

مكتبة جامعة البترا

البطائر



البطائر

مجلة علمية مُحكَّمة تُصدَّرُ في جامِعَةِ البتْرا الأُردنيَّة

رجب 1432 هـ - حزيران 2011 م

المجلد 14 - العدد 2

هيئة التحرير

رئيس التحرير

أ.د. مروان المُوْلا

نائب رئيس التحرير

أ.د. أحمد موسى الخطيب

الأعضاء

أ. د. زهير محيي الدين

أ. د. تيسير أبو عرجة

أ. د. محمود عطا

أ. د. زهير الصبّاغ

د. هدير ميرزة

د. علي المقوسي

لجنة التدقيق اللغويّ

د. نبيل علي حسنين

د. هارون الربابعة

د. إبراهيم خليل

أمينة السر

الآنسة هنادة المومني



المراسلات باسم رئيس التحرير

مجلة البصائر

جامعة البترا

ص. ب. (961343)

عمّان (11196) - الأردن

الاشتراك السنويّ في المجلة

• داخل الأردن

أ. الأفراد (5) خمسة دنانير أردنية.

ب. المؤسسات (10) عشرة دنانير أردنية

• خارج الأردن

أ. الأفراد (10) عشرة دولارات أمريكيّة.

ب. المؤسسات (20) عشرون دولاراً أمريكياً

جميع الحقوق محفوظة

حيث لا يُسمح بإعادة إصدار هذه المجلة، أو أيّ بحث فيها، أو تخزينها، في نطاق استعادة المعلومات، أو نقلها، بأيّ شكلٍ من الأشكال دون إذنٍ خطّيٍّ مُسبقٍ من رئيس التحرير.

التصميم والإخراج الفني

د. نليل علي حسنين



قواعد النشر والتوثيق في المجلة

1. أن لا يزيد حجم البحث عن خمس وعشرين (25) صفحة (A4)، أو سبعة آلاف وخمسمائة (7500) كلمة.
2. أن لا يكون البحث قد سبق نشره، أو أرسل إلى مجلة لنشره، وأن يُرفق الباحث إقراراً خطياً بذلك.
3. أن يُراعَى في البحث ما يلي:
 - الأخذ بالأصول العلميّة إحاطةً، واستقصاءً، وتُخطواتِ بحث، والحرص على التوثيق، وحُسن استخدام المصادر والمراجع.
 - الكتابة بلغة سليمة، ومراجعتها.
 - التقييم الآلي عند التفريع، والتنقيط والتوثيق.
 - العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط، أو الرسم، أو الأشكال.
4. أن يرسل البحث إلى هيئة التحرير بثلاث نسخ مطبوعة حاسوبيًا، بخط (Traditional Arabic 16)، إذا كان البحث مرقومًا بالعربيّة. و (14 Time New Roman) إذا كان مرقومًا بالإنجليزيّة، مع القرص المضغوط الذي يحتوي على المادة المطبوعة بعد إجراء التصويبات، وعنوان بريده الإلكترونيّ.
5. أن يُرفق بالبحث مُلخّص في حدود مائتي (200) كلمة باللغة التي كُتِبَ بها، وآخر باللغة الإنجليزيّة، شرط أن يحتوي على: عنوان البحث، واسم الباحث، ودرجته العلميّة، ومعلوماته الجامعيّة.
6. تدوين الإحالات المرجعيّة في نهاية البحث مسلسلةً بأرقام تبدأ من الرقم (1) بين قوسين، ولا تُعتمد أيّة طريقة فيها مهما تكن مادة البحث وطبيعتها، على أن يطوّن ضلك آليًا باستخدام الحاسوب، (في Microsoft Word مثلاً: مراجع إدراج حاشية سفلية)، مع مراعاة أن يكون حجم خطّ هذه الإحالات (12).
7. أن يلتزم بأصول التوثيق المعتمدة في المجلة، وتشمل عندما تردّ أوّل مرّة التوثيق الموصوف أدناه كاملاً:
 - إن كان المرجع كتاباً على النحو الآتي:

المؤلف بدءاً بالاسم الأول فالعائلة أو الشهرة، ويليه فاصلة، ثم اسم الكتاب بارزاً متبوعاً بفاصلة، ثم اسم المترجم أو المحقق إن وُجد، متبوعاً بفاصلة، ثم معلومات النشر محصورة بين قوسين: (مكان النشر متبوعاً بقطتين: الناشر متبوعاً بفاصلة، ثم سنة النشر)، يلي القوس الأخير فاصلة يتبعها رقم الصفحة، هكذا:

محمد بن سلام الجمحي، طبقات فحول الشعراء، ط2، تحقيق محمود محمد شاكر، (القاهرة: مطبعة المدني، 1974م)، ص 306.

• إن كان المرجع مجلةً على النحو الآتي:

المؤلف بدءاً بالاسم الأول فالعائلة أو الشهرة، ويليه فاصلة، فعنوان البحث بين علامتي تنصيص متبوعاً بفاصلة، اسم المجلة بارزاً، فعدد المجلة متبوعاً بتاريخها، ففاصلة، فرقم الصفحة، ثم نقطة.، هكذا:

عبد المعطي إرشيد، "مُحدّثات أسعار الأسهم في بورصة عمان"، مجلة البصائر، 8/ع2، أكتوبر 2004م، ص202.

