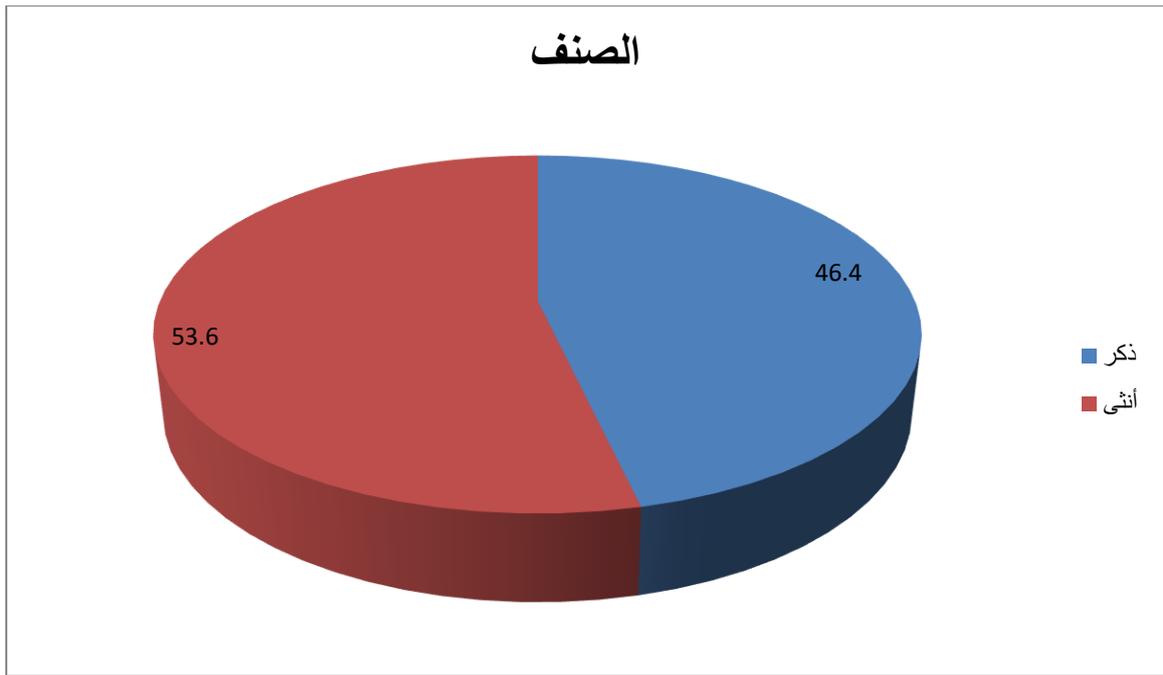
أولاً: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة

أ/- الصنف:

الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف

النسبة المئوية	التكرار	الصنف
%46.4	13	ذكر
%53.6	15	أنثى
% 100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)



شكل رقم (02): يبين توزيع العينة على حسب الصنف.

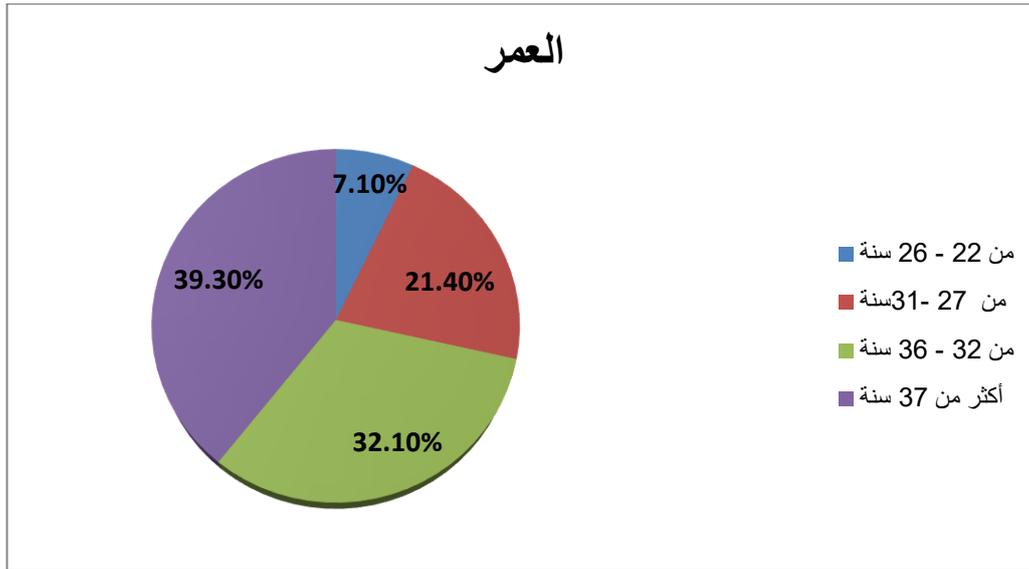
يمثل الشكل (1) عينة الدراسة حسب الصنف، حيث أن غالبية أفراد الدراسة مكونة من الإناث بنسبة 53.6 بالمائة والباقي 46.4% هم ذكور وهذا فعلا ما تم ملاحظته أثناء زيارتنا للبنك .

