

# أنموذج مقترح لتقييم أداء العاملين - دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي

أ.د. عبد السلام لفته سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث/ سعد فاضل هاشم العجيلي

تاريخ التقديم: 2016/10/25  
تاريخ القبول: 2016/12/19

## المستخلص

يعد تقييم أداء العاملين احد اهم الركائز الاساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة تسعى بأن تتطور وتتميز بأنشطتها واداءها وبالأخص المنظمات التي لها خصوصية في عملها كالأجهزة الرقابية التي تعتمد في أداء انشطتها ومسؤولياتها على كفاءة مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق يهدف هذا البحث الى تصميم انموذج ثلاثي المحاور (المؤهلات والقدرات، الاداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) ثُماني المستويات لتقييم أداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، يتجاوز الانتقادات الموجهة للأساليب المعتمدة في التقييم باعتماد اسلوب متخصص يمتاز بالموضوعية والوضوح والشمولية يمكن تطبيقه، بما يؤدي الى تحقيق نتائج متميزة للارتقاء بمستوى أداء العاملين في ديوان الرقابة المالية. وقد تم تطبيق الانموذج المقترح على عينة من العاملين والبالغ عددها (121) فرداً في ديوان الرقابة المالية الاتحادي مجتمع عينة البحث والتي تضمنت العناوين والمستويات الرقابية (معاون رئيس هيئة ، رقيب مالي اقدم، رقيب مالي، معاون رقيب مالي، قانوني، معاون قانوني). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود صدق وثبات عال للانموذج المقترح لتقييم أداء العاملين وقبول محاوره الرئيسية (المؤهلات والقدرات، والاداء والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي)، كما اثبتت نتائج البحث والتحليل الخاصة بالانموذج المقترح على انه يساهم في تحديد واعطاء نتائج واقعية وفعلية وبشكل واضح عن مستوى أداء العاملين وفق ما يشكله من محاور رئيسية يمكن التعامل معها بشكل اسهل من حيث ما يتطلبه الاداء من تعزيز او معالجة. اما التوصيات التي جاء بها البحث كان من أهمها اعتماد الانموذج المقترح من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتقييم أداء العاملين كونه انموذج متخصص للعمل الرقابي، وكذلك الاهتمام بالخطة التدريبية للتأهيل والتطوير بحسب ما تتطلبه الحاجة وما تفرضه مستويات أداء العاملين وذلك لتنمية مهارات وكفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** تقييم أداء العاملين، انموذج مقترح، المؤهلات والقدرات، الاداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 98 المجلد 23  
الصفحات 21-42

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## المقدمة

يعد تقييم الاداء في المنظمات من الممارسات الشائعة في اغلب المجتمعات، فالمنظمات الحكومية وغير الحكومية خدمية كانت ام غير خدمية تسعى الى أن تتطور وتتميز بأشطتها وادائها ويتم ذلك عن طريق اكتشاف الموارد الاساسية وادارتها بالشكل الصحيح لتحقيق اهدافها الإستراتيجية والتطويرية ومن بين اهم تلك الموارد هو المورد البشري اذ يعد من العناصر الفاعلة لأغلب المنظمات التي تعتمد في اداء مسؤولياتها على كفاءة افرادها العاملين، لذا تعد عملية تقييم الاداء من العمليات المهمة والضرورية على مستوى المنظمة والفرد العامل، من خلال ما تظهره من اهمية وما تحققه من اهداف واغراض ادارية وتنموية تنعكس على اداء العاملين والمنظمة. وعملية تقييم الاداء من العمليات الضرورية التي لا تستغني عنها كل منظمة تسعى للتطور والتميز في اداها، كما وتعد من اهم وظائف الموارد البشرية، اذ يتم من خلالها قياس وتقييم اداء العاملين وسلوكياتهم وتفاعلهم مع الاخرين اثناء العمل ومدى فاعليتهم في تحقيق اهداف المنظمة، فضلاً عن قياس الدور التنموي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن خلال نتائج عملية التقييم يمكن الحكم على ذلك الاداء وعلى مدى نجاح سياسات ادارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لتنمية القدرات والمهارات للعاملين، كل ذلك من شأنه ان يؤثر بشكل او بآخر في اداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق اهدافها المرسومة. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذا البحث لتأخذ على عاتقها تقييم هذا العنصر البشري المهم والمتغير والمتمثل بالعاملين، من خلال حاجة المنظمات الى اسلوب يستخدم لتقييم أداء العاملين فيها يكون اكثر ملاءمة وموضوعية وذلك من خلال اعتماد محاور تمتاز بالموضوعية والوضوح والشمولية عند اجراء عملية التقييم والابتعاد عن كل ما هو تقليدي ومعقد في التقييم، والذي ينعكس ومن ثم على تطوير وتحسين اداء المنظمات والعاملين فيها مستقبلاً.

وبناءً على ذلك فان موضوع البحث تم تقسيمه على اربعة مباحث هي : المبحث الأول: منهجية البحث، وبعض الجهود المعرفية السابقة، المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث، المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث، المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث وبعض الجهود المعرفية السابقة.

### ❖ منهجية البحث :

**أولاً : مشكلة البحث :** تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

1. ماهي الاساليب المعتمدة في عملية تقييم اداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ومدى ملاءمتها في تقييم الاداء الفعلي للعاملين؟
2. هل هنالك امكانية لتصميم نموذج في تقييم أداء العاملين يكون اكثر ملاءمة وموضوعية ويعكس أبرز جوانب اداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي وسلوكياتهم ليعبر عن واقع اداهم الفعلي؟

**ثانياً : اهداف البحث :** تتمثل اهداف البحث فيما يأتي:-

1. تصميم نموذج مقترح لتقييم اداء العاملين يحظى بالمقبولية من قبل جميع الاطراف وفي ضوء معطيات تمتاز بالموضوعية والوضوح والشمولية قائم على ثلاث محاور رئيسة منقسم كل منها إلى مستويين للأداء (جيد وضعيف) بما يؤدي بالوصول إلى ثمان مستويات مختلفة للأداء.
2. تطبيق هذا النموذج، ليرتقي بمستوى تقييم اداء العاملين وليحقق مبدأ العدالة والموضوعية عند التقييم.
3. تقييم الواقع الفعلي لأداء العاملين للوقوف على ما يتطلبه من تنمية وتطوير مستمر.
4. تشخيص نقاط القوة والضعف لدى العاملين وفق كل محور من المحاور الثلاث واقتراح التحسينات والمعالجات المطلوبة.
5. تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الوقوف على مخرجات عملية التقييم وما تفرزه من نتائج ليتم بعد ذلك تحديد الاحتياجات المطلوبة للتنمية والتطوير المطلوبة لتحسين أداء العاملين.



## أنموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

### ثالثاً: أهمية البحث :

1. يكتسب البحث أهميته من خلال التعريف بالجانب النظري للبحث المتضمن تقييم أداء العاملين وأهم الطرائق والأساليب المعتمدة في عملية التقييم .
2. تمكين القائمين على عملية تقييم أداء العاملين من تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية عند التقييم والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي من خلال الاعتماد على معايير وعناصر عمل أكثر واقعية وموضوعية، فضلاً عن خلق أجواء الثقة والتعامل الايجابي بين الفرد العامل والمسؤول المباشر.
3. تزويد القائمين على صنع القرار بالمعلومات الملائمة من خلال نتائج ومخرجات عملية التقييم لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتكريب وتطوير العاملين، فضلاً عن القرارات المتعلقة بالامتيازات المادية والمعنوية والمسار الوظيفي مستقبلاً.
4. تزويد العاملين بنتائج عملية التقييم (التغذية العكسية) عن ادائهم ومستوى هذا الاداء من خلال عملية التقييم الدورية (النصف سنوية ام السنوية)، ليتمكن العاملين من التعرف على نتائج ادائهم للنهوض بمستوى ذلك الاداء وتشجيعهم وتحفيزهم على التفوق لتقديم أداء أفضل وتجنب الأداء السيء واستثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

### رابعاً: فرضيات البحث: يعتمد البحث على الفرضيتين الآتيتين :

- الفرضية الاولى : يمكن بناء انموذج ثلاثي المحاور (المؤهلات والقدرات، الاداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) ثماني المستويات لتقييم أداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- الفرضية الثانية : يمكن تطبيق الانموذج المقترح المذكور آنفاً في ديوان الرقابة المالية بما يؤدي الى نتائج ايجابية.

**خامساً: إجراءات التقييم:** يتم تقييم أداء العاملين في ضوء المحاور والعناصر الاساسية التي اعتمدها الباحث لتصميم الانموذج المقترحة لتقييم أداء العاملين في هيئات الرقابة المالية والمعتمدة على ثلاثة محاور رئيسة منقسم كل منها على مستويين (جيد وضعيف) كما في الشكل (1-1) الاتي للتوصل الى المستويات الثمانية التي وردت ضمن دراسة ( سعيد، 1996: 60-62 ) ليكون ذلك مقياساً لهيئات الرقابة المالية، لمعرفة مستوى وكفاءة أداء العاملين فيها. ويتحدد أطار البحث على ان المحاور الرئيسية الثلاثة في تقييم أداء العاملين هي (المؤهلات والقدرات، الاداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي) ولكل منها عناصره الخاصة.