• إذا تكرّر ذكر المرجع في حاشيتين متتاليتين دون أن يكون بينهما فاصل، توثق الحاشية بذكر: المرجع (المصدر) نفسه، أو نفسه بالحرف البارز متبوعاً بفاصلة، فرقم الصفحة.

أما إذا كانت الصفحة نفسها من المصدر نفسه، فيذكر الموقع نفسه بالحرف البارز.

• إذا كان ذكر المرجع في غير حاشية، وكان يفصل بين كل حاشية وأخرى مرجع أو أكثر، توثق بذكر اسم المؤلف متبوعاً بفاصلة، فعبارة المرجع المذكور بالحرف البارز، ففاصلة، فرقم الصفحة.

8. يُحكّم البحوث أساتذة مختصون في الجامعات ومراكز البحوث والدراسات.

9. يُبلغ الباحث نتيجة التحكيم خلال ثلاثة أشهر من تاريخ وصول البحث للمجلة، وبموعد نشره إن أجازته المحكمون، وأجريت التعديلات التي يطلبون إجرائها.

10. يزود الباحث بنسخة واحدة من العدد الذي نُشر فيه بحثه، وبعشرين فصلاً (مستلّة) من بحثه.

11. يخضع ترتيب البحوث في المجلة لاعتباراتٍ فنيّة.

12. الأفكار الواردة في البحوث المنشورة لا تُعبّر بالضرورة عن رأي المجلة.

المحتويات

- مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن ص 13
- هوية القصة القصيرة عند محمود شقير: بلاغة القصص ص 65
- تلفزيون قطر، برامجه وسبل التطوير ص 91
- أثر الحضارة العربية الإسلامية في تطور علوم الرياضيات ص 137
- اتجاهات طلبة كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية ص 183
- قياس مدى رضا قطاع الأعمال عن خدمات الشركة العالمية للاتصالات (دراسة ميدانية) ص 5



رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

د 2000 / 703

رقم التصنيف الدولي

ISBN 1605 - 9522



مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العاملين

دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن

أ.د شوقي ناجي جواد

جامعة عمان العربية للدراسات

العليا

د. رقية قاسم البدارين

أستاذ مساعد

جامعة جدارا

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الجوانب المختلفة لنظام تقييم أداء العاملين المستخدم في الشركات الدولية المتواجدة في الأردن، وقياس أثر هذه الجوانب على فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها. وهدفت كذلك لتشخيص أهم المعوقات التي تواجه هذا النظام، وتحد من فاعليته في تحقيق أهدافه. وذلك لغايات تطوير نموذج لنظام تقييم أداء العاملين في الشركات العاملة في المجال الدولي، مما قد يسهم في زيادة فاعليته في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على مجموعة من الشركات العاملة في المجال الدولي والمتواجدة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم بأبعادها المتمثلة في: (مدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام مقابلة تقييم الأداء، ومدى استخدام أسلوب العلانية في عملية التقييم)، وبين فاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تواجه نظام تقييم الأداء، وبين فاعلية هذا النظام في تحقيق أهدافه.
3. عدم فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

الكلمات الدالة:

نظام تقييم أداء العاملين، فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، الشركات الدولية المتواجدة في الأردن، الأردن.

A proposed Model for Employees' Performance Appraisal System: a Case Study of International Firms in Jordan

Proph. Shawqi Jawad

Amman Arab University for

Graduate Studies

Dr. Roqaia Al-Badarien

Assistant Professor

Jadara Uni.

Abstract:

The aim of this study was to analyze the various sides of the performance appraisal system that is used in International Firms that existed in Jordan, and measure their impact on the effectiveness of this system in achieving the goals that it works for. This study also aims to diagnose the most important hindrances that face this system and limit its effectiveness of achieving its goals, in order to develop a model for Employees' Performance Appraisal System in International Firms, which may contribute to increase its effectiveness of achieving the goals that it works for. To achieve the goals of the study, a set of questionnaires that were designed to examine the variables of the study have been distributed to a group of the Firms that are working in the international domain that existed in Jordan.

Findings: The study findings show a statistical significant relationship between the procedures that are used in the appraisal process which represented in:(The range of effectiveness of the criteria that are used in the appraisal process, and the range of using the interview of performance appraisal, and the range of using publicity in the appraisal process), and the effectiveness of the performance appraisal System in achieving the goals that it works for; and it indicate There is no statistical significant relationship between the hindrances that face the performance appraisal system and the effectiveness of this system in achieving it's goals, and the study also indicate that the performance appraisal system that is used in the concerned firms was not effective in achieving the goals that it works for.

Key Words:

performance appraisal system, the effectiveness of the performance appraisal System, International Firms that existed in Jordan, Jordan.

المقدمة:

كان النمو السريع والمتواصل في مجال الأعمال الدولية خلال العقود الثلاثة الماضية هو أكثر السمات التي ميزت العلاقات الدولية على الصعيد الاقتصادي فقد تزايد انفتاح الأسواق العالمية على بعضها بعضاً حتى أصبح حقيقة واقعة بين الدول^(1،2). ومن هذا فقد أدت عولمة الأعمال حالياً وبهذه السرعة المذهلة إلى وضع تحديات كبيرة أمام المديرين الذين أصبحوا يتعاملون مع ثقافات مختلفة، ومتغيرات اقتصادية واجتماعية وقانونية أكثر تعقيداً مما هو موجود في البيئات المحلية التي تعمل فيها الشركات الوطنية⁽³⁾، الأمر الذي أضحت معه إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيداً، وأصبح ينظر لدورها كدور استراتيجي، فكما هو متعارف عليه فإن الموظفين أصبحوا يشكلون مكوناً هاماً بالنسبة لكل عمل لكونهم يعتبرون المصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية طويلة الأمد في بيئة اليوم الشديدة التعقيد، الأمر الذي وضع الشركات المختلفة أمام تحدٍّ كبير من أجل استقطاب وتحفيز، واستبقاء الموظفين الذي يتمتعون بمعرفة ومهارات عالية^(4،5).