ب/- العمر

الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 22-26 سنة	2	7,1 %
من 27-31 سنة	6	21,4 %
من 32-36 سنة	9	32,1 %
أكثر من 37 سنة	11	39,3 %
المجموع	28	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)



شكل رقم (03): يبين توزيع العينة على حسب العمر.

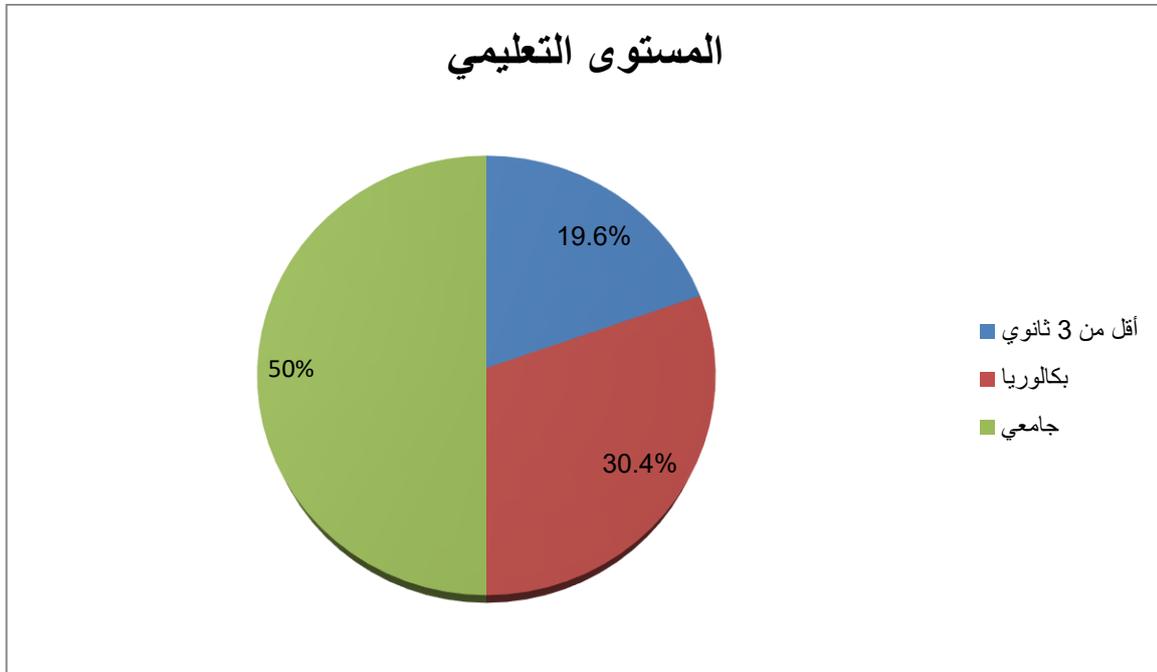
بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة على حسب الفئات العمرية فقد أشارت النتائج كما هي مبينة في الشكل (2) أن ما نسبته 7.1 % يتراوح سنهم ما بين 26-22 سنة تليها على التوالي ما نسبته 21.4% يتراوح سنهم ما بين 31-27 وكذلك ما نسبته 32.1% سنهم ما بين 36-32، ونسبة 39.3% سنهم أكثر من 37 سنة أي بنسبتين متقاربتين .