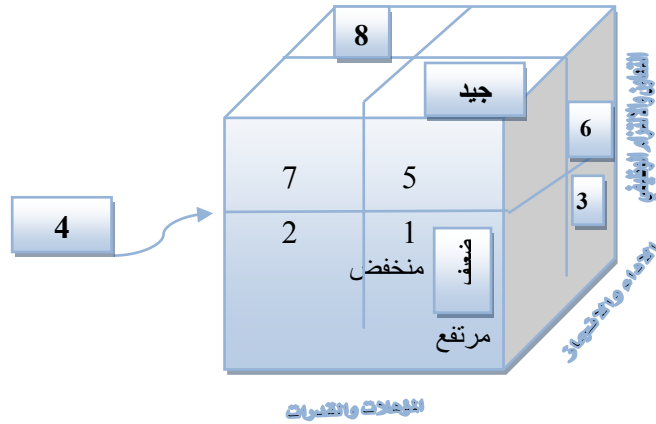


المصدر : اعداد الباحث الشكل (1-1) المحاور الثلاثة الرئيسية المنقسمة الى المستويين (الجيد والضعيف)  
المؤهلات والقدرات الاداء والانجاز التعاون والالتزام الوظيفي

ويجري بعد ذلك التعامل مع كل محور بشكل خاص ودراسة خواص كل مستوى ومن ثم التعامل مع المحاور الثلاث بصورة مجتمعة بعد ان تحددت المستويات الممكنة في هذا البحث ونظراً لوجود ثلاثة محاور ولكل منها مستويين فقط عليه ستكون هناك ثمانية مستويات لأداء العاملين هي التي يوضحها المكعب كما في الشكل (1-2):



## أنموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "



المصدر : اعداد الباحث الشكل (1-2) المخطط الافتراضي لمستويات الاداء الثمان

اذ ان هناك ثلاثة أبعاد للمكعب ( طول، عرض، ارتفاع ) يخص كل بعد منها بما يمثل المحاور الثلاثة الرئيسية المقترحة، ومن ثم يقسم كل محور منها على مستويين فتكونت ثمانية أنماط يوضحها الشكل (1-3) والذي تظهر فيه المستويات الثمانية لأداء العاملين.

الشكل (1-3) مصفوفة الأنماط الثمانية للمحاور الثلاثة الرئيسية

المؤهلات والقدرات								المحاور ومستوياتها
ضعيف				جيد				
الاداء والانتاج				الاداء والانتاج				
ضعيف		جيد		ضعيف		جيد		
التعاون والالتزام الوظيفي		التعاون والالتزام الوظيفي		التعاون والالتزام الوظيفي		التعاون والالتزام الوظيفي		
ضعيف	جيد	ضعيف	جيد	ضعيف	جيد	ضعيف	جيد	
PPP	PPG	PGP	PGG	GPP	GPG	GGP	GGG	

المصدر : اعداد الباحث

ومن خلال المصفوفة يمكن ان نبين الانماط الثمانية لمستويات اداء العاملين التي سيتم التوصل اليها وترميزها باستخدام الحرف (G) ونعني به المستوى الجيد (Good)، والحرف (P) إذ نعني به المستوى الضعيف (Poor)، وكما يوضحها الشكل (1-4) وكالاتي :

الشكل (1-4) الانماط الثمانية لمستويات اداء العاملين

ت	المؤهلات والقدرات	الاداء والانتاج	التعاون والالتزام الوظيفي	النمط
1	جيد	جيد	جيد	GGG
2	جيد	جيد	ضعيف	GGP
3	جيد	ضعيف	جيد	GPG
4	جيد	ضعيف	ضعيف	GPP
5	ضعيف	جيد	جيد	PGG
6	ضعيف	جيد	ضعيف	PGP
7	ضعيف	ضعيف	جيد	PPG
8	ضعيف	ضعيف	ضعيف	PPP

المصدر: اعداد الباحث



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

بعد الوقوف على تقييم أداء العاملين وفق المستويات والمحاور مجتمعة يتم تشخيص وتصنيف المشاكل ونقاط الضعف في أداء العاملين واقتراح الحلول والمعالجات المناسبة للمستويات وبحسب كل محور من المحاور الثلاثة الرئيسية وما يحتاجه من معالجة للوصول الى أفضل أداء.

**سادساً: منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أساليب التحليل والذي يركز على جمع الحقائق والمعلومات لموضوع البحث وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للوصول إلى نتائج عملية مقبولة.

**سابعاً: حدود البحث:** تأطرت حدود البحث بما يأتي:

1. الحدود الزمانية للبحث: وتتمثل بمدة إعداد البحث من حيث الجانب النظري والجانب العملي المطبق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي في بغداد، التي بدأت في تشخيص مشكلة البحث، وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع عينة البحث إذ تمت خلال سنة (2016)، أما بخصوص مدة التقييم وتطبيق النموذج وتحليل البيانات فامتدت من بداية شهر حزيران الى نهاية شهر ايلول).
2. الحدود المكانية: تحدد البحث في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لكونه الجهة التنظيمية المعنية بالمهام الإدارية.

**ثامناً: مجتمع البحث وعينته:** تتضمن هذه الفقرة مجتمع البحث وعينته وكالاتي

1. مجتمع البحث: يمثل مجتمع البحث ديوان الرقابة المالية الاتحادي الذي يعد من اهم المؤسسات والاجهزة المستقلة المعنية بمكافحة الفساد والمحافظة على أموال الدولة والمختص بأعمال رقابة وتدقيق أداء السلطة التنفيذية ومتابعة تحصيل وإنفاق المال العام.
2. عينة البحث: اشتملت عينة البحث على العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي الفئة المقصودة الخاضعة لعملية التقييم والبالغ عددهم (121) فرداً من مجتمع البحث البالغ (1240) فرداً اي بنسبة ما يقارب (10%) من المجتمع المذكور آنفاً موزعين على دوائر التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي في بغداد والتي تضمنت المستويات الرقابية (معاون رئيس هيئة، ورفيق مالي اقدم، ورفيق مالي، ومعاون رقيب مالي، قانوني، معاون قانوني) بسبب طبيعة البحث التي تتعلق بعملية تقييم أداء العاملين وعلى هذا فإن العينة كانت عينة عشوائية موزعة بحسب دوائر التدقيق للديوان.

**تاسعاً : أساليب جمع البيانات والمعلومات:** ان عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث تتمثل في جانبين رئيسيين هما الجانب النظري ، والجانب العملي ، وكالاتي:

1. الجانب النظري: تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري للبحث على ما متوافر من مصادر محلية وعربية وأجنبية من كتب واطاريح ورسائل ودوريات، وكذلك شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت).
2. الجانب العملي (التطبيقي): يعتمد الباحث في الجانب العملي على أدوات عديدة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث وهي كالاتي :

أ. المعلومات الرسمية: تم الحصول على البيانات والمعلومات وبعض الوثائق من ديوان الرقابة المالية الاتحادي دائرة الدراسات والشؤون الفنية قسم التدريب، وقسم التخطيط والمتابعة، والدائرة الإدارية قسم الموارد البشرية، والمتمثلة بنماذج الاستثمار الخاصة بتقييم أداء العاملين والمعتمدة في التقييم.

ب. ورش العمل: تم إجراء ورش عمل بشكل متكرر ودوري مع عدد من مسؤولي دوائر التدقيق في ديوان الرقابة المالية وعدد من العاملين في هذا الديوان، مما اسهم في إثراء البحث من خلال الخبرة بأعمال الرقابة وإداء العاملين، فكان لهم دور مهم في رفد الباحث بالمشاهدات والضرورية التي تم توظيفها للبحث من حيث العناصر الضرورية والمطلوبة للتقييم للارتقاء بمستوى أداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي.



## أنموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "

❖ جهود معرفية سابقة :

أولاً : الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بتقييم أداء العاملين.

1- الدراسات العربية :

1- دراسة (أبو حطب، 2009)	
عنوان الدراسة	فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره في مستوى أداء العاملين
هدف الدراسة	محاولة الارتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم الأداء لدى العاملين من خلال التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين والتعرف على الآليات والوسائل المستخدمة لتطوير عملية التقييم وتحسين الأداء.
أسلوب الدراسة	دراسة حالة
عينة الدراسة	تمثلت العينة بجميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وفروعها في قطاع غزة والبالغ عددهم (121) موظف.
المتغيرات	التحليل الوظيفي- المعايير المستخدمة- اساليب التقييم المستخدمة - التغذية الراجعة - مهنية نظام التقييم - مستوى الاداء
أبرز النتائج	وجود خلل في وضع المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين مما أدى الى عدم وضوح المعايير ولا تمت للوصف الوظيفي بصلة وكذلك عدم موضوعيتها مما أدى الى تدخل العوامل الشخصية وان أسلوب تقييم الاداء يعتمد على ملاحظات المديرين مما يؤدي الى عدم عدالة التقييم ، فضلاً عن ذلك عدم تزويد العاملين بالتغذية الراجعة لمراجعة ادائهم
2- دراسة (التميمي، 2012)	
عنوان الدراسة	دور نظام معلومات الموارد البشرية في بناء نظام تقييم أداء العاملين
هدف الدراسة	ابرز أهمية تبني المؤسسات لأنظمة معلومات الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين ، وتشخيص كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية في الوزارة عينة البحث ، وكذلك تشخيص فاعلية عملية تقييم أداء العاملين المتبعة حالياً في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
اسلوب الدراسة	دراسة تحليلية
عينة الدراسة	بلغ مجموع افراد مجتمع الدراسة (42) رئيس قسم من مختلف دوائر الوزارة، الذين يمثلون القيادات العلمية والإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المتغيرات	التحليل الوظيفي- معايير تقييم الاداء- اساليب تقييم الاداء- التغذية الراجعة- تدريب المقيم- نظام التقييم
أبرز النتائج	انخفاض نسبة الدقة في المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الوزارة ، لاعتماد المديرين في اغلب الاحيان على ملاحظاتهم الشخصية كأسلوب في تقييم أداء العاملين، مما يؤثر على عدالة عملية التقييم وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبية باستمرار للمقيمين لتعريفهم بأساليب التقييم المختلفة ، فضلاً عن ذلك عدم اطلاع العاملين على نتائج تقييم ادائهم (التغذية الراجعة) ، للكشف عن نقاط الضعف والقوة في الاداء الوظيفي، والذي يؤدي بدوره الى التحفيز وتطوير مستوى أداء العاملين.
3- دراسة (الرهمي، 2013)	
عنوان الدراسة	تحليل أنموذج تقييم أداء العاملين وإعادة تصميمه باستخدام مداخل التقييم
هدف الدراسة	تحليل أستمارة تقييم أداء المحققين في هيئة النزاهة ، وبيان ايجابياتها وسلبياتها من حيث المداخل والمعايير المعتمدة حالياً، وإعادة تصميم تلك الأستمارة في ضوء مداخل تقييم الأداء الأكثر اتفاقاً لدى العديد من الباحثين والمختصين واعتماد المعايير الملانمة لعمل المنظمة المبحوثة.
عينة الدراسة	عينة قُصدية، الأستمارة المعتمدة حالياً في تقييم أداء المحققين في هيئة النزاهة
أسلوب الدراسة	دراسة حالة
أبرز النتائج	من خلال تحليل أنموذج الأستمارة المعتمدة حالياً في تقييم أداء المحققين لوحظ ان هنالك نقصاً في المعايير والمؤشرات التي تعتمدها المنظمة المبحوثة في تقييم الاداء، كونها لا تعكس كل جوانب الاداء (السلوك، النتائج، السمات) مما سبب ضعفاً في المعلومات التي يوفرها ذلك الأنموذج. وكما لوحظ ايضاً اعتماد أغلب المقيمين عند التقييم على الملاحظة الشخصية وعلى مراقبة الاداء وفقاً لما مخطط من حيث تنفيذ الواجبات والمهام، بعيداً عن الأهداف الشخصية للعاملين وحسابات ربط المكافآت بالأداء.