وعلى الرغم من أهمية جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية لجميع المنظمات وخاصة الدولية منها، إلا أن عملية تقييم الأداء يمكن اعتبارها الممارسة الأكثر أهمية من بين هذه الممارسات كونها وكما وصفها (Wellins) تمثل اللاصق (Glue) الذي يجمع بين مختلف أجزاء المنظمة وعبر الحدود الجغرافية، والثقافية، والتكنولوجية⁽⁶⁾. فعملية تقييم الأداء تمثل إحدى الوسائل، أو التقنيات الهيكلية التي توفر للمنظمة الدولية الضمان بأن موظفيها وبخاصة العاملين منهم في الخارج ينفذون السياسات التي وضعتها، ويسعون لتحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها، إضافة إلى أن المعايير التي قد تستخدم في عملية تقييم أداء هؤلاء الموظفين تعتبر إحدى الطرق التي توفر لها السيطرة والتحكم بأنشطتها الدولية والتنسيق بين هذه الأنشطة⁽⁷⁾.

ومما يعكس أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمات المختلفة أيضاً أنها تمثل القاعدة الأساسية التي تبنى عليها جميع القرارات المتعلقة ببقية ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي من أهمها عملية الاختيار، والتدريب، والتحفيز للأفراد العاملين. وكما أشارت (حسن) أصبح يقوم على زيادة عدد المديرين، والأفراد الفنيين والمتخصصين الذين يعملون خارج وطنهم الأم، وزيادة الاهتمام بتنمية وعاء من المديرين من ذوي الخبرة

في المجال الدولي، والذين لهم توجهات دولية، وهو الأمر الذي قد تلعب فيه عملية تقييم الأداء دوراً كبيراً لما توفره من معلومات تساعد في اختيار الأفراد المناسبين للعمل الدولي⁽⁸⁾، ودورها أيضاً وكما أكد كل من (Spears&parker) كأداة تحفيزية وذلك عندما يتم تحديد توقعات الأداء والتزويد بتغذية راجعة مستمرة عن مدى تقدم الفرد نحو تحقيق ذلك المستوى من الأداء المتوقع⁽⁹⁾.

مما سبق يمكن ملاحظة مدى أهمية نظام تقييم الأداء في زيادة فاعلية المنظمات، الأمر الذي يجعل عملية تصميم نظام فاعل لتقييم الأداء ضرورة أساسية للكثير من المنظمات التي تريد أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار لأطول فترة في خدمة عملائها، أو جماهيرها المستهدفة سواء أكان ذلك في السوق المحلي، أم السوق الدولي.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، حيث جاءت الدراسة لفحص مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في الشركات العاملة في المجال الدولي، خاصة في ظل وجود ندرة في الدراسات العربية - وكما لاحظ الباحثان - التي تناولت هذا الموضوع برغم أن الدول العربية كغيرها من الدول النامية أصبحت تستحوذ على نصيب كبير من الاستثمارات التي تأتي بها الشركات الدولية، وهي الاستثمارات التي أصبحت تلعب دوراً كبيراً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

هدف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات الدولية المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم

والتي تتمثل في: (نوع الطرق المستخدمة في عملية التقييم، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام أسلوب مقابلة تقييم الأداء، ومدى استخدام أسلوب العلانية في عملية التقييم، ونوع الجهة التي تتولى عملية التقييم)، وفاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وأثر هذه الإجراءات على فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

3. التعرف إلى مدى دقة وعدالة عملية تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الدولية المبحوثة، وأثر ذلك على فاعلية نظام التقييم المستخدم في هذه الشركات في تحقيق أهدافه.

4. التعرف إلى مدى تمتع القائمين بعملية التقييم في الشركات المبحوثة بالمهارات اللازمة للقيام بعملية التقييم بفاعلية، وأثر ذلك على فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في هذه الشركات في تحقيق أهدافه.

5. تشخيص المعوقات التي تواجه عملية التقييم المستخدمة في الشركات المبحوثة، ومعرفة أثرها على فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم في هذه الشركات في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

6. محاولة تطوير نموذج لنظام تقييم أداء العاملين قد يساعد الشركات المبحوثة على زيادة فاعلية نظام التقييم المستخدم فيها في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد اهتمام الشركات الدولية وكما أوضح (Daniels, et.al) بامتلاك العنصر البشري المؤهل والكفاء، كون هذا العنصر أصبح يمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تسعى هذه الشركات إلى تحقيقها، والتي تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال الدولية شديدة التعقيد⁽¹⁰⁾، إلا أن الكثير من المنظمات والتي تعتبر الشركات الدولية واحدة منها لاتزال - وكما

أشارت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين (11-14) إلى: تغفل أهمية السياسة الأهم من بين سياسات إدارة الموارد البشرية ألا وهي سياسة تقييم الأداء. الأمر الذي جعل هذه السياسة كثيراً ما تتم في هذه المنظمات بشكل عشوائي، ولا تعطى الاهتمام الكافي من قبل القائمين بها، مما قد يكون له تأثير سلبي على فاعلية هذه العملية، وبالتالي على فاعلية نظام تقييم الأداء نفسه في تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها.