د/- المستوى التعليمي:

الجدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
19.6	4	أقل من 3 ثانوي
30.4	5	بكالوريا
50,0	19	جامعي
% 100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)



شكل رقم (04): يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي.

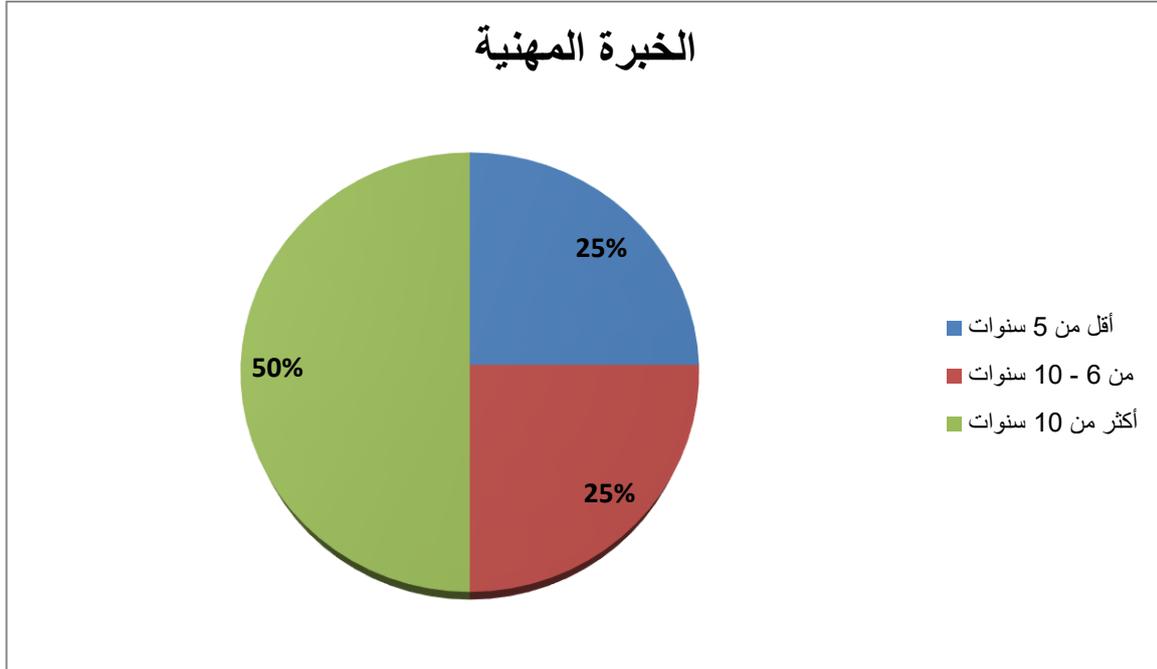
يمثل الشكل (03) عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي، حيث بينت الدراسة أن أدنى الفئات هي تلك الفئة التي لديها مستوى جامعي بنسبة 50 بالمائة وتوزعت البقية على الفئتين الاخرتين بنسب 30.4 و 19.6 بالمائة .

هـ- الخبرة المهنية:

الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
25%	7	أقل من 5 سنوات
25%	7	من 6 - 10 سنوات
50%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)



شكل رقم (05): يبين توزيع العينة على حسب الخبرة المهنية.

يمثل الشكل (04) عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث بينت النتائج أن معظم المستجوبين أي النصف يملكون خبرة تتجاوز العشر سنوات بنسبة 50 بالمائة وانقسم النصف المتبقي بين سنوات خبرة من 6-10 وأقل من 5 سنوات على التوالي.

ثانيا- صدق الاتساق الداخلي:

المحور الأول: مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

جدول (10): قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة.

