

The role of human resources management in assessing employee performance – An applied study on a sample from the colleges of King Khalid University –

Asia Yagoub Alhadi Abd Al- Khair

College of Business || King Khalid University || KSA

Abstract: The paper examined the role of human resources management in the process of evaluating the performance of employees applying to King Khalid University in the period (2016- 2019). The problem of the paper is an attempt to know the role of human resources management in the process of evaluating the performance of the university. The study aimed to highlight the role that human resources management plays in the evaluation process The performance of workers, which is reflected in the course on achieving the goals of the university, as well as aimed at identifying the obstacles facing human resources management in carrying out the performance evaluation process, which limits its effectiveness. The paper followed the descriptive analytical approach, the most important results of the paper. The Human Resources Department works to raise the efficiency of workers through attention to training programs that help in continuous growth and improvement. The university relies on the information provided by the performance appraisal system for the purpose of determining the rewards and incentives that distinguished employees deserve. The most important recommendations of the paper should be the process of evaluating the performance of university employees in the great interest, the need to benefit from feedback in the process of performance evaluation in dealing with the deficiencies in performance.

Keywords: Performance- Performance evaluation- Human Resources Management- Human Resource Planning King Khalid University.

دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات – دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد –

آسيا يعقوب الهادي عبد الخير

كلية الأعمال || جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

المخلص: تناولت الورقة دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك خالد في الفترة (2016- 2019) مشكلة الورقة محاولة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء بالجامعة، هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف الجامعة، كذلك هدفت للتعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القيام بعملية تقييم الأداء والتي تحد من فعاليتها. اتبعت الورقة المنهج الوصفي التحليلي، أهم نتائج الورقة تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على النمو والتحسين المستمر. تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون. أهم توصيات الورقة يجب أن تحظى عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالاهتمام الكبير، ضرورة الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الأداء في معالجة نواحي القصور في الأداء.

الكلمات المفتاحية: أداء- تقييم أداء العاملين- موارد بشرية- إدارة الموارد البشرية- تخطيط الموارد البشرية.

المقدمة

يمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بأنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغهم في البقاء بخدمتها كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة انسانية ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله وتقييم الأداء من الاجراءات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل وليس من الممكن أن يشار إليه دون التعرض لإدارة الموارد البشرية ومجهوداتها لمعرفة الطرق الصحيحة للتقييم والاستفادة من التغذية المرتدة

في معالجة نواحي القصور وعملية تقييم الأداء مرت بتطورات عديدة واصبحت أنظمة التقييم تتطلب التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن تقييم الأداء.

سوف نحاول من خلال هذا البحث بيان دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين بالتطبيق على عينة من كليات جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وسوف يتم ذلك من خلال عدة محاور هي:

- المحور الاول: الدراسات السابقة ومنهجية البحث
- المحور الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث
- المحور الثالث الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
- المحور الرابع النتائج والتوصيات

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة:

(دراسة علي 2019) تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعات العراقية تعرفت على مدي ادراك العاملين الإداريين في إدارة الجامعة محل الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة العراقية وعدم وجود علاقة بين الاستقطاب إلكترونيا وتحقيق الاستدامة التنافسية بأبعادها الثلاثة عدا الجودة حيث اثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الجودة والاستقطاب إلكترونيا للجامعة محل الدراسة.

(دراسة الشلبي واخرون 2017) جمعت بين الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي بالتعرف على أثر الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي فضلا عن بيان الدور المعدل لتكامل المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تؤثر معنويا من خلال أبعادها في كل من عناصر الأداء الوظيفي، وان تكامل المعرفة لا يعدل العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (نوعية الأداء، تبسيط العمل، حجم الأداء) في حين عدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وكل من (سرعة الانجاز، كفاءة الأداء)

دراسة (ملايشة واخرون، 2010) تناولت أثر التدريب في تطوير أداء العاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة المستقلة على موضوع الدراسة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها هنالك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل، هنالك فرق في الأداء قبل التدريب وبعده ومستوى الاستفادة يكون أكبر بالتدريب الخارجي، يؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء وتحسين نوعية الخدمات المقدمة

دراسة (مهند 2009) تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، توصلت لمعرفة أثر تخطيط الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة وأوصت بالاستفادة من الخريجين وتدريبهم بمؤسسات الدولة في فترات تدريبية محددة، اهتمت بالقوى البشرية باعتبارها الدعامة الأولى للمؤسسة في مواجهة التحديات.