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

### 2- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Dechev,2010)	
Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results	عنوان الدراسة
فعالية تقييم الأداء - دراسة في العلاقة بين رضا رب العمل وتحسين نتائج الأعمال	هدف الدراسة
دراسة آراء الموظفين حول تقييم الأداء و اتجاهاتهم نحو العمل، وتوضيح الغرض من تقييم الاداء وتزويدهم بالتغذية العكسية بما فيه الكفاية.	أسلوب الدراسة
دراسة حالة	عينة الدراسة
تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (41) فرد في المنظمة البلغارية	أبرز النتائج
تشير النتائج الى أن الأهداف الفردية تتبع من التوجه الاستراتيجي والعام للشركة. وهذا يمكن أن يساعد الموظفين لمعرفة مدى ارتباط أهدافهم الفردية مع أهداف الشركة وأن الأهداف يجب أن تكون مكتوبة بموضوعية ووضوح ، كما تشير النتائج ايضا الى ضعف التركيز على التنمية ومناقشة سبل تطوير الموظفين فينبغي التأكيد على تنمية وتطوير الاداء كجزء من عملية تقييم الأداء ومناقشة نتائج تقييم الاداء من خلال ما توفره من تغذية عكسية.	
2- دراسة (Daoanis,2012)	
PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It's Implication To Employee Performance	عنوان الدراسة
نظام تقييم الأداء: آثاره على أداء العاملين	هدف الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام تقييم الأداء وأثره في أداء العاملين في شركة البناء(Nass). من خلال تحديد وضع نظام تقييم أداء من حيث: الموثوقية والصلاحية والجودة والفعالية وكذلك أثر نظام تقييم الاداء نحو أداء العاملين من حيث: الالتزام والمهارات والمسؤوليات. وتحديد الفجوات في تنفيذ النظام للشركة.	أسلوب الدراسة
دراسة حالة	عينة الدراسة
في اختيار عينة عشوائية من أفراد شركة البناء(Nass) عددهم (55) فرداً من مشرفين وعاملين.	أبرز النتائج
نتائج الدراسة تدل على أن نظام تقييم أداء الشركة يحتاج إلى مزيد من المراجعة والتنقيح وذلك لخدمة الغرض الرئيس من التقييم. ويتضح ذلك من حيث ادعى أفراد العينة أن نظام التقييم غير موثوق به ولا يتميز بالأمانة والانصاف عند العمل به.	

### ثانياً: مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة:

1. اسهام البعض من الجهود المعرفية السابقة في الجانب النظري، إذ قد وجهت الباحث من خلال الاطلاع على بعض المصادر، والدوريات والبحوث النظرية، والتطبيقية، العربية والاجنبية، التي سهلت الطريق نحو الاستفادة من اغلب الجهود المعرفية السابقة في دعم وتعزيز الجانب النظري للبحث.
  2. اسهام البعض من الجهود المعرفية السابقة في الجانب التطبيقي، إذ اسهمت من خلال المساعدة في صياغة واستخلاص جزء من عناصر التقييم الخاصة بأداة البحث (استمارة التقييم).
  3. ان الجهود المعرفية السابقة قد ساعدت الباحث على التوصل إلى استحداث أساليب جديدة لعملية تقييم اداء العاملين بشكل عام وتقييم اداء العاملين في هيئات الرقابة المالية بشكل خاص.
- ثالثاً: ما يتميز به البحث الحالي عن الجهود المعرفية السابقة:
1. تناول البحث تقييم اداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي تقييماً فعلياً وفق اسلوب واقعي وعملي بعيدا عن التقليد والعموميات في التقييم وبعيدا عن الاساليب التي قد تتميز بصعوبة تطبيقها في الواقع العملي.
  2. الخصوصية التي يتمتع بها البحث الحالي في المجال الرقابي من خلال تقييمه لواقع الاداء الفعلي للرقاب المالي في ديوان الرقابة المالية وفقاً لمعايير تمتاز بالموضوعية والوضوح والشمولية، وما يتميز به ذلك الاداء، وما يتطلبه من تأهيل وتطوير بشكل مستمر.
  3. تم تصنيف مستويات اداء العاملين الى ثمانية مستويات للاداء باعتماد ثلاثة محاور اساسية هي : (المؤهلات والقدرات، الاداء والانجاز، التعاون والالتزام الوظيفي)، والمنقسم كل منها الى مستويين (جيد وضعيف)، لتشخيص جوانب الاداء بشكل اكثر واقعية لتعزيز جوانب الاداء الجيد وتطويره واقتراح المعالجة المناسبة لمستوى الاداء الضعيف.



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "

### المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث:

يتناول هذا المحور المراجعة المفاهيمية لتقييم أداء العاملين والتي تشتمل على مفهوم تقييم الاداء والأهمية والاهداف التي يحققها والمعايير التي تتطلبها عملية التقييم فضلا عن الخطوات والطرائق المتبعة في عملية التقييم.

#### أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم أداء العاملين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل لدى المنظمات كافة سواء كانت حكومية أو غير حكومية، صناعية، أو خدمية، وذلك لارتباطه بشكل مباشر بإنتاجية العمل وفعاليتها التنظيمية والتي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها، فعملية تقييم الاداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة العاملين في تلك المنظمة، فهي تساعد على معرفة حقيقة ومستوى الاداء بإيجابياته وسلبياته، فعملية التقييم تمثل الاساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الاداء المستقبلي (عقبلي، 2009 : 363).  
وكما يختلف الناس في قدراتهم وكفاءاتهم فهناك دائما بعض الفروقات بين النوعية والكمية ولنفس العمل الذي يقوم به شخصين مختلفين، لذلك اصبحت عملية تقييم الاداء عملية ضرورية لفهم كل عامل وما يتميز به من القدرات والكفاءات والميزة النسبية وقيمتها للمنظمة (Siriya,2014 : 38). من خلال استخدام عملية قياس وتقييم الاداء بشكل واسع بوصفها أحد اهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلح (تقييم أو تقويم)، ويعزى السبب في ذلك الى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية الى اللغة العربية، واستخدام مصطلحات متعددة والتي تدل على نفس العملية حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي مصطلحات ثلاثة وبشكل مترادف في بعض الاحيان والمصطلحات هي: (Evaluation , Appraisal, Assessment) (الهيبي ، 2010 : 198 ).

ويشير آخرون انه مهما تباينت المسميات بشأن تقييم الأداء، الا انها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الاداء ( حمود والخرشة ، 2013 : 149 ). ويمكن عدها آلية رسمية لمراجعة الاداء الفردي او الجماعي للعاملين (Collings & Wood,2009:197).  
أما الدلالة الاصطلاحية لعملية تقييم أداء العاملين، فهي كما يوضحها الجدول (1-2) والذي يبين أهم التعاريف من وجهة نظر عدد من المختصين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

#### (جدول (1-2) تعاريف تقييم أداء العاملين)

ت	اسم الباحث	التعريف
1.	عقبلي، 2009 : 363	"نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء اكانوا رؤساء أم مروضين أم فرق عمل اي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى اداري اعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"
2.	درة والصباغ 2010 : 259	"عملية اصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم ."
3.	نصر الله 2013 : 169	"نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء والسلوك وتنتاجها خلال مدد زمنية محددة ومعروفة".
4.	Mullins,2010: 511	اداة من أدوات إدارة الأداء وتعنى بتقييم ومراجعة التطوير الشخصي للعامل من حيث الاداء والسلوك، وتمييز الإمكانيات وتحديد احتياجات التدريب والتطوير.
5.	Ullah khan,2013 :68	تفاعل منظم ورسمي بين المروض والمشرف، التي عادة ما تأخذ شكل مقابلة دورية (سنوية أو نصف سنوية)، حيث يتم فحص أداء عمل المروض ومناقشتها، بهدف تحديد الضعف ونقاط القوة وكذلك الفرص المتاحة لتحسين وتطوير المهارات .
6.	Dessler,2014 :216	عملية تقييم الاداء الحالي و السابق للعاملين وفق معايير العمل محددة سلفاً ومقارنة الاداء مع تلك المعايير لتحديد ثغرات الاداء (بين الاداء الحالي والمتوقع)، وصياغة الخطوات العلاجية اللازمة وتقديم التغذية العكسية للعاملين بهدف التعرف على نتائج تقييمهم ومساعدتهم في القضاء على العجز الحاصل في ادائهم ولتعزيز ومواصلة الاداء المتميز ."

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على المصادر المشار إليها اعلاه.





## نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "

من خلال مراجعة التعاريف الواردة انفا يلاحظ هناك تقارب شديد وعوامل مشتركة في اغلب المفاهيم والتعاريف من حيث المضمون.

ويخلص الباحث مع ما ذكر في الفكر الإداري من مفاهيم وتعريف على استنباط تعريف تقييم أداء العاملين بأنه "عملية مراقبة وقياس أداء وسلوك العاملين بشكل دوري للحكم على أداء الفرد العامل وقدرته على انجاز المهام والواجبات المكلف بها وسلوكه وتصرفاته مع الآخرين أثناء العمل وما يتميز به من القدرات والكفاءات عن غيره من العاملين ومدى اسهامه في تحقيق اهداف المنظمة" فضلا عن ذلك ان عملية تقييم أداء العاملين اداة مهمة بيد الادارة لما توفره من معلومات لاتخاذ القرارات الادارية كالترقية، المكافأة، النقل، الاستغناء، فضلا عن تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية لتعزيز القدرات ومعالجة الاخفاقات.