مستوى الدلالة		معامل الارتباط "ر"	الفقرة
**0.01	*0.05		
دال	/	,515**	1- هل يتوفر البنك على نظام لتقييم أداء أفرادہ ؟
دال	/	,502**	2- هل يولي بنككم اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟
دال	/	,815**	3- هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟
دال	/	,684**	4- هل أنت على علم بالأوزان النسبية لهذه المعايير ؟

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

الملاحظ في الجدول أن ارتباط فقرات المحور المتعلق بالبيانات المتعلقة بمكانة و أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة هو مرتفع و هذا عند مستوى الدلالة 0.01 بالنسبة لجميع الفقرات.

المحور الثاني: العمل المطلوب ومعايير التقييم

جدول (11): قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة.

مستوى الدلالة		معامل الارتباط "ر"	الفقرة
**0.01	*0.05		
/	/	,293	1/- تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.
/	/	,268	2/- الاختبارات الدورية للعاملين تعد ضرورية للحكم على كفاءة العاملين.
/	/	,258	3/- نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.
دال	/	,637**	4/- تقييم الأداء يساهم في رفع كفاءة البنك.
/	دال	,471*	5/- نظام تقييم الأداء المطبق لديكم يعتمد على معيار الأقدمية.
دال	/	,488**	6/- نظام تقييم المعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم.
/	/	,237	7/- يعمل البنك على عقد دورات تدريبية للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.
دال	/	,668**	8/- هل يبين نظام التقييم أسباب القصور في الأداء.
دال	/	,528**	9/- التقييم يقرب وجهات النظر بين الأفراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

الملاحظ في الجدول أن ارتباط فقرات المحور المتعلق بالبيانات المتعلقة بالعمل المطلوب و معايير التقييم هو مرتفع و هذا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 بالنسبة لجميع الفقرات تقريبا ما عدى ثلاث فقرات الأولى.

المحور الثالث: مشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق في المؤسسة

جدول (12): قيمة ارتباط بيرسون لفقرات الدراسة.

مستوى الدلالة		معامل الارتباط "ر"	الفقرة
**0.01	*0.05		
دال	/	,591**	1- ما الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك.
/	دال	,387*	2- ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين.
/	/	,241	3- كيف لنظام تقييم أداء العمال على رفع كفاءة البنك
دال	/	,863**	4- عدم الانتظام في العمل و تقديم أداء جيد يعود سببه إلى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

الملاحظ في الجدول أن ارتباط فقرات المحور المتعلق بالبيانات المتعلقة بمشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هو مرتفع و هذا عند مستوى الدلالة 0.01 بالنسبة لجميع الفقرات.

ثالثا- عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

المحور الأول: مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

جدول (13): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة:

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة	
		النسبة المئوية %	
01	هل يتوفر البنك على نظام لتقييم أداء أفرادہ ؟	نعم	لا
		%89.3	%10.07
02	هل يولي بنككم اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟	نعم	لا
		%92.9	%7.1
03	هل أنت على علم بالمعايير التي تقييم على أساسها ؟	نعم	لا
		%60.7	%39.3
04	هل أنت على علم بالأوزان النسبية لهذه المعايير ؟	نعم	لا
		%42.9	%57.1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.V.22)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن عينة الدراسة أجابت على أسئلة المحور المتعلق بمكانة و أهداف نظام التقييم المطبق في البنك بحيث أجاب 89% من عينة أفراد الدراسة بأن البنك يتوفر على نظام تقييم أداء العاملين، و يولي البنك اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام و هذا بنسبة 92%.