فرضيات الدراسة:

تم في ضوء مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع تقييم أداء العاملين، وبناءً على متغيرات الدراسة، وما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه من أهداف، تحديد مجموعة من الفرضيات التي تحاول الدراسة اختبار مدى صحتها، والتي كانت على النحو الآتي:

1. الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في: (نوع الطرق المستخدمة في عملية التقييم، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام مقابلة تقييم الأداء، ومدى استخدام أسلوب العلانية في عملية التقييم، ونوع الجهة التي تتولى عملية التقييم)، وبين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

2. الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين مدى توفر الدقة والعدالة في عملية التقييم، وبين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

3. الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين مدى

توفر المهارات اللازمة لدى القائمين بعملية التقييم، وبين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في الشركات المبحوثة في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

4. الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) بين المعوقات التي يواجهها نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في الشركات المبحوثة، وبين فاعلية هذا النظام في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها.

5. الفرضية الخامسة:

لا يحقق نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركات المبحوثة الأهداف التي وضع من أجلها بفاعلية.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

وفيما يلي تعريف لبعض المصطلحات التي وردت في الدراسة، والتي قد تساعد على تسليط الضوء، وزيادة الفهم للمتغيرات التي تسعى الدراسة إلى قياسها:

1. نظام تقييم الأداء: performance Appraisal System

وهو عبارة عن عملية تقييم رسميه ومنظمة تقوم بها الشركة الدولية لقياس أداء العاملين فيها، وذلك من خلال مقارنة هذا الأداء بمجموعة من المعايير التي تضعها هذه الشركة، ومن ثم مناقشتهم حول نتائج الأداء التي تم الحصول عليها من هذه العملية، واتخاذ القرارات التي تتعلق بنقلهم، أو ترقيتهم، أو تدريبهم، أو فصلهم، والاستغناء عنهم^(15،16).

2. فاعلية نظام تقييم الأداء: Effectiveness of the Performance Appraisal System

وتشير إلى مدى قدرة نظام تقييم الأداء المستخدم في الشركة الدولية على تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، والتي قد تتمثل في التزويد بالمعلومات اللازمة للحكم

على مدى سلامة القرارات التي تتعلق بتعيين العاملين، أو نقلهم، أو ترقيةهم، أو منحهم الحوافز والمكافآت. وتلك القرارات التي تتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين، وتحسين علاقاتهم ببعضهم بعضاً من جهة، وعلاقاتهم مع رؤسائهم من جهة أخرى (17،18).

3. إجراءات التقييم: Performance Appraisal Procedures

وتشير إلى مجموعة من العناصر التي تضمن عملية توفرها في نظام تقييم الأداء زيادة فاعليته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وهي العناصر التي تتمثل في: استخدام طرق تقييم الأداء الحديثة، واستخدام مقابلة تقييم الأداء بعد تنفيذ عملية التقييم، واستخدام أسلوب العلانية في عملية التقييم، وإسناد عملية تقييم أداء العاملين لأكثر من جهة (19).

4. نوع طرق تقييم الأداء: The kind of the Performance Appraisal Methods

وتشير إلى مدى قيام الشركة الدولية باستخدام طرق تقييم الأداء التي تضمن الوصول إلى نتائج أكثر دقة وعدالة عن الأداء الكمي والنوعي للعاملين فيها، سواء أكانت هذه الطرق تقليدية، أم حديثة (20).

5. فاعلية معايير تقييم الأداء: Effectiveness of the Performance Appraisal Criteria

وتعني مدى توافر مجموعة من الخصائص في عناصر التقييم المستخدمة في عملية تقييم الأداء، والتي تتمثل في الموضوعية، والمرونة، والوضوح، والشمولية، وتوضيح الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها مما يمكن هذه العناصر من قياس أداء العاملين بشكل دقيق وواضح (21).

6. مقابلة تقييم الأداء: Performance Appraisal Interview

وتعني مدى قيام الشركة الدولية بإجراء عملية نقاش بين كل من الرئيس والمرؤوس (المقوم والمقيم) بعد الانتهاء من عملية تقييم أداء المرؤوسين، وذلك بهدف تعريف

المرؤوسين بمستوى أدائهم، وبما يشتمل عليه هذا الأداء من نقاط ضعف أو نقاط قوة، ليتم بحث أسباب نقاط الضعف وسبل معالجتها، ومعرفة نقاط القوة ومحاولة تعزيزها، وبالصورة التي تساعد على تحسين مستوى أداء المرؤوسين⁽²²⁾.

7. علانية التقييم: Publicity of the Appraisal

وتشير إلى المدى الذي تقوم فيه الشركة الدولية بإعطاء العاملين فيها حرية الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم، وذلك من خلال إخبارهم عن هذه النتائج إما بواسطة إدارة الشركة من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو عن طريق الرئيس المباشر من خلال مقابلة مباشرة بينه وبين مرؤوسيه⁽²³⁾.