### ثانياً: اهمية تقييم أداء العاملين :

قيل أن "ما يمكن قياسه يمكن انجازه" اي ان عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية القياس في المنظمة، وان نظم التقييم الجيدة لديها القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتحسين أداء المنظمة حيث أظهرت إحدى الدراسات أن المنظمات التي لديها أنظمة قوية لإدارة الأداء هي الأكثر تفوق على منافسيها في مجالات نمو الإيرادات، والإنتاجية، والربحية، والقيمة السوقية ، فينصح خبراء الموارد البشرية المنظمات بمواصلة تقييم عاملها حتى خلال فترة الانكماش الاقتصادي، إذ تشير الدراسات الى ان عمليات تقييم الاداء هي ضمان حصول العاملين على الأقل التغذية العكسية عن ادائهم لأن العاملين الذين لا يتلقون أي ردود عن الاداء يكونوا اقل اداءً (Snell & Bohlander,2013:346).

وعملية تقييم أداء العاملين لها اهمية بوصفها اداة لتشجيع وتحفيز العاملين فضلا عن انها توفر المعلومات الدقيقة للإدارة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية كالترقيات، والتنقلات، ومنح المكافأة وتسريح العاملين وغيرها (George & Jones, 2012:217). ومن الاهمية ايضاً عدها تقييم منهجي لأداء العاملين لفهم قدرات الشخص العامل وما يتطلبه من تنمية وتطوير لهذه القدرات (Marawar,2013:1). وهذا ما يؤكد ان عملية تقييم الاداء عملية ضرورية لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في ادائها، إذ يترتب على عملية التقييم عدة قرارات في مجال ادارة الموارد البشرية، فالعاملون عناصر انتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للمنظمة من التأكد من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم (القيوتي ، 2010 :187).

ويشير (ديسلر، 2010: 323) ان هناك اسباب اساسية تكمن وراء اهمية تقييم الاداء هي:

- توفير المعلومات التي يتم على اساسها اتخاذ العديد من القرارات كالترقية، او النقل.
- تتيح عملية تقييم الاداء الفرصة لمراجعة واعادة النظر في سلوك العاملين.
- تعد عملية تقييم الاداء جزء من عملية تنظيمية من خلالها يمكن مراجعة الخطط ونظم العمل.
- توفر عملية تقييم الاداء اساساً قوياً لتحسين وتطوير مستويات الاداء في المنظمة.

ويخلص الباحث الى أن عملية تقييم الأداء لها اهمية من خلال ما تلعبه من دور حيوي في المنظمات فقد أصبحت عملية تقييم الاداء اداة مهمة ومصدراً فعلاً لإدارة المعلومات والتي على اساسها يتم اتخاذ اغلب القرارات الادارية المتعلقة بالموارد البشرية كالترقيات وزيادة الاجور، منح المكافأة ، النقل، تنزيل الدرجة الوظيفية، او الاستغناء... الخ ، كما ان عملية تقييم الاداء يمكن ان تساعد الادارات على تحديد ممارسات العمل غير الفعالة بالنسبة للعاملين او القائمين بعملية التقييم أو الكشف عن المشاكل المحتملة ليتسنى لها مواجهتها ومعالجتها في الوقت المناسب من خلال تشخيص مواطن القوة وتعزيزها وتشخيص مواطن الضعف وتحديد المعالجات المناسبة كالاتجاهات التنموية من تدريب وتطوير سواء للعاملين او القائمين بعملية التقييم بما يتناسب مع امكانياتهم وقدراتهم وحجم المهام والمسؤوليات المنوطة بهم، وبإيجاز ان الاهمية من عملية تقييم اداء العاملين هو تحسين الاداء على مستوى الفرد العامل وفي نهاية المطاف على مستوى المنظمة.



## نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين "دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي"

### ثالثاً : اهداف واغراض تقييم أداء العاملين :

ان اهتمام اغلب المنظمات بعملية تقييم أداء العاملين يعود الى ما تفرزه هذه العملية من نتائج وما تحققة من اهداف واغراض تنعكس من ثم على أداء العاملين والمنظمة وكما يأتي:

1. **اهداف تقييم أداء العاملين:** أن الهدف العام من تقييم الأداء هو تحسين كفاءة المنظمة من خلال محاولة حشد أفضل الجهود الممكنة من الأفراد العاملين فيها (Obisi,2011: 94). ومن اهداف تقييم الأداء ايضاً هو السماح للفرد العامل وواعطائه الفرصة للتقدم بكامل امكانياته من أجل تلبية الاحتياجات التنظيمية واهداف التنمية الشخصية ومن خلال هذه العملية، يمكن تحقيق العمل الجماعي الحقيقي وأقصى قدر من الأداء [www.managementparadise.com](http://www.managementparadise.com)

ويذكر (Bhatia&Jain,2012: 63) ان الهدف من تقييم أداء العاملين هو لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها فضلاً عما يوفره من فرص وبرامج التحسين وتنمية مهارات العاملين.

ويضيف (Arthur,2008 : 2) ان من الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء هو الاسهام في تعزيز العلاقات بين العاملين، وكذلك تعزيز علاقة العمل الشاملة بين المديرين والعاملين وتطوير التفاهم المتبادل بينهم حول توقعات الأداء والاهداف ومعايير القياس وتشجيع الموظفين للتعبير عن أنفسهم فيما يتعلق بالقضايا المتصلة بالأداء فضلاً عن انها مشجعة لدراسة نقاط القوة الخاصة بهم ومجالات الضعف التي تحتاج إلى تحسين.

2. **أغراض تقييم أداء العاملين:** الغرض من إجراء عملية تقييم العاملين ليست بالحاجة للحكم على الآخرين لمجرد القيام بذلك، فهناك بعض الاحتياجات التنظيمية المحددة والتي ينبغي أن يتم الوفاء بها من خلال ما توفره عملية التقييم من تأكيد معقول تلي تلك الاحتياجات كالأغراض الإدارية والتنموية (Sandler&Keefe,2004 : 2). فالمنظمات عادة ما تقوم بإجراء عملية تقييم أداء العاملين لأغراض إدارية وتنموية حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء إدارياً بوصفها أساساً لاتخاذ قرارات حول ظروف العمل للعاملين، بما في ذلك الترقيات، إنهاء الخدمة، والمكافآت ، وتشمل الاستخدامات التنموية للتقييم، والتي تكون موجهة نحو تحسين أداء العاملين وتعزيز مهاراتهم الوظيفية، وتوفير التغذية العكسية، وتقديم المشورة للعاملين ، وتقديم لهم التدريب وفرص التعلم الأخرى ، (Mejia, et. al,2012 : 223).

ويخلص الباحث من خلال ما تم التطرق اليه من اهداف واغراض تقييم الاداء ان الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو تزويد الادارة بالمعلومات الدقيقة والموضوعية التي تساعد على اتخاذ القرارات الاساسية المتعلقة بالعاملين كالترقيات، والنقل، والاستبعاد وغيرها من القرارات التي ورد ذكرها وهو ما تضمنته الاغراض الادارية فضلاً عن تخطيط الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتوظيف ، وما تضمنته الاهداف والاعراض التنموية من تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن ادائهم ومدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وتعزيز المهارات والمواهب الموجودة، وتحديد الخطط التنموية المستقبلية.

### رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين:

المنظمات بحاجة إلى وسائل وادوات تستطيع من خلالها ان تحكم على مدى فاعلية انشطتها وعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وللتوصل إلى ما قد يكون هنالك تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج المتحققة فعلاً، فالأداة هي المعيار (Standard) الذي من خلاله يمكن مقارنة المتحقق بالمستهدف (صالح،2014 : 2).

والمعيار "كمفهوم عام كونه اية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة (الكرخي،2010 : 57)".



## نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "

واوضح (Dessler,2013:285) ان عملية تقييم أداء العاملين تتم من خلال مقارنة الاداء الفعلي مع معايير الاداء المحددة مسبقاً. وفي السياق ذاته وقبل إجراء أي تقييم، لابد وان تكون هناك معايير للأداء لعملية التقييم والمعايير يجب أن تكون محددة بوضوح ويطلع عليها العاملين، كما ينبغي أن تستند الى متطلبات الوظيفة ذات الصلة المستمدة من تحليل الوظائف وينعكس في هذا الوصف الوظيفي والمواصفات لوظيفة الفرد العامل، فعندما يتم وضع معايير الاداء بشكل صحيح، فهي تساعد بذلك على ترجمة أهداف المنظمة والأهداف الأخرى وكذلك للتعريف بمتطلبات الوظيفة التي تتصل بالعاملين ومستويات الاداء المقبولة وغير المقبولة (Snell & Bohlander,2013 : 351).

ومن جانب اخر قسم (الحميري والمومني،2011:215) معايير تقييم أداء العاملين الى نوعين هما المعايير الشخصية والمعايير الانتاجية، وتتمثل المعايير الشخصية بالسمات والمميزات التي ينبغي ان يتصف بها الفرد العامل في عمله وسلوكياته ليتمكن من اداء عمله بنجاح ، كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل ، اما المعايير الانتاجية فهي المقياس التي بواسطتها يمكن تحديد انتاجية الفرد العامل ومدى كفاءته من حيث الجودة والكمية ومستوى الانتاجية خلال مدة معينة. ومما تقدم يخلص الباحث الى ان لكل عملية تقييم يجب ان تكون لها اسس وركائز تتمثل بالمعايير تستند اليها والتي يمكن عدها اهدافا تسعى المنظمات الى الوصول اليها لتحديد مستوى أداء العاملين لديها، ومن خلال ما تم التطرق اليه نجد ان اهم المعايير التي ينبغي ان تستند اليها عملية تقييم أداء العاملين هي :

**المعيار الأول :** المؤهلات والقدرات : وهو ما يعكس المعايير الشخصية للفرد العامل المتمثلة بالمؤهلات والقدرات التي يمتلكها وكيفية تسخيرها في اداء المهام والمسؤوليات الموكلة اليه وهذا المعيار هو انعكاس ما ينبغي ان يتصف به الفرد العامل من خصائص وسمات ايجابية يتمتع بها تتمثل بالمؤهلات العلمية الاكاديمية والعملية المكتسبة من مهارات وقدرات تعزز من ادائه.