المحور الثاني: العمل المطلوب ومعايير التقييم

جدول (14): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة:

الرقم	الفقرات		
	درجة موافقة		
	النسبة المئوية %		
	أوافق	لا أوافق	محايد
01	تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.		
	78.6%	7.1%	14.3%
02	الاختبارات الدورية للعاملين تعد ضرورية للحكم على كفاءة العاملين.		
	53.6%	28.6%	17.9%
03	نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.		
	25%	25%	50%
04	تقييم الأداء يساهم في رفع كفاءة البنك.		
	75%	14.3%	10.7%
05	نظام تقييم الأداء المطبق لديكم يعتمد على معيار الأقدمية.		
	60.7%	28.6%	10.7%
06	نظام تقييم المعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية و تعطي هدف ملموس لعملية التقييم.		
	53.6%	21.4%	25%
07	يعمل البنك على عقد دورات تدريبية للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.		
	21.4%	17.9%	60.7%

08	هل يبين نظام التقييم أسباب القصور في الأداء.	أوافق	لا أوافق	محايد
		%53.6	%10.7	%35.7
09	التقييم يقرب وجهات النظر بين الأفراد و رؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة و الضعف في أدائهم.	أوافق	لا أوافق	محايد
		%78.6	%3.6	%17.9

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

التعليق: من خلال الجدول رقم 10 تتضح لنا إجابات افراد العينة على فقرات المحور المتعلق بالعمل المطلوب و معايير التقييم حيث أن أغلبية أفراد العينة أكدت بأن تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم و رفع الروح المعنوية لهم و هذا بنسبة 78.6%.

المحور الثالث: مشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

جدول (11): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لفقرات الدراسة:

درجة الموافقة		الفقرات	الرقم
النسبة المئوية %			
معرفة نقاط ضعف العاملين	معرفة نقاط قوة العاملين	ما الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك	01
50%	50%		
الطرق الحديثة	الطرق التقليدية	ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين	02
64.3%	35.7%		
العدالة بين العاملين	من خلال استمرار الرقابة و الإشراف	كيف لنظام تقييم أداء العمال على رفع كفاءة البنك	03
53.6%	46.4%		
عدم وجود تحفيز مادي و معنوي للعمال	عدم وجود الكفاءة اللازمة للعمال	عدم الانتظام في العمل و تقديم أداء جيد يعود سببه إلى:	04
50%	14.3%		
		سلبية بيئة العمل	
		35.7%	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

التعليق: يتبين لنا من خلال الجدول رقم 11 بأن أفراد العينة أجابت على أسئلة المحور المتعلق بمشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق بحيث أن نصف أفراد العينة أكدت بأن الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك من أجل معرفة نقاط قوة العاملين بينما يرى نصف أفراد العينة المتبقي عكس ذلك و يرى بأن الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك هو من أجل معرفة نقاط ضعف العاملين، و مما لاحظنا في هذه المؤسسة هو حرص العاملين على أداء الوظيفة المخولة لهم بكل تفان و إتقان.

رابعاً- اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (15): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لفقرات الدراسة:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
-------	---------	-----------------	-------------------	---------------

المحور الأول: مكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

01	هل يتوفر البنك على نظام لتقييم أداء أفراداه ؟	1,10	0,314	نعم
02	هل يولي بنككم اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام ؟	1,07	0,262	نعم
03	هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟	1,39	0,497	نعم
04	هل أنت على علم بالأوزان النسبية لهذه المعايير ؟	1,57	0,503	نعم

المحور الثاني: العمل المطلوب و معايير التقييم

05	تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم و رفع الروح المعنوية لهم.	1,35	0,731	أوافق
06	الاختبارات الدورية للعاملين تعد ضرورية للحكم على كفاءة العاملين.	1,64	0,780	أوافق
07	نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.	2,25	0,844	لا أوافق
08	تقييم الأداء يساهم في رفع كفاءة البنك.	1,35	0,678	أوافق
09	نظام تقييم الأداء المطبق لديكم يعتمد على معيار الأقدمية.	1,50	0,693	أوافق
10	نظام تقييم المعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية و تعطي هدف ملموس لعملية التقييم.	1,71	0,854	أوافق
11	يعمل البنك على عقد دورات تدريبية للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.	2,39	0,831	لا أوافق
12	هل يبين نظام التقييم أسباب القصور في الأداء.	1,82	0,944	لا أوافق

أوافق	0,785	1,39	التقييم يقرب وجهات النظر بين الأفراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم.	13
-------	-------	------	---	----

المحور الثالث: مشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

معرفة نقاط قوة العمال	0,509	1,50	ما الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك	14
الطرق التقليدية	0,487	1,64	ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين	15
من خلال استمرار الرقابة والإشراف	0,507	1,53	كيف لنظام تقييم أداء العمال على رفع كفاءة البنك	16
عدم وجود الكفاءة اللازمة للعمال	0,931	2,14	عدم الانتظام في العمل وتقديم أداء جيد يعود سببه إلى	17

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS.V.22).