8. جهة التقييم: The raters of the Employees's Performance

وتعني مدى قيام الشركة الدولية بإسناد مسؤولية تقييم أداء العاملين إلى أكثر من شخص، والذين عادة ما يتمثلون في الرئيس المباشر للفرد، أو مرؤوسيه، أو زملائه في العمل، أو الفرد نفسه، أو زبائن الشركة التي يعمل فيها هذا الفرد^(24،25).

9. دقة عملية تقييم الأداء: Accuracy of the Performance Appraisal Process

وتعني مجموعة السمات التي يجب أن تتوافر في عملية تقييم الأداء حتى يمكن الوصول إلى نتائج أكثر دقة عن أداء العاملين، والتي تتمثل في اشتغال هذه العملية على عدة معايير لتقييم الأداء، وتصميم النماذج المستخدمة فيها بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات الوظائف المختلفة، والظروف الثقافية السائدة في البيئات التي تعمل فيها الشركات الدولية، وتكرار عملية التقييم أكثر من مرة واحدة في السنة^(26،27).

10. عدالة عملية تقييم الأداء: Justice of the Performance Appraisal Process

وتشير إلى مجموعة الخصائص التي يجب أن تتصف بها عملية تقييم الأداء، والتي تتمثل في مدى توفر الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع نظام تقييم

أدائهم، وكفالة حق العاملين في التظلم من تقييم الأداء الموضوع عنهم، مما يمكن من مكافأة كل فرد حسب الجهود التي يبذلها للقيام بمهام الوظيفة الموكلة إليه (29,28).

11. مهارات القائمين بعملية التقييم: The skills of the Raters

وتعني مدى تمتع القائمين بعملية التقييم بالمعرفة والخبرات الكافية للقيام بعملية التقييم بفاعلية، وتمتعهم كذلك بالقدرات اللازمة لإيضاح الواجبات وتوقعات الأداء المطلوبة من العاملين، والتزويد بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم، ومناقشة نتائج التقييم معهم بفاعلية⁽³⁰⁾.

12. معوقات تقييم الأداء: performance Appraisal Hindrances

وتشير إلى المشكلات التي تواجه عملية تقييم الأداء، والتي قد تتمثل في عدم فاعلية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، وعدم كفاية النماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقيام القائمين بعملية التقييم بارتكاب مجموعة من الأخطاء أثناء تنفيذ هذه العملية مما يحد من موضوعية ودقة نتائج التقييم التي يتم الحصول عليها^(31,32).

13. الشركات العاملة في المجال الدولي: International Firms

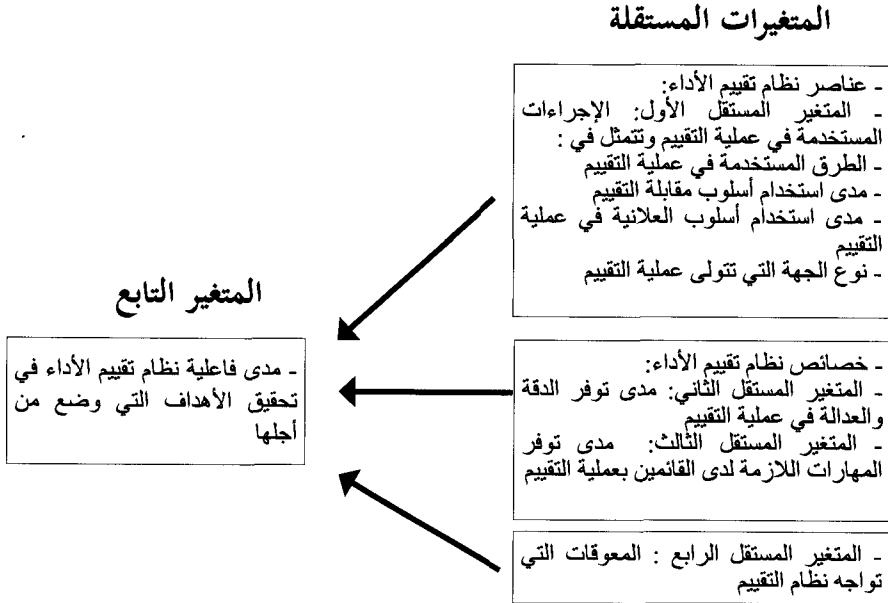
وهي الشركات الأردنية وغير الأردنية التي تمتلك بصورة مباشرة، أو تمارس بصورة غير مباشرة نشاطاً استثمارياً، أو تصديرياً في مجال الإنتاج، أو الخدمات داخل الأردن وخارجه، وبغض النظر عن عدد الدول المستضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة المذكورة⁽³³⁾.

نموذج الدراسة:

وفي ضوء مشكلة الدراسة، والاطلاع على ما كتب نظرياً حول موضوع عملية تقييم أداء العاملين، وما تناولته الدراسات السابقة حول أهم الجوانب التي قد يكون لها تأثير على فاعلية نظام تقييم الأداء سواء ما تعلق بالعناصر التي يشتمل عليها نظام التقييم، أو ما تعلق منها بالخصائص التي يتمتع بها نظام تقييم الأداء، أو أهم المعوقات

التي تواجه نظام تقييم الأداء؛ فقد قام الباحثان بمحاولة تطوير نموذج يعكس أثر الجوانب المختلفة لنظام تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة على فاعلية هذا النظام في تحقيق أهدافه كمتغير تابع، وكما هي موضحة في الشكل (1-1).