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

يعتبر تقييم الأداء من اهم الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول اهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري، راي الباحث إجراء دراسته حول دور وممارسات إدارة الموارد البشرية وبيان أثرها في عملية تقييم أداء العاملين للمنظمات في كليات جامعة الملك خالد

أهداف الدراسة

بيان دور وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين والذي ينعكس بدوره في تحسين الأداء الإداري، التعرف على الطرق المتبعة لتقييم الأداء بالجامعة ومعرفة نواحي القصور ومعالجتها والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم التوصيات التي تساعد الكليات موضوع الدراسة في رفع مستوى ادائها

أهمية الدراسة

تسهم الدراسة في تأكيد دور إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في جامعة الملك خالد وتوجيه انتباه المسؤولين لضرورة الاهتمام بعملية تقييم الأداء من اجل تحسين أداء العاملين، كما ستسهم الدراسة في تقديم توصيات تساعد متخذي القرار في الإدارات المختلفة بضرورة استخدام نتائج تقييم الأداء في الترقيات والحوافز والنقل.

منهج الدراسة

اتبعت الورقة المنهج الوصفي لإنجاز الإطار النظري من خلال دراسة وعرض الادبيات التي عالجت موضوع الورقة والتحليلي لإنجاز الإطار التطبيقي من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة.

فرضيات الدراسة

تم صياغة فرضيات الدراسة من خلال تناول مشكلة الدراسة واهميتها وأهدافها كما يلي:
الفرضية الأساسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء

العاملين بكليات جامعة الملك خالد

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتقييم أداء العاملين بالجامعة"

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين بالجامعة"

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتقييم أداء العاملين بالجامعة"

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالكليات بالمجمع الأكاديمي للطالبات والبالغ عددهم 120 موظفاً تم اخذ عينة ميسرة لإجراء الدراسة عليها فطبيعة المشكلة وفرضيات البحث تجدد الاهتمام وسط مجتمع البحث تم استخدام عينة عشوائية بلغت 110 استبانة تم استرجاع 100 استبانة تتكون من 32 عبارة مقسمة على 4 مجالات وتندرج الاجابة على الفقرات (أوافق بشدة- أوافق- محايد- لا أوافق- لا أوافق بشدة) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

جدول (1) نتيجة اختبار المصادقية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	العبارات	معامل ألفا
1	إدارة الموارد البشرية	8	1.77%
2	الحوافز	7	1.75%
3	الاختيار والتعيين	5	1.66%
4	التدريب	6	1.71%
5	تقييم الأداء	6	1.71%
	المجموع الكلي	32	8.6%

الصدق والثبات

هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، تم إيجاد الصدق الذاتي إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.939)، والنتيجة كانت (0.969) مما يعني ثبات وصدق الاستبانة من أجل اختبار ثبات الأداة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرنباخ على فقرات الاستبانة، حيث يقاس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لإجابات المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، وتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-100)، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) يوضح الجدول رقم (1) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات اداة الدراسة تراوحت 1.66% الي 1.77% ولجميع المتغيرات معاً، حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (32%) وتعتبر هذه النسبة عالية جداً، وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات على فقرات الاستبانة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (1.8%)، ويعني هذا توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات

مفهوم إدارة الموارد البشرية

بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء خدمتهم بالتقاعد أو انتهاء خدماتهم (سهيلة محمد عباس، سهيله، 2003م، ص26)

قال عنها بيتر داركر: (ان إي منظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان) (ابو النصر، مدحت محمد 2002م

ص77)

أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه عن طريق اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وتزويد المنظمات باحتياجاتها كما وكيفا، كبر حجم المنظمة والموظفين فيها ومشاكلهم المتزايدة والحاجة لإدارة تتعامل مع هذه المشاكل وحدة المنافسة بين المنظمات.

أهداف إدارة الموارد البشرية (محمد عباس، سهيلة مرجع سبق ذكره، ص23)

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها إلى وضع استراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات استراتيجية المنظمة ككل والاسهام في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ومن أهم تلك الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة هي

أهداف اجتماعية تتمثل في تشغيل الأفراد المؤهلين بمختلف الوظائف مما يساعد في القضاء على البطالة، أهداف وظيفية مثل العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية وذلك بدمج الموارد البشرية مع الموارد المادية معا، أهداف تنظيمية تؤدي إدارة الموارد البشرية وظائفها بشكل مترابط مع الانظمة الاخرى والأهداف الانسانية إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة الموظف داخل المنظمة حل مشاكله وتهئية المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل (عقيلي، عمرو وصفي، مرجع سبق ذكره، ص26)

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ومن أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وهي كالآتي:

- 1- تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بالتحليل الوظيفي أن يتم تسجيل المعلومات المرتبطة بوظيفة معينة من حيث تحديد المهام، المهارات، المعرفة، القدرات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليحقق مستوى أداء ناجح (ابوشيخة، نادر احمد، 2000م، ص58)
- 2- تخطيط الموارد البشرية: يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً ويتطلب ذلك تقدير طلب المؤسسة من العاملين.
- 3- جذب واستقطاب الموارد البشرية: يتضمن الاستقطاب البحث عن وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ويهتم بعملية البحث عن المرشحين وجذبهم لأكفاء والمؤهلين فقط للوظيفة.
- 4- الاختيار والتعيين: تعيين المرشح المناسب في المكان المناسب من المتقدمين للوظيفة لشغل الوظائف الشاغرة
- 5- تدريب وتطوير العاملين: هو عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين لما يطلبه العمل (Daft)، (2003، 422)
- 6- تقييم أداء العاملين:

هو مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الافضل، ويتم بموجبه تقييم الموظف بشكل دوري عن طريق الرئيس المباشر وقياس الأداء يتم وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها من خلال التدريب وهو نظام رسمي لقياس وتقويم خصائص العاملين المتصلة بالعمل وسلوكياتهم ونتائجهم (Mathis, R. L. & Jackson, J H., (1994).