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، و عليه فإن الفقرة رقم 4 الخاصة بالمحور المتعلق بمكانة و أهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة تحصلت على متوسط حسابي مرتفع يقدر بـ 1.57 و بذلك فقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى من حيث الدلالة الإحصائية، و لقد كان الاتجاه العام للإجابات كله بنعم.

بينما احتلت الفقرة رقم 11 الخاصة بالمحور المتعلق بالعمل المطلوب و معايير التقييم المرتبة الأولى و هذا بمتوسط حسابي بلغ 2.39 و كان الاتجاه العام للإجابات أو افق.

و فيما يخص المحور المتعلق بمشاكل و صعوبات نظام التقييم المطبق فقد احتلت الفقرة رقم 17 و هذا بمتوسط حسابي بلغ 2.14 و كان الاتجاه العام للإجابات مختلف كما هو موضح في الجدول.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

أ/- الفرضية المطروحة الأولى:

- H01: تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.
 H02: تقييم الأداء لا يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.

الإجابة على الفرضية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.	28	1,3571	,73102	,13815

One-Sample Test

Test Value = 0					
T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
9,824	27	,000	1,35714	1,0737	1,6406

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفرضية المطروحة (تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم) قد تحققت و هذا عند مستوى درجة الحرية 9.824 حيث أن كل إجابات أفراد البنك وافقوا على فرضيتنا المطروحة .

ب/- الفرضية المطروحة الثانية:

H01: هناك عدة آليات و طرق من بينها إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مستوى كفاءاتهم.

H02: لا يوجد هناك آليات و طرق من بينها إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مستوى كفاءاتهم.

الإجابة على الفرضية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاختبارات الدورية للعاملين تعد ضرورية للحكم على كفاءة العاملين.	28	1,6429	,78004	,14741

One-Sample Test

Test Value = 0					
T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
11,145	27	,000	1,64286	1,3404	1,9453

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الفرضية المطروحة (هناك عدة آليات و طرق من بينها إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مستوى كفاءاتهم) قد تحققت و هذا عند مستوى الحرية 11.14، أي أن كل العمال كانت لهم نفس الإجابة وهذا بناء على ما تعتمد عليه مؤسستهم.

ج- الفرضية المطروحة الثالثة:

H01: نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.

H02: نظام تقييم الأداء لا يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.

الإجابة على الفرضية:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.	28	2,2500	,84437	,15957

One-Sample Test

Test Value = 0					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
14,100	27	,000	2,25000	1,9226	2,5774

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الفرضية المطروحة (نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك) قد تحققت و هذا عند مستوى درجة الحرية 14.1 وهذا دليل على انه فعلا نظام التقييم المطبق من قبل البنك بين مستوى الأداء الحقيقي والفعلي له .

خلاصة الفصل :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنك التنمية الفلاحية والتنمية الريفية BADR -سعيدة- حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في الرفع من كفاءة البنوك والطريقة المتبعة في التقييم، حيث أن النتائج التي توصلنا إليها أكدت على أن تقييم الأداء يؤثر بدرجة كبيرة على البنك ، حيث أن هناك عدة طرق يعتمد عليها في التقييم وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين.

الخاتمة

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

تعد الدراسة الحالية مجرد فتح الطريق و وصف واقع تقييم الأداء في البنوك، حيث اتجهت هذه الدراسة نحو البحث عن كفية مساهمة تقييم أداء العاملين في الرفع من كفاءة البنوك؟ فان مصطلح الأداء هو مصطلح شامل و واسع مرتبط بعناصر مختلفة و المتمثلة في انواع او طرق التقييم او النظم المتبعة ومدى فعاليتها في البنوك ، إلا أن اشكالية تقييم الاداء تعتبر من اصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها البنوك ، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم البنك ومجال تخصصه، خاصة وان نجاح أي بنك في وقتنا الحاضر مرهون بقدرته على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الاداء يعتبر واحد من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجيات العامة للبنك.