الشكل (1-1)



خلفية نظرية:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات سريعة في الاقتصاد العالمي أدت إلى جعل عملية عالمية الأسواق والمنتجات حقيقة ملموسة. فكثير من الحواجز التي كانت تقف في وجه تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال قد تناقصت بشكل كبير بسبب قيام العديد من الحكومات بفرض قيود أقل أمام حركة تدفق هذه السلع والخدمات عبر حدودها⁽³⁴⁾. وهو الأمر الذي كان استجابةً إما لرغبة مواطني هذه الحكومات بالوصول

إلى تشكيلة متنوعة وكبيرة من السلع والخدمات وبأسعار أقل، أو لميل الحكومات نفسها إلى إقناع حكومات الدول الأخرى بتقليل الحواجز التي قد تضعها في وجه حركة منتجاتها وخدماتها إلى أسواق هذه الدول⁽³⁵⁾.

وبزيادة الاتجاه نحو عالمية الاقتصاد، والتسويق، والأعمال، وبزيادة عدد الشركات الدولية وحجمها، وانتشار فروعها في مختلف أنحاء العالم، فقد ازداد حجم المنافسة التي قد تواجهها الشركات المختلفة وبخاصة الدولية منها⁽³⁶⁾. الأمر الذي دفع هذه الشركات إلى البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق الدولي لمدة طويلة، وهي المصادر التي قد يتمثل أهمها في العنصر البشري وإدارته استراتيجياً⁽³⁷⁾. فإدارة الموارد البشرية على أساس دولي أصبحت تمثل المحدد الرئيس لنجاح، أو فشل أي شركة سيما الدولية منها⁽³⁸⁾، حيث أن الأفراد وكما تشير بعض الأدبيات قد يحققون لشركاتهم العاملة دولياً العديد من الفوائد، فهم يمثلون الوشائج التي تربط العمليات الخارجية لهذه الشركات بمركزها الرئيس، إضافة إلى أنهم العين الرقابية للشركات الأم على عملياتها في الخارج، والرواد لفتح أسواق جديدة لها. ونتيجة للدور الذي قد يلعبه الأفراد في زيادة قدرة الشركات التي يعملون فيها على المنافسة في السوق الدولي، فقد زاد اهتمام الشركات الدولية بتحديد احتياجاتها من العنصر البشري، وتحديد أهم الطرق التي تمكنها من استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمكن أن يساعدها في تحقيق غاياتها المنشودة⁽³⁹⁾.

وعلى الرغم من أهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح لأية منظمة سواء أكانت خاصة أم عامة إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه مشاكل مكلفة، في إدارة موجوداتها البشرية. الأمر الذي دفع إلى ضرورة العمل على تبني نظام يمكنها من تقييم أداء العاملين فيها، وبالتالي استخدام عنصرها البشري بشكل فاعل⁽⁴⁰⁾. وتنشأ أهمية تقييم الأداء وكما يذكر بعض الكتاب من قدرته على تزويد إدارات الشركات المختلفة بالمعلومات التي تعتبر القاعدة الأساسية التي تبني عليها هذه الإدارات العديد من قراراتها المتعلقة بإدارة مواردها البشرية، سواء أكانت هذه القرارات متعلقة بترشيد قواعد شغل الوظائف فيها، أم بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للأفراد، أم بالقرارات المتعلقة بأنظمة العقاب والثواب، أم بالتطوير التنظيمي ككل^(41،42). فالتقييم والمتابعة يعتبران

من أهم الوسائل التي تساعد في كشف مدى التباين الذي قد يكون موجوداً بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، والوقوف على أسباب الانحرافات، ووضع الحلول المناسبة لها⁽⁴³⁾.

وتعددت المسميات التي أطلقها الكتاب على نظام تقييم أداء العاملين، فمنهم من أطلق عليها نظام تقييم الكفاية، والبعض أطلق عليها نظام تقارير الكفاية؛ وآخرون يسمونه نظام تقييم الاستحقاق، أو مراجعة الأداء. وعلى الرغم من اختلاف مسميات نظام تقييم الأداء إلا أن هذا النظام وكما يقول (أبو شيخه) لا يخرج عن كونه: " أحد الوسائل التي تتمكن من خلالها الإدارة في أية منظمة من إصدار حكم موضوعي على قدرة الفرد العامل على أداء الواجبات والمسؤوليات التي توكل إليه بحكم الوظيفة التي يشغلها والتحقق من سلوكياته أثناء أداء هذه الواجبات، ومدى التحسن الذي قد يطرأ على أسلوب هذا الأداء مما يضمن لهذه المنظمة تحقيق أهدافها بفاعلية، واستمرار بقائها حاضراً ومستقبلاً"⁽⁴⁴⁾.

وعرف كل من Wilson & Western نظام تقييم الأداء بأنه: "مقابلة سنوية تتم بين المدير وموظفيه لمناقشة مستوى أداء هؤلاء الموظفين خلال سنة سابقة، ومدى إنجازهم لخطط الأداء التي تم وضعها وذلك بهدف تشجيعهم على تحسين أدائهم المستقبلي وتطويره"⁽⁴⁵⁾.

وأشار كذلك كل من McAdmas & Barilla إلى أن نظام تقييم الأداء هو عبارة عن: " مجموعة من الإجراءات التي تتمكن من خلالها المنظمة من الحصول على ملخص عن أداء العاملين فيها وبالشكل الذي يمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة بترقيتهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، وتطويرهم"⁽⁴⁶⁾.