**المعيار الثاني :** الاداء والانجاز : وهو ما يعكس معايير النتائج اي ما تم تحقيقه من نتائج فعلية من خلال الجهود المبذولة للفرد العامل وما نتج عن هذه الجهود والتي تعكس مدى ودرجة الالتزام لدى الفرد العامل بما هو مطلوب ادائه وانجازه من عمل ومن خلال ما تم وضعه من معايير وخطط للوصول الى افضل النتائج.

**المعيار الثالث :** التعاون والالتزام الوظيفي: وهو ما يعكس المعايير السلوكية التي يتصف بها الفرد العامل والمقصود بها سلوكيات الفرد العامل وتصرفاته اثناء العمل وعلاقاته مع زملائه، فضلا عن درجة الالتزام بقواعد وسلوكيات العمل الوظيفي الرسمية المحددة من قبل الجهات العليا من لوائح وتعليمات والتي من خلالها يمكن ان تعكس شخصية الفرد وعلاقاته والتزاماته الوظيفية والاخلاقية تجاه الادارة. وعلى أساس هذه المعايير تستطيع المنظمات تقييم أداء العاملين لديها من خلال مدى مطابقة معايير الاداء الموضوعة مع الاداء الفعلي، على ان تكون المعايير مستنبطة من خصوصية عمل العمل لا ان تكون معايير عامة وذلك للوصول الى نتائج حقيقية وفعلية تعكس الاداء والواقع الفعلي للفرد العامل فضلا عن ذلك ينبغي ان تتوفر عدة خصائص لتلك المعايير منها ما يتمثل بالبعد الاستراتيجي والثبات والموثوقية وان تكون ذات صلة وكذلك يجب ان تكون قابلة للقياس ومقبولة من جميع الاطراف.

### خامساً : خطوات تقييم أداء العاملين

تقييم الاداء هو نظام واجراءات مستمرة لتتبع وقياس الاداء مقابل الأهداف المتفق عليها وتحديد فرص التحسين إذا لزم الأمر (19 : Tabassum,2012) ومن جانب اخر هي أنشطة متعددة تسعى المنظمات من خلالها لتقييم العاملين وفق نهج واضح ومحايد لتطوير قدراتهم، وتعزيز ادائهم (Collings & Wood, 2009:197) . وقد وصف تقييم الاداء بأنه عملية تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المنظمة (8 : Dechev,2010).



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "

ويتفق (القريوتي، 2010 : 188-189 ) ، (Obisi ,2011 : 95) ، (joshi ,2013:65-66) ، (Dessler,2014 :217) ، [www.whatishumanresource.com](http://www.whatishumanresource.com) ، على أن التقييم يمر بست خطوات هي:

- الخطوة 1: وضع معايير الأداء:
- الخطوة 2: ايصال المعايير وتوقعات الأداء للعاملين:
- الخطوة 3: مصادر ومعلومات قياس الأداء.
- الخطوة 4: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير.
- الخطوة 5: مناقشة النتائج مع العاملين (التغذية العكسية).
- الخطوة 6: بدء إجراءات تصحيحية، إذا لزم الأمر:

ومن جانب اخر اكد (عقيلي، 2009:365) بوجود وضع خطة مستقبلية لتطوير اداء العاملين وتحسينه، في ضوء نتائج تقييم الاداء ومناقشة تلك النتائج مع العاملين الذين تم اخضاعهم للتقييم، إذ تشتمل خطة تطوير وتحسين الاداء على قسمين هما:

- وضع برنامج لتطوير الاداء الذاتي ينفذه العاملون الذين جرى تقييم أدانهم، ويتبع لمقيّمون تنفيذ البرنامج وتقييمه.
- وضع برامج تاهيلية وتدريبية وتنموية لعلاج مواطن الضعف في الاداء وتفعيل مواطن القوة فيه، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية اعداد وتنفيذ هذه البرامج.

### سادساً: طرق تقييم أداء العاملين:

تتنوع طرائق تقييم أداء العاملين تبعاً لتنوع المنظمات والوظائف التي يشغلونها، كما ان اغلب نظم تقييم الاداء في المنظمات العامة متماثلة على الرغم من اختلاف المهن والوظائف مما قد يجعلها اقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها على اساس كل قطاع او كل منظمة (عبد النبي، 2010 : 200). وهناك العديد من الطرائق والأساليب التي تستخدم في تقييم أداء العاملين، حيث ذهب بعض الكتاب والباحثين،(الحميري والمومني،2011: 224) (Joshi,2013: 67) (Shaout&Yousif,2014 :966) (Singh,2015: 37)، إلى تصنيف هذه الأساليب على نوعين وهما أساليب تقليدية، وأساليب حديثة ويندرج تحتها عدة طرائق، ويتضمن كل منهما طرائق محددة إذ تشمل الاساليب التقليدية طريقة الترتيب البسيط، وطريقة المقارنة الثنائية، وطريقة التوزيع الاجباري، وطريقة التدرج البياني، اما الاساليب الحديثة، تشمل طريقة الاختيار الاجباري، وطريقة الأحداث الحرجة، وطريقة الإدارة بالأهداف، وطريقة التقييم وفق 360 درجة.

ومن وجهة نظر اخرى يشير (Snell&Bohlander,2013:364) الى ان طرائق تقييم الاداء يمكن تصنيفها الى ثلاثة مداخل هي (السمات الشخصية، والسلوكيات، والنتائج)، حيث يتضمن مدخل السمات الشخصية؛ التدرج البيانية، التقييم المختلطة، الاختيار الاجباري، وطريقة مقال، ويتضمن مدخل السلوك؛ الحوادث الحرجة، قائمة الفحص، مقاييس التقييم الراسية (BARS)، وطريقة ملاحظة السلوك (BOS)، اما مدخل النتائج فيتضمن؛ قياس الإنتاجية، والإدارة بالأهداف.

ومن جانب اخر صنفت طرائق واساليب تقييم أداء العاملين الى عدة مداخل رئيسة، ويتضمن كل مدخل عدة طرائق في تقييم الاداء وهي ما يأتي: (الرهمي، 2013: 57)

- مدخل المقارنة : يتضمن كل من أسلوب الترتيب، والتوزيع الاجباري، والمقارنة الثنائية.
- مدخل السمات : يتضمن مقاييس التدرج البياني ، ومقاييس المعيار المختلط.
- مدخل السلوك : يتضمن الأحداث الحرجة ، ومقياس التدرج البياني السلوكي (BARS)، ومقاييس ملاحظة السلوك ، ومركز التقييم.
- مدخل النتائج : يتضمن كل من أسلوب ، قياس الإنتاجية والإدارة بالأهداف (MBO).
- مدخل الجودة : وهو مدخل حديث في تقييم الاداء تستخدم فيه مصادر متعددة للتقييم ويهدف الى تحسين رضا الزبون من خلال مشاركته في وضع المعايير.



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

اما (نصر الله، 2013 : 184) و (Marawar,2013:5) فأشاروا الى ان أساليب تقييم الأداء الأكثر شيوعاً يمكن حصرها في أربعة اساليب أساسية وان لكل اسلوب عدة طرائق في التقييم كالآتي:

- أساليب المقارنة وتشمل (اسلوب الترتيب، والمقارنة المزدوجة، التوزيع الاجباري، والتدرج البياني).
  - أساليب مقارنة الفئات وتشمل (التقسيم البياني، والاختيار الاجباري، وقوائم الفحص).
  - أساليب التعبير الحر (سردية) وتشمل (اسلوب انشائي، الأحداث الحرجة، والمراجعة الميدانية).
  - أساليب المعايير والأهداف وتضم (المعايير القياسية في العمل، والادارة بالأهداف).
- ومن خلال ما تقدم يرى الباحث انه على الرغم من اختلاف وجهات النظر من قبل الكتاب والباحثين وتوجهاتهم في وكيفية وصف وتصنيف طرائق واساليب تقييم أداء العاملين الا ان هذا الاختلاف لا يؤثر في جوهر عملية التقييم سواء كان التصنيف وفقاً لطرق التقييم التقليدية او طرائق التقييم الحديثة او وفق المداخل الرئيسية او المجموعات، او غير ذلك.

كما ويخلص الباحث انه على الرغم من تعدد الطرائق والاساليب لعملية لتقييم أداء العاملين وما تتمتع كل طريقة من مزايا تميزها عن الاخرى كالبساطة والسهولة في الاستخدام، او ما تحققه بعض الطرائق من الثقة والموضوعية في التقييم وغيرها من المميزات التي قد يكون لها تأثير جيد الا انها في الوقت نفسه لا تخلو من العيوب والسلبيات التي قد تحول دون الوصول الى تقييمات موضوعية وشاملة، كالتعقيد والصعوبة في التطبيق وهذا ما يشير الى عدم وجود طريقة مثلى متفق عليها تتمتع بالشمولية يمكن اعتمادها في عملية تقييم أداء العاملين، وسبب ذلك قد يعود الى تعدد قطاعات الاعمال سواء الخدمية او الصناعية او غيرها فضلا عن تنوع الاختصاصات داخل هذه القطاعات وسواء كانت عامة او خاصة على الرغم من تماثل اغلبها كالمنظمات العامة والتي غالباً ما تتماثل على وفق القوانين والتشريعات.

لذا ينبغي من كل منظمة ان تتوصل الى صياغة طريقة او اسلوب لتقييم أداء العاملين لديها بالشكل الذي يلائمها وبما لا يتعارض مع الاحكام والقوانين وتشريعات العمل كقانون الخدمة، وقانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام، وقواعد السلوك المهنية وغيرها، فضلا عن امكانية وسهولة تطبيقها، للوصول الى نتائج تقييم واقعية عن جهود ومساهمة الفرد العامل الحقيقية في المنظمة.