يعرف الاداء بصفة عامة على انه محاولة لتحديد اداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية، وسلوكية ، وذلك بهدف تقييم ادائه لتحديد نقاط القوة والضعف اي تحديد الجوانب السلبية والايجابية ، ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية البنك في الحاضر والمستقبل، ولعل ابرز فوائد تقييم الاداء تكمن في اشعار العاملين بمسؤولياتهم وهذا ما يجعلهم يبذلون اقصى جهودهم في العمل، يعتبر وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من مكافأة او ترقية على اساس جهده، استمرار الرقابة والاشراف من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا وسليما على ادائهم.

ومن خلال ما سبق يتضح أن تقييم الأداء يؤثر بشكل كبير على البنوك، وبعدها تمكنا من الاجابة على الاشكالية المطروحة وذلك بتحقيق الفرضيات الثلاثة.

نتائج الدراسة :

نلخص فيما يلي النتائج المتوصل اليها :

- ✓ هناك عدة آليات و طرق من بينها إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مستوى كفاءاتهم.
- ✓ نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.
- ✓ تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم و رفع الروح المعنوية لهم.

- ✓ يوجد نظام لتقييم أداء العاملين في بنك التنمية الفلاحية والريفية BADR –سعيدة-
- ✓ يولي البنك اهتماما كبيرا بتطبيق نظام تقييم الاداء على العاملين .
- ✓ ليس كل العمال الموجودين في البنك على دراية بالمعايير التي يقيمون على أساسها.
- ✓ تحقيق العدالة بين جميع العمال تمكنهم من بذل اقصى جهودهم وبالتالي تحقيق اهداف البنك.
- ✓ يعتمد البنك على عدة طرق لتقييم أداء عماله من بينها الطرق الحديثة.
- ✓ تقييم الأداء يعتبر جزء من العملية الانضباطية للعاملين داخل البنك.
- ✓ معيار الاقدمية يعتبر من بين أنواع الأنظمة التي يعتمدها البنك في تقييم أداء عماله.
- ✓ كلما كان الفرد في الوظيفة الملائمة له حسب مؤهلاته ومهاراته كلما زاد حبه لوظيفته و ولائه لبنكه.
- ✓ عملية التقييم المستمرة في البنك تكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للعاملين ومعالجتها.

التوصيات والاقتراحات :

يمكن صياغة بعض التوصيات والاقتراحات على النحو التالي:

- ✓ ضرورة معرفة كل العمال بالمعايير التي يقيمون على أساسها.
- ✓ وضع برنامج منتظم للتناوب في المناصب، بناء على ذلك يقوم الفرد بأكثر من مهمة وبالتالي يكتسب مهارات جديدة وينمي قدراته وبالتالي الرفع من كفاءته.
- ✓ نظام التقييم يجب ان يكون بشكل رسمي و حسب احتياجات البنك لكي يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف البنك .
- ✓ إعطاء العمال الحرية في العمل وعدم الضغط عليهم لكي يشعر كل فرد بمسؤوليته .

آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة وحسب النتائج التي توصلنا إليها ، فتحت آفاقا للدراسة في المجالات التالية:

- ✓ دراسة معوقات طرق تقييم أداء العاملين.
- ✓ واقع تقييم أداء العاملين بين الأمس واليوم.

المصادر و المراجع

1- الدكتور أرزي فتحي، ادارة الموارد البشرية، 2019-2020.