ويضيف كل من Bratton & Glod أن نظام تقييم الأداء هو عبارة عن: "عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن أداء الفرد العامل وسلوكه السابق والحالي، ومراجعة هذه المعلومات، وبالشكل الذي يمكن من خلاله تحليل قدرات هذا الفرد وجهوده، واتخاذ القرار المناسب بشأن مستقبله الوظيفي"⁽⁴⁷⁾.

وتعرض (محمد) في دراسته كذلك لمفهوم نظام تقييم الأداء حيث عرفه بأنه ذلك النظام الذي يتم وضعه للحكم على قدرة الموظف، ومدى استعدادده للعطاء والتقدم،

ومدى سلامة القرارات المتعلقة بتعيين الشخص في وظيفة ما، وتمكين الإدارة من معرفة أوجه الضعف الموجودة في أداء الموظف، ومعالجتها، إضافة إلى تحقيق أهداف أخرى تتعلق بالترقية، أو الجزاء الذي قد يتعرض له هذا الموظف⁽⁴⁸⁾.

ويمكن تعريف نظام تقويم الأداء بأنه: بأنه ذلك النظام الذي يمكن إدارة المنظمة من قياس مدى كفاية العاملين فيها، وفحص قدرتهم على أداء المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتحقيق المستويات المطلوبة من الإنتاجية، ويعكس كذلك مدى استعداد هؤلاء العاملين للتقدم في العمل والإبداع فيه، على أن تتم عملية القياس هذه من خلال عملية نظامية تجري بشكل دوري.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على ما توفر لهما من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين، ويمكن إيجاز أهم الدراسات التي كان لها علاقة مباشرة بالدراسة بما يلي:

الدراسات العربية:

قام (الحوامده) بدراسة بعنوان: " العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية ". هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء، وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. واعتمدت على عينة مكونة من تسعمائة وخمسة وسبعين موظفاً يعملون في خمس وزارات أردنية عاملة في القطاع الخدمي. وقد كان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ارتفاع مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وارتفاع مستوى إدراك العاملين لعادلة نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارات المبحوثة⁽⁴⁹⁾.

وقام (الحنيطي) بدراسة بعنوان: " اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في

الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية ". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء. وقد كانت وحدة المعاينة في هذه الدراسة مكونة من ثلاثمائة وتسعة وتسعين موظفاً يعملون في أربع وزارات، وتوصلت الدراسة إلى انه لا يوجد تطبيق لمقابلة تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الأردنية، وتوصلت كذلك إلى موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقييم الأداء على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء⁽⁵⁰⁾.

وتطرق (عبدالله) إلى موضوع تقييم الأداء من خلال دراسة كانت بعنوان: "اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء". وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين على المستويين الاتحادي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه حيث اعتمدت على عينة مكونة من تسعمائة موظفٍ من موظفي الحكومة الاتحادية والمحلية. وكان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عدم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في دولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وان المنظمات المبحوثة لاتزال تستخدم الطرق التقليدية لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها، وان نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة يستند إلى معايير تقييم غير واضحة⁽⁵¹⁾.

وتناول (بوكميش) هذا الموضوع في دراسة كانت بعنوان: " نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر". وهدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لنظام تقييم أداء الموظفين المستخدم في الوظيفة العامة في الجزائر، ومدى رضا الموظفين عن الواقع الحالي لنظام تقييم أدائهم بعناصره المختلفة. وكانت عينتها مكونة من مائة وخمسة وعشرين موظفاً يعملون في المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والدنيا في أربع عشرة وزارة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها: عدم مراعاة نظام تقييم أداء العاملين للأهداف التي وضع من أجلها، وقلة مجالات الاستفادة من نتائج عملية التقييم، وعدم عدالة وموضوعية عملية التقييم، وعدم رضا الموظفين بشكل عام عن النظام المستخدم لتقييم أدائهم⁽⁵²⁾.

وقام (يوسف) بدراسة بعنوان: " إدراك العاملين لنظام تقييم الأداء وعلاقته

ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين لمدى مساهمة نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم، وتحسين علاقاتهم التنظيمية، ولمدى موضوعية وعدالة هذا النظام؛ وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ستمائة موظف يعملون في ثلاثين مؤسسة حكومية، ومنظمة خاصة. وكان من النتائج التي خلصت إليها الدراسة تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أخضعت للدراسة لمدى إسهام نظام تقييم الأداء في تطوير أدائهم، وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وتدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات التي أخضعت للدراسة لموضوعية نظام تقييم الأداء المستخدم وعدالته⁽⁵³⁾.

الدراسات الأجنبية:

أما بالنسبة للدراسات الغربية التي تناولت هذا الموضوع فقد أجرى كل من (Martin & Bartol) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في نجاح أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء المديرين العاملين في الشركات الدولية، وكانت عينة الدراسة مكونة من أربع وتسعين شركة أمريكية عاملة في مجال الأعمال الدولية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها أن توفر العدالة في نظام تقييم الأداء يؤثر إيجابياً في إدراك المديرين الدوليين بشأن نجاح نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المرغوبة، وأنه كان لتكرار عملية تقييم الأداء دور كبير في الإسهام في إدراك المديرين الدوليين لنجاح نظام تقييم الأداء في تحقيق أهدافه⁽⁵⁴⁾.