### المبحث الثالث/ الإطار العملي للبحث : الانموذج المقترح :

إن نجاح أية مؤسسة قد يعتمد وبشكل كبير على قدرتها على قياس وتقييم أداء عاملها وتحسين أدائها بالشكل الصحيح، إذ ان العاملين من اهم الموارد التي تمتلكها اية مؤسسة، فهو العقل المدبر والمخطط واليد المنفذة لتلك الخطط، وبما ان العمل الرقابي يعتمد بشكل اساسي على كفاءة الفرد العامل لما للعمل الرقابي من خصوصية، فقد تطلب الامر الى اقتراح اسلوب جديد يتم من خلاله تقييم أداء العاملين في هذا المجال المهم للوقوف على مستويات الاداء الفعلية وما يتطلبه من تاهيل وتطوير في الوقت المناسب للارتقاء بهذه المستويات واستثمارها بما يخدم العمل الرقابي. ويتضمن هذا المحور على تحديد المحاور الثلاثة الاساسية وعناصرها الخاصة التي يتم على اساسها تقييم أداء العاملين، ويتضمن شكل الاستمارة المقترحة لتقييم أداء العاملين كما ويتضمن تطبيق الانموذج وكما يأتي:

### اولاً : محاور الانموذج :

من خلال دراسة ومراجعة نماذج ودراسات تتعلق بتقييم أداء العاملين ولإثبات الفرضية الاولى تم التوصل الى بناء الانموذج المقترح على ثلاثة محاور رئيسة لتقييم أداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي ولكل محور رئيس عدة محاور فرعية تتضمن عدة عناصر والتي يتم على اساسها اجراء عملية التقييم، إذ يتضمن المحور الاول على خمسة عشر عنصراً ويتضمن كل من المحور الثاني والثالث على عشرة عناصر لكل منهما، اي خمسة وثلاثين عنصراً وكما يأتي:



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

**المحور الاول:** المؤهلات والقدرات: ويقصد به التحصيل العلمي والمعارف والمهارات والقدرات الذاتية للفرد العامل والتدريبات الحاصل عليها وكل ما يؤوله للعمل، كما يتضمن هذا المحور المحاور الفرعية التي تتمثل بالمعرفة العلمية (المؤهلات العلمية)، والمعرفة التخصصية (الرقابية)، والقدرات الشخصية (الذاتية). ولكل من هذه المحاور الفرعية عناصرها الخاصة.

**المحور الثاني:** الاداء والانجاز: ويقصد به السلوكيات والاداء في تنفيذ الأعمال والمسؤوليات المكلف بها وما هي النتائج المتحققة تجاه المنظمة، كما يتضمن هذا المحور المحاور الفرعية التي تتمثل بالسلوك الوظيفي، والنتائج. ولكل من هذه المحاور الفرعية عناصرها الخاصة.

**المحور الثالث:** التعاون والالتزام الوظيفي: ويقصد به التعاون مع الزملاء والعمل بروح الفريق الواحد واقامة العلاقات الايجابية مع جميع الأطراف بما يخدم العمل فهي من السمات الشخصية الايجابية التي ينبغي ان يتمتع بها الفرد العامل، وكذلك الالتزام بما نصت عليه القوانين المنظمة للعمل وكذلك مدونات السلوك الوظيفي من التزامات وظيفية واخلاقية وغيرها، كما يتضمن هذا المحور المحاور الفرعية التي تتمثل بالالتزام الوظيفي والاخلاقي، والسمات الشخصية. ولكل من هذه المحاور الفرعية عناصرها الخاصة.

والملاحظ لتقسيمات المحاور يجد ان المحور الاول تكوّن من خمسة عشر عنصراً بخلاف المحور الثاني والثالث اللذين يضم كل واحد منها عشرة عناصر، اذ ان الاختلاف قد يلاحظ من خلال ما يتطلبه العمل الوظيفي المتخصص في ديوان وهيئات الرقابة المالية من متطلبات ومؤهلات يفرضها الواقع العملي في هذا المحور وتفرضها معايير العمل الرقابي.

### ثانياً : قائمة الفحص المقترحة لتقييم أداء العاملين من قبل الإدارة:

**اولاً : المعلومات العامة :**

- الاسم الرباعي :

- اسم الدائرة:

- الهيئة الرقابية:

**ثانياً : محور المؤهلات والقدرات:**

الدرجة	1	2	3	4	5	المؤهلات والقدرات	ت
						1. امتلاك المعرفة في مجال المحاسبة والتدقيق والاختصاصات العلمية المرتبطة بعمله كالمصارف، القانون، الادارة، الاقتصاد والقابلية في تطبيق تلك المعرفة في المهام الرقابية المكلف بها	
						2. المعرفة بمعايير التدقيق ومعايير المحاسبة الدولية والقواعد المحاسبية وأدلة التدقيق المحلية	
						3. الامام بالقوانين والانظمة والتعليمات المنظمة للعمل الرقابي ومدى متابعته لمتغيراتها	
						4. الامام بالقوانين والانظمة والتعليمات المنظمة لعمل الجهة الخاضعة للرقابة	
						5. الامام بالنظام المحاسبي المطبق في الجهة الخاضعة للرقابة	
						6. القدرة على دراسة وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية للجهة الخاضعة للرقابة	
						7. القدرة على اعتماد الاهمية النسبية في تدقيق حسابات الجهة الخاضعة للرقابة	
						8. القدرة على تقييم المخاطر وفق نماذج مصممة لهذا الغرض واعتماد منهج التدقيق وفق اسلوب المخاطر	
						9. القدرة على استخدام الاجراءات التحليلية في اعمال التدقيق	
						10. القدرة على جمع قرانن وادلة الاثبات وتحليلها واستخراج النتائج المرجوة	
						11. القدرة على اعداد أوراق العمل وصياغة الملاحظات بشكل واضح ومفهوم لغرض اعداد التقرير	
						12. القدرة على تحمل مسؤولية اعلى والعمل دون اشراف مباشر	
						13. قدرة الرقيب على استخدام الحاسوب في اداء وانجاز الاعمال	
						14. امتلاك روح التنافس والرغبة في تطوير القدرات الذاتية وبما ينعكس على تطوير الاداء	
						15. القدرة على تدريب غيره من العاملين ونقل المعرفة والخبرة الشخصية لتحسين الاداء	
						مجموع درجات محور المؤهلات والقدرات	



## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

### ثالثاً : محور الاداء والانجاز:

الدرجة	1	2	3	4	5	الاداء والانجاز	ت
						1. السرعة والدقة في التنفيذ والإنجاز وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية	
						2. حرص الرقيب على بذل العناية المهنية المطلوبة عند أداء الاعمال	
						3. التوثيق الجيد للملاحظات واستكمال اركانها	
						4. تحمل الرقيب لضغوط العمل مع المحافظة على مستوى الأداء	
						5. مستوى انجازات الرقيب المتحققة وحجمها ضمن الوقت المتاح مقارنة بالزملاء الآخرين	
						6. المرونة والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الرقابي أو الظروف الغير متوقعة	
						7. حرص الرقيب على مراقبة وتصحيح ادائه بشكل مستمر والتغلب على صعوبات العمل	
						8. قدرة الرقيب على الحوار وعرض الرأي	
						9. إجراءات تخطيط وتنظيم عمل الرقيب ليتمكن الزملاء من متابعة العمل من بعده أو في حال غيابه	
						10. القيمة المضافة لجهود الرقيب على العمل	
						مجموع درجات محور الاداء والانجاز	

### رابعاً : محور التعاون والالتزام الوظيفي:

الدرجة	1	2	3	4	5	التعاون والالتزام الوظيفي	ت
						1. الالتزام بأوقات العمل الرسمي وتكريس ساعات العمل للقيام بمهام وواجبات وظيفته الرقابية	
						2. الحضور الجيد للرقيب والمظهر اللائق	
						3. التزام الرقيب بالكتمان المطلق على اسرار العمل	
						4. التزام الرقيب بإجراءات العمل الرقابي وبرامج التدقيق	
						5. التزام الرقيب بتطبيق القوانين والتشريعات والانظمة والتعليمات المنظمة لعمله	
						6. علاقة الرقيب مع رؤسائه والتقبل والاستجابة لتوجيهاتهم والاستعداد لتنفيذها	
						7. علاقة الرقيب مع زملائه وحرصه على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد	
						8. تعامل الرقيب مع موظفي الجهات الخاضعة للرقابة بلباقة وكياسة	
						9. المحافظة على المستلزمات والأجهزة المستخدمة في العمل والاهتمام بنظافة مكان العمل وتنظيمه	
						10. الولاء والانتماء لديوان الرقابة المالية الاتحادي والمساهمة في نشر رؤية ورسالة وقيم هذا الديوان	
						مجموع درجات محور التعاون والالتزام الوظيفي	

### التوقيع

اسم المسؤول:

العنوان الوظيفي :

التاريخ:

### خامساً: احتساب الدرجة النهائية والتقدير :

ت	المحور	الدرجة النهائية	التقدير
1	المؤهلات والقدرات		
2	الاداء والانجاز		
3	التعاون والالتزام الوظيفي		

### سادساً : الملاحظات

.....  
.....



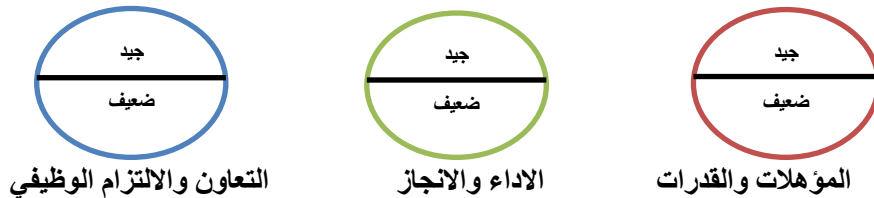
## أ نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

ثالثاً : تطبيق النموذج في ديوان الرقابة المالية وفق المحاور الرئيسية و الأنماط الثمانية لمستويات الاداء:  
بعد أن جرى تحديد المحاور الأساسية الثلاث لتقييم أداء العاملين المتمثلة بـ (المؤهلات والقدرات، والاداء  
والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي) وما تحتويه من عناصر خاصة لكل منها والمنقسم كل محور منها إلى  
مستويين (جيد، وضعيف) للتوصل إلى الاحتمالات او الانماط الثمانية لمستويات الاداء، يتجه البحث في هذا  
المبحث الى اثبات الفرضية الثانية نحو تطبيق النموذج المقترح وتحليل نتائجه حول تقييم أداء العاملين في  
ديوان الرقابة المالية الاتحادي. وسيعتمد الباحث على الخطوات الآتية في عملية التحليل :

- توزيع العاملين عينة البحث على المستويين (الجيد والضعيف).
- توزيع العاملين عينة البحث على الانماط الثمانية لمستويات الاداء وفق النموذج المقترح.
- استخراج نسبة عدد العاملين عينة البحث وفق الانماط الثمانية لمستويات الاداء وذلك بقسمة عدد العاملين  
ضمن كل نمط على عينة البحث.