- 7- الوقاية والسلامة المهنية: اهتمت إدارة الموارد البشرية بتوفير ظروف عمل مناسبة تعمل على منع وقوع الاخطار التي تهدد صحة الموظفين وسلامتهم (ابوشيخة، نادر، مرجع سبق ذكره ص 55)

- 8- تطوير علاقات العمل تقوم بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين والعمل على بحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية (ابوشيخة، نادر، مرجع سبق ذكره ص 351)
- 9- انظمة الرواتب والاجور والمكافآت والفوائد: تقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة العوامل التي تثير دافعية الأفراد للعمل وتشجيع حاجاتهم (علاقي، مدني عبد القادر، 2015، ص302)

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: (السلمي، علي، 1997، ص21)

هنالك عدد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات المناسبة ومن أهمها التحديات التكنولوجية: أن الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية وتسيي المنظمات لتكوينها لمواجهة المنافسين ويجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ عدة أساليب للاستفادة من هذه المستجدات لتحقيق الفوائد مثل الإنتاجية العالمية والجودة الأفضل، تحديات الجودة إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا قادرين على خدمة الزبائن واستخدام أفراد ذوي خبرة لتجنب الخطأ قبل وقوعه، التحديات البيئية: مثل المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي، الاتجاه نحو العولمة تُعد حالياً واحدة من التحديات المؤثرة على الموارد البشرية وتحديات مستوى التأهيل للوظائف ينبغي المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغيرها باستحداث وظائف جديدة وتحديد مستوى المعرفة والتأهيل المناسب لها حتى توفر الكفاءات.

تقييم أداء العاملين

مفهوم وأهمية وفوائد تقييم الأداء

عرّف تقييم الأداء بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة بين المستهدف والمتحقق بالاستناد إلى معايير معينة (الحسين والدوري، 2007م، ص63)

أهمية تقييم الأداء: (عشماوي، محمد، 2010 م ص190)

- أ- أهميته على مستوى المنظمة مثل إعداد سياسة جيدة للترقية باختيار انسب الموظفين وأكفاءهم لشغل الوظائف العليا، ترشيد سياسة الاختيار والتعيين وضمان سلامتها وإعداد سياسة تدريبية للعاملين بناء على نقاط الضعف في الأداء.
- ب- أهميته على مستوى الوحدات التنظيمية مثل متابعة تنفيذ الأهداف للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية، تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية والكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل الوحدة
- ج- أهميته على مستوى الأفراد (الموارد البشرية) كإشعار الموظف بالمسئولية وتحقيق الرقابة الذاتية، رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل مما يجعل التفاهم يسود بين الموظفين ورؤسائهم وتقليل معدل دوران العمل من خلال شعور العاملين بالعدالة الموضوعية في اتخاذ القرارات.

طرق تقييم الأداء والمشاكل التي تواجهها: (ادريس، ثابت عبد الرحمن، 2007م، ص305)
يوجد نظامان رئيسيان لتقييم أداء العاملين بالأجهزة التنفيذية والإدارية أحدهما نظام الاختبارات والآخر نظام التقارير الدورية.

الطرق التقليدية لتقييم الأداء

هي من الطرق الأكثر استخداماً في الحياة العملية حيث تستخدم تقارير تقييم الأداء وذلك من خلال نماذج مطبوعة يقوم القائم بالتقييم باستيفاء كافة البيانات المدونة بالنموذج عن الأفراد المقيمين، ويتضمن نموذج التقييم على عدد من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته ويتصل بعضها بالعمل والإنتاج.

- 1- طريقة تقدير المقياس المدرج (التقييم ببحث الصفات): هي من أوسع الطرق استخداماً في مجال تقدير كفاءة العاملين وتعتمد على أساس أن تمثل كل عوامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات مختلفة بحيث يُوشر القائم على التقييم بالتقدير على الدرجة التي يعتقد بانها خاصة بالفرد موضع التقدير. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة فهمها واستخدامها كما أنها تسهل من الجدولة الإحصائية لنتائج التقدير ومن عيوبها عدم الدقة في الحكم على كفاءة العاملين، والمغالاة في الليونة أو الخشونة.
- 2- طريقة مقارنة العاملين:

وبموجها يتم تقييم الأداء عن طريق مقارنة أداء الفرد مع زملائه وتنفيذ بواسطة اسلوبين