وهدف دراسة كل من (Franke, Murphy & Nadler) التي قاموا بإجرائها على عينة مكونة من مائتي وكالة إعلان إلى إلقاء الضوء على ممارسات تقييم الأداء التي تستخدمها وكالات الإعلان التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم أداء مديري الحسابات. وذلك للتعرف فيما إذا كانت هذه الوكالات تتبع الطرق اللازمة لضمان الوصول إلى عملية تقييم عادلة وفاعلة؛ وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها أن الممارسات المستخدمة في عملية تقييم الأداء لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة، وأن المعايير المستخدمة في عملية التقييم

لا تتصف بالشمولية الكافية لجميع جوانب أداء الأفراد العاملين⁽⁵⁵⁾.

وأجرى (Mani) دراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين يعملون في جامعة تقع في جنوب ولاية كلورينا، هدفت إلى معرفة ما إذا كان نظام تقييم الأداء يحقق الأهداف التي يسعى إليها، وقد كان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نسبة كبيرة من الأفراد المبحوثين كانوا غير راضين عن فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم، وأنه لا يوجد هناك تنوع كبير في التقديرات التي تعطى للأفراد الذين يجري تقييم أدائهم، وأن نسبة قليلة من الأفراد المبحوثين يرون أن نظام تقييم الأداء يمتاز بالعدالة، وأنه لم يكن للخصائص الشخصية للمرؤوسين، والمتمثلة بالعرق والجنس تأثير على إمكانية خلق تمييز في التقديرات التي تعطى عن أدائهم⁽⁵⁶⁾.

وهدف دراسة (Amba-Rao, et. al) التي اعتمدت على عينة مكونة من المديرين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية العاملين في خمسمائة شركة تمثلت في: شركات متعددة الجنسيات، وشركات ذات ملكية مشتركة، وشركات هندية خاصة تمتلكها عائلات، وشركات مساهمة عامة هندية، ومشروعات مملوكة من القطاع العام الهندي إلى إجراء مقارنة بين ممارسات تقييم الأداء المستخدمة في الشركات العاملة في الهند وذلك وفقاً لملكية الشركة. وتوصلت إلى أن الشركات المساهمة العامة تستخدم مقابلة تقييم الأداء بصورة أكبر من الشركات متعددة الجنسيات، والشركات ذات الملكية المشتركة، وأن شركات القطاع العام كانت أقل الشركات المبحوثة استخداماً لنتائج تقييم الأداء لتحقيق أهداف تقييمية⁽⁵⁷⁾.

وأجرى (Borkowski) دراسة على عينة مكونة من ألف ومائتين وثمانية وثمانين مديراً يعملون في شركات أمريكية، وكندية، وألمانية، وبريطانية تعمل في مجال الأعمال الدولية وذلك بهدف إجراء مقارنة بين المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين في هذه الشركات للتعرف فيما إذا كانت هذه المعايير تختلف باختلاف البلد الذي تعمل فيه هذه الشركات. وقد كان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات المبحوثة تستخدم نفس المعايير لتقييم أداء مديريها، سواء أكانوا يعملون في الدولة الأم أم في الدولة المستضيفة، وأن هناك اختلافاً بين الشركات المبحوثة في درجة الأهمية التي تعطىها للمعايير التي يَتِمُّ تقييم أداء موظفيها على أساسها⁽⁵⁸⁾.

وهدفت الدراسة التي قام بها كل من (Gergersen & Hite) إلى فحص ممارسات تقييم الأداء المستخدمة في الشركات الأمريكية العاملة في المجال الدولي، وتقييم الكيفية التي ترتبط بها هذه الممارسات بممارسات تقييم الأداء التي تتميز بالدقة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ثلاثمائة وخمس وتسعين شركة أمريكية متخصصة في تقديم الاستشارات المتعلقة بالتعويضات وخلصت إلى نتائج كان منها أن إسناد عملية تقييم الأداء للرئيس المباشر كان الأسلوب الأكثر استخداماً في الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة كذلك إلى رفض الفرضية القائلة بأن استخدام معايير متعددة في عملية تقييم الأداء يرتبط إيجابياً بإدراك العاملين لدقة نظم تقييم الأداء، وخلصت أيضاً إلى أنه لا توجد علاقة بين عملية تصميم نماذج تقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات كل شركة وإدراك العاملين لدقة أنظمة تقييم الأداء، وأن هناك علاقة إيجابية بين استخدام أسلوب التقييم السنوي ونصف السنوي، ومدى توفر الدقة في عملية تقييم الأداء⁽⁵⁹⁾.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ومن خلال الاستعراض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم أداء العاملين، فقد لوحظ أن هذه الدراسة قد أضافت عدداً من الإسهامات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة بعض العناصر التي يشتمل عليها نظام تقييم الأداء ولم تتناولها جميعها، بينما تناولت الدراسة الحالية عناصر هذا النظام بصورة أكثر شمولية حيث أنها قامت بدراسة جميع جوانب عملية التقييم والتي تمثلت: بنوع الطرق المستخدمة في عملية التقييم، ومدى فاعلية المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء، ومدى استخدام أسلوب مقابلة تقييم الأداء، ومدى استخدام أسلوب العالانية في عملية التقييم، ونوع الجهة التي تتولى عملية التقييم.

2. أن أغلب الدراسات السابقة كانت استطلاعية حيث هدفت إلى دراسة واقع الممارسات المستخدمة في أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في المنظمات التي تم