المذكرات والأطروحات :

- 1- سعودي أمينة واخرون، 2018، طرق تقييم أداء العاملين وأثرها عللا الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أدرار.
- 2- عمار بن عيشي، 2006، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة.
- 3- تامر العبد، 2014، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة ورقلة.
- 4- سعيدة أوشنن و آخرون، 2018، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي.
- 5- الضب زهرة و آخرون، 2013، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال، جامعة ورقلة.
- 6- ربيعي مريم، 2015، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي.
- 7- معطى أحلام، 2017، سياسة التدريب ودورها في تقييم أداء الأفراد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية، تخصص تسيير و ادارة الجماعات المحلية، جامعة سعيدة.
- 8- بوطريخ عبد الكريم، 2012، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة.
- 9- بعجي سعاد و اخرون، 2007، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة.
- 10- دراعو فاطمة، (2016)، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة - الماجستير في علم النفس، جامعة وهران.

- 11- بخدومة زينة واخرون، (2016)، اليات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم.
- 12- عتبه الطيب و اخرون، (2019)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الوادي.
- 13- فارسي صبرينة، (2015)، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة عين الدفلى.
- 14- يوسفى عبد الرحمان، (2014)، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة أم البواقي

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي المحترم

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة اتجاهات وأراء كافة شرائح عمال البنك من رؤساء ومرؤوسين حول تقييم اداء العاملين في البنوك ، في تحقيق الميزة التنافسية ، لمعرفة المشاكل والظروف التي تحيط بهذا التقييم ، ولأنك تستطيع إعطاءنا صورة صحيحة حول ما سبق ، فإننا نلتمس منك الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بوضع علامة (X) أمام كل عبارة تناسبك.

أولا: البيانات الشخصية:

الـصنـف :

أنثى:

ذكر:

العمر:

العمر	21-18	26-22	31-27	36-32	اكثر من 37
العلامة					

المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	اقل من 3 ثانوي	بكالوريا	جامعي	دراسات عليا
العلامة				

المركز الوظيفي:

سنوات الخبرة :

السنوات	اقل من 5 سنوات	6-10	اكثر من 10 سنوات
العلامة			

ثانيا : البيانات المتعلقة بمكانة وأهداف نظام التقييم المطبق في المؤسسة

1/ هل يتوفر البنك على نظام لتقييم أداء أفراده ؟

نعم () لا ()

2/ هل يولي بنككم اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام ؟

نعم () لا ()

3/ هل أنت على علم بالمعايير التي تقيم على أساسها ؟

نعم () لا ()

4/ إذا كانت الإجابة بنعم، هل أنت على علم بالأوزان النسبية لهذه المعايير ؟

نعم () لا ()

ثالثا: البيانات المتعلقة بالعمل المطلوب ومعايير التقييم

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تقييم الأداء يمكن العاملين من معرفة مستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لهم.			
2	الاختبارات الدورية للعاملين تعد ضرورية للحكم على كفاءة العاملين.			
3	نظام تقييم الأداء يعكس حقيقة الأداء الفعلي للبنوك.			
4	تقييم الأداء يساهم في رفع كفاءة البنك.			
5	نظام تقييم الأداء المطبق لديكم يعتمد على معيار الأقدمية.			
6	نظام التقييم والمعايير المستخدمة تتميز بالموضوعية وتعطي هدف ملموس لعملية التقييم.			
7	يعمل البنك على عقد دورات تدريبية للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم.			
8	هل يبين نظام التقييم أسباب القصور في الأداء .			
9	التقييم يقرب وجهات النظر بين الأفراد ورؤسائهم من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائهم.			

رابعا : البيانات المتعلقة بمشاكل وصعوبات نظام التقييم المطبق

1/ ما الغرض من تقييم الأداء داخل البنوك ؟

معرفة نقاط قوة العاملين

معرفة نقاط الضعف للعاملين

2/ ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين ؟

الطرق التقليدية

الطرق الحديثة

3/ كيف لنظام تقييم الأداء العمل على رفع كفاءة البنك

من خلال استمرار الرقابة و الإشراف

العدالة بين العاملين

4/ عدم الانتظام في العمل وتقديم أداء جيد يعود سببه إلى:

سلبية بيئة العمل

عدم وجود الكفاءة اللازمة للعمال

عدم وجود تحفيز مادي ومعنوي للعمال