### 1. مستويات أداء العاملين وفق محاور الثلاث الرئيسية:

بعد ما تم تحديد المحاور الثلاث الرئيسية للنموذج المقترح لتقييم أداء العاملين في هيئات الرقابة  
المالية والمتمثلة بـ (المؤهلات والقدرات، الاداء والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي) والمنقسم كل منها إلى  
مستويين (جيد وضعيف) كما يبين في الشكل (3-1) وتطبيق هذا النموذج على عدد من العاملين عينة البحث  
البالغه (121) فرداً يلاحظ من خلال الجدول رقم (3-1) حصول محور التعاون والالتزام الوظيفي على النسبة  
الأكبر من عدد العاملين في هيئات الرقابة المالية على درجة جيد إذ بلغ عددهم (115) فرداً ونسبة  
(95.04%) من عينة البحث البالغه (121) فرداً فيما حصل (6) افراد فقط على درجة ضعيف في مجال  
التعاون والالتزام الوظيفي إذ يشكلون نسبة (4.96%) من عينة البحث . ويليه محور الاداء والانجاز والذي  
بلغ عدد الذين حصلوا على درجة جيد (92) فرداً ونسبة (76.03%) من عينة البحث وحصل (29) فرداً على  
درجة ضعيف يشكلون نسبة (23.97%) من عينة البحث، واخيراً محور المؤهلات والقدرات والذي بلغ عدد  
الذين حصلوا على درجة جيد هم (76) فرداً ونسبة (62.7%) فيما حصل (45) فرداً على درجة ضعيف  
يشكلون نسبة (37.3%) من عينة البحث . على انه يمكن القول ان عدد ونسبة الذين حصلوا على درجة  
ضعيف في جميع المحاور الثلاثة هي ارقام لا يستهان بها على الرغم من ارتفاع اعداد ونسب من حصلوا على  
درجات جيدة .



الشكل (3-1) مستويات الاداء وفق المحاور الرئيسية

جدول (3-1) توزيع العاملين على المحاور الرئيسية وفق المستويين (الجيد والضعيف)					
النسبة	ضعيف	النسبة	جيد	عدد العاملين	المحاور
%37.3	45	%62.7	76	121	المؤهلات والقدرات
%23.97	29	%76.03	92	121	الاداء والانجاز
%4.96	6	%95.04	115	121	التعاون والالتزام الوظيفي

المصدر : اعداد الباحث



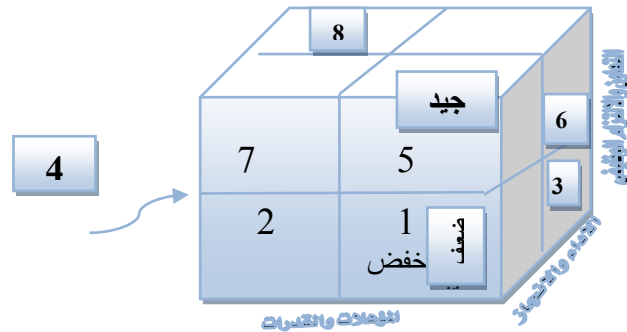


## نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

### 2. توزيع العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي وفق مستويات الاداء:

بعد التوصل الى نتائج عملية التقييم وفق كل محور من المحاور الثلاث الرئيسية بشكل خاص تم التعامل بعد ذلك مع المحاور الثلاث بصورة مجتمعة بما يؤدي للوصول الى الانماط الثمانية التي تعكس مستويات اداء العاملين والتي يوضحها المكعب كما في الشكل (2-3) وبعد تطبيق النموذج على عينة البحث البالغة (121) فرداً يلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) ان مستويات اداء العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي الموزعة بين دوائر التدقيق العاملة في هذا الديوان قد اقتصرت على خمسة انماط فقط من بين الانماط الثمانية موضوع البحث وقد تم توزيع العاملين عينة البحث على هذه الانماط وفقاً لمستويات الاداء فقد اشتمل كل من النمط الاول (GGG) على (72) فرداً ونسبة بلغت (59.50%)، والنمط الثالث (GPG) على (4) فرداً ونسبة بلغت (3.30%) والنمط الخامس (PGG) على (21) فرداً ونسبة (17.35%) والنمط السابع (PPG) على (18) فرداً ونسبة (14.90%) والنمط الثامن (PPP) على (6) فرداً ونسبة (4.95%).

وهذا يفسر ان العاملين الحاصلين على الدرجات الجيدة هم النسبة الغالبة على مستوى هذا الديوان والتي قد تعكس هذه الدرجات الجيدة جزءاً من سياسة الديوان فيما يتعلق بالموارد البشرية وكيفية اداء الاهتمام العالي لهذا العنصر المهم والذي يعد العمود الفقري للديوان من خلال سياسة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير، الا انه على الرغم من ارتفاع اعداد ونسب العاملين الحاصلين على درجة جيد الا ان هناك اعداد ونسب من العاملين الذين حصلوا على درجة ضعيف ضمن الانماط الاربعة الاخرى هي اعداد ونسب لا يمكن الاستهانة بها، اذ ان اغلب مجالات الضعف ضمن هذه النسب ظهرت في محور المؤهلات والقدرات ويلبها محور الاداء والانتاج ومن ثم محور التعاون والالتزام الوظيفي.



الشكل (2-3) المخطط الافتراضي للمستويات الثمانية لأداء العاملين

جدول (3-2) توزيع العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي وفق مستويات الاداء										
النسبة	المجموع	المؤهلات (ضعيف)				المؤهلات <sup>1</sup> (جيد)				مستوياتها المحاور
		الانجاز (ضعيف)		الانجاز (جيد)		الانجاز (ضعيف)		الانجاز <sup>2</sup> (جيد)		
		التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون (ضعيف)	التعاون (جيد)	التعاون <sup>3</sup> (ضعيف)	التعاون (جيد)	
		PPP	PPG	PGP	PGG	GPP	GPG	GGP	GGG	النمط
%100	121	6	18	-	21	-	4	-	72	التكرار
	%100	%4.95	%14.90	-	%17.35	-	%3.30	-	%59.50	النسبة

المصدر : اعداد الباحث

<sup>1</sup> - التسمية لأغراض الجدول اذ تعني بالمؤهلات (المؤهلات والقدرات) وهذا يسري على بقية الجداول

<sup>2</sup> - التسمية لأغراض الجدول اذ تعني بالانجاز (الاداء والانتاج) وهذا يسري على بقية الجداول

<sup>3</sup> - التسمية لأغراض الجدول اذ تعني بالتعاون (التعاون والالتزام الوظيفي) وهذا يسري على بقية الجداول



## أموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات :

- بعد استعراض موضوع البحث وما تضمنه من معلومات في كل من الجانب النظري والجانب العملي وبما ان مشكلة البحث هي مشكلة تطبيقية فقد توصل الباحث من خلال ما اظهرته نتائج واختبارات الاموذج المقترح لعدد من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالجانب العملي والتي يمكن اجمالها بما يأتي:
- 1- وجود صدق وثبات عال للاموذج المقترح لتقييم أداء العاملين في هيئات الرقابة المالية وقبول محاوره الرئيسية : المؤهلات والقدرات، والاداء والانجاز، والتعاون والالتزام الوظيفي.
  - 2- اذ تبين ان قيمة معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) هي (0.8967) وهي قيمة جيدة جداً، اي ان الاموذج يعطي نفس النتائج باحتمال (0.8967) اذا اعيد تطبيقه على العينة نفسها ولجميع الاسئلة كما ان هناك ثقة عالية مقدارها (0.94694) اي ان الاموذج يقيس ما وضع لقياسه.
  - 3- وجود اتفاق شبه تام حول المحاور الثلاث الاساسية وعناصرها الخاصة بالتقييم من قبل اغلب المستجيبين وفق آرائهم حول تلك العناصر وذلك من خلال احتساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل عنصر كما يوجد اتفاق شبه تام على تلك الآراء من خلال القيمة الصغيرة للانحراف المعياري (قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد الصحيح) ولاغلب عناصر التقييم.
  - 4- من خلال تحليل وتفسير نتائج التقييم الخاصة بالاموذج المقترح اتضح انه يساهم في تحديد واعطاء نتائج واقعية وفعلية وبشكل واضح عن مستوى أداء العاملين وفق ما تشكل من محاور أداء رئيسية يمكن التعامل معها بشكل اسهل، من حيث ما يتطلبه الاداء من تعزيز او معالجة.
  - 5- سرية التقييم اي عدم تزويد العاملين الخاضعين للتقييم بالنتائج (التغذية العكسية) والتي تعكس حقيقة الاداء بايجابياته وسلبياته ليتمكنوا من معرفة جوانب ضعف الاداء وتلافيها في الوقت المناسب أو لمعرفة جوانب القوة والعمل على تعزيزها.
  - 6- عدم الفهم والادراك للبعض من القائمين على عملية تقييم الاداء وكذلك العاملين على ان تقييم الاداء هي اداة تقويمية تطويرية وليست اداة للرقابة والمسائلة فقط اذ لوحظ ان عملية تقييم أداء العاملين تواجه نوعاً من التخوف وعدم القبول من قبل القائم بعملية التقييم وكذلك الفرد الخاضع للتقييم.
  - 7- وجود اهتمام واضح من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي باستقطاب الكفاءات واختيار وتعيين العاملين المؤهلين والمناسبين للعمل في هذا الديوان.
  - 8- ان ديوان الرقابة المالية الاتحادي يولي الاهتمام بإقامة الدورات التأهيلية والتطويرية من خلال اعداد الخطط السنوية للدورات التدريبية داخل العراق او خارجه فضلاً عن الدورات التدريبية خارج الديوان المقامة من قبل المؤسسات الاخرى للدولة.
  - 9- يتمتع ديوان الرقابة المالية الاتحادي بوجود نظام حديث للمعلومات يختص به قسم الموارد البشرية ضمن الدائرة الادارية يستخدم كقاعدة بيانات عن العاملين يمكن توظيفه ليسانع ويدعم عملية تقييم الاداء بشكل فاعل، عبر تحديد نتائج التقييم واعتمادها في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين من تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

#### ثانياً : التوصيات :

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي خرج بها البحث، يورد الباحث جملة التوصيات التي يأمل ان تكون لها أثر في زيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين في هيئات الرقابة المالية والتي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:
- 1- اعتماد الاموذج المقترح من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتقييم أداء العاملين كونه نموذج متخصص للعمل الرقابي ويتميز بالموضوعية والوضوح الشمولية من حيث عناصر التقييم فضلاً عن امكانية وسهولة تطبيقه.
  - 2- تزويد العاملين بنتائج تقييمهم (التغذية العكسية) ، ليتمكنوا من التعرف على نتائج ادائهم لتحديد جوانب ضعف الاداء وتلافيها، وكذلك تحديد جوانب القوة وتعزيزها، فضلاً عن مناقشتها معهم ومساعدتهم على تحسين ذلك الاداء.



## نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي "

- 3- اشاعة ثقافة التقييم بين القائمين بعملية التقييم والعاملين في هيئات الرقابة المالية بوصفها أداة تقييمية تطويرية وليست أداة للمحاسبة والمساءلة ويتم ذلك من خلال اقامة ورش عمل ودورات تعريفية بهذا الجانب للتعريف بأهمية عملية التقييم وما تعكسه من نتائج ايجابية للعاملين، فضلا عن التعريف بالمعايير او محاور التقييم وعناصرها التي تتطلب من العاملين الالمام والمعرفة بها.
- 4- تعريف القائمين بعملية التقييم بالمشاكل التي قد تحدث عند التقييم كالمشاكل المتعلقة بالجانب الشخصي او الجانب الانساني او فيما يتعلق بنظام التقييم ويتم ذلك من خلال عقد الندوات والدورات التعريفية او اقامة ورش عمل او من خلال النشرات والارشادات الدورية بهذا الخصوص ومناقشة هذه المشاكل التي قد تواجه القائمين بعملية التقييم، وكيفية التخلص منها للوصول الى نتائج تقييم موضوعية وعادلة وبما ينعكس بالتالي على اداء العاملين.
- 5- الاهتمام بالخطوة التدريبية للتأهيل والتطوير بحسب ما تتطلبه الحاجة وما تفرضه مستويات اداء العاملين في ديوان الرقابة المالية وذلك لتنمية مهارات وكفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- 6- اعتماد البرامج والانظمة الحديثة للمعلومات والتي يختص بها قسم الموارد البشرية ضمن الدائرة الادارية والمستخدمه كقاعدة بيانات العاملين في ديوان الرقابة المالية الاتحادي في دعم عملية تقييم الاداء بشكل اكثر فاعلية، من خلال تحديد نتائج التقييم واعتمادها في اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين من تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.
- 7- اعتماد الحوافز المادية او المعنوية وما تتضمنه من (مكافآت، كتب شكر) وغيرها بشكل عادل وموضوعي وفقاً لمستوى الأداء، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي فضلا عما يشكله من دافع لدى العاملين مهما كان العنوان الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين الاداء.

### المصادر

#### المصادر العربية

1. ابو حطب، موسى محمد، (2009)، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
2. التميمي، هديل علي عبد مهدي (2012)، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في بناء نظام تقييم أداء العاملين" دراسة تحليلية لأراء مديري الأقسام في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير بإدارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
3. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، والمومني، امين احمد محبوب، (2011)، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق" افكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الاولى، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
4. الرهيمي، محمد كاظم جواد ، (2013)، "تحليل نموذج تقييم أداء العاملين وإعادة تصميمه باستخدام مداخل التقييم" دراسة حالة في هيئة النزاهة، دبلوم عالي (المعادل للماجستير) في الرقابة والتفتيش/ كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
5. القريوتي، محمد قاسم، (2010)، "الوجيز في ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان- الاردن.
6. الكرخي، مجيد جعفر، (2010)، "تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
7. الهبتي، خالد عبد الرحيم، (2010)، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان- الاردن.
8. حمود، خضر كاظم، والخرشة، ياسين كاسب، (2013)، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.



## نموذج مقترح لتقييم أداء العاملين " دراسة تطبيقية في ديوان الرقابة العالية الاتحادي "

9. درة، عبد الباري ابراهيم، و الصباغ، زهير نعيم (2010)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين" (منحى نظمي)، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، عمان- الاردن.
10. ديسلر، جاري، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر، الرياض.
11. سعيد، عبد السلام لفته، (1996)، "المخاطرة الانتمائية وأثرها في سياسة الإقراض" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. صالح، سفيان محمد، (2014)، "تقويم الاداء المؤسسى وطرق تقييم اداء العاملين" جامعة النهدين/ كلية الهندسة، التعليم المستمر.
13. عبد النبي، محمد احمد، (2010)، " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الاولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الاردن.
14. عقيلي، عمر وصفي، (2009)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان- الأردن.
15. نصر الله، حنا، (2013)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

### المصادر الأجنبية

16. Arthur, Diane (2008) "The First - Time Manager's Guide To Performance Appraisals" 4th ed MACOM, New York.
17. Snell, Scott & Bohlander, George, (2013), "Managing Human Resources", 16<sup>th</sup> ed, South-Western, Cengage Learning, New York.
18. Collings, David G & Wood, Geoffrey, (2009) "Human Resource Management A critical approach" 1<sup>st</sup> published Routledge in the Taylor & Francis, New York.
19. Dessler, Gary (2013), "Human Resource Management", 13th ed, Publishing as Prentice Hall, Inc. U.S.A.
20. Dessler, Gary (2014), "fundamentals of Human Resource Management", 3th ed, Publishing as Prentice Hall, Inc. U.S.A.
21. George, Jennifer M & Jones, Gareth R, (2012) "Understanding and Managing Organizational Behavior" 6<sup>th</sup> ed Prentice Hall, New Jersey.
22. Joshi, Manmohan, (2013), "Human Resources Management", 1st ed, download free books at bookboon.com.
23. Mejia, Luis R. Gómez & Balkin, David .B & Cardy, Robert . L (2012), "Managing Human Resources" 7th ed Prentice- Hall, Inc. New Jersey.
24. Sandler, Corey & Keefe, Janice, (2004), "Performance Appraisal Phrase Book, The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews", Printed in the U.S.A.
25. Mullins, Laurie J., (2010) "Management & Organizational Behaviore" 9<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Harlow, England.
26. Dechev, Zachary, (2010) "Effective Performance Appraisal – a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results" Erasmus University Rotterdam Faculty of Economics of Business Department of Economics .



27. Tabassum, Tanjila, (2012), "Performance Appraisal System" Internship Report On Of M.I Cement Factory Ltd (Crown Cement) BRAC Business School, BRAC University.
28. Bhatia, Kanchan & Jain, Prashant, (2012) "A study of performance appraisal and organizational effectiveness in terms of individual and organizational basis. A comparative study of BSNL and AIRTEL" International Journal on Arts, Management and Humanities, pp 63-72.
29. Daoanis, Liza Estino, (2012), "Performance Appraisal system: It's Implication To Employee Performance" International Journal of Economics And Management Sciences. Vol. 2, No. 3, pp. 55-62.
30. ullah khan , Muhammad Faseeh, (2013) "Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation" Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume. 8, Issue 4, Mar - Apr, PP 66-83.
31. Marawar, Sheetal, (2013), "Performance Appraisal system to improve Construction productivity paper submitted to International Journal of Scientific and Research Publications", International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 11, November, pp 1-8.
32. Obisi, Chris, (2011) "Employee Performance Appraisal and its Implication For Individual and Organizational Growth" Australian Journal Of Business and Management Research 1(9) Evidence from an Emerging Market, pp. 92-97.
33. Shaout, Adnan & Yousif, Mohamed K. (2014), "Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey", International Journal of Computer and Information Technology, Volume 03 – Issue 05, September, pp 966-979.
34. Singh, Punam, (2015), "Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios" The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM) Vol. 3, No 4, April, pp 36-40.
35. Siriya, Pratibha, (2014), "Performance Appraisal – A tool to Nurture Human Potential" Sai Om Journal of Commerce & Management A Peer Reviewed International Journal. Volume 1, Issue 3 (March) ., PP 38-45.
36. [www.managementparadise.com](http://www.managementparadise.com)
37. [www.whatishumanresource.com](http://www.whatishumanresource.com)



## **A Suggested Model For Appraisal Employees Performance (Empirical Study the federal board of supreme audit)**

### **Abstract:**

Appraisal the performance of employees one of the key pillars on which depends the success of any organization that seeks to evolve and is characterized by its activities and performance, especially organizations that have privacy in their work as the regulatory agencies that depend on the performance of activities and responsibilities of the efficiency of human resources. This research aims to design model three-axis (qualifications, capabilities, performance and achievement, cooperation and job commitment) eight levels to appraisal the performance of employees in the federal board of supreme audit , exceeds the criticism of the methods adopted in the appraisal by adopting the style of a specialist is characterized by objectivity, clarity and inclusive can be applied, thereby achieving excellent results for upgrading the performance of employees in the the federal board of supreme audit. The application of the proposed model on a samples of employees totaling (121) Individual, within the central audit departments of the Federal Board of supreme audit research community of which included the regulatory levels (Assistant President body, Financial Controller oldest, Financial Controller, Assistant Financial Controller, legal, Assistant legal). The research found a set of conclusions among which the validity and reliability of high model proposed to appraisal the performance of employees in the federal board of supreme audit and the acceptance of the main themes (qualifications, capabilities, performance and achievement, collaboration and job commitment), as demonstrated by research and analysis for the proposed model that it contributes to identifying and giving Results realistic and effective and clearly about the level of performance of employees posed as the main axes can be handled more easily in terms of what it takes to enhance the performance or handling. The recommendations that came out research among which was the adoption of the proposed model by the Federal Board of supreme audit to appraisal the performance of employees in the federal board of supreme audit being a model dedicated to the work of oversight, as well as interest in the plan of training for the rehabilitation and development as required by the need and imposed by the performance of employees in these bodies levels and so to develop the skills and efficiency of Employees and raise the level of their performance.

**Key words:** Employees Performance Appraisal, A Suggested Model, qualifications and capabilities, performance and achievement, cooperation and job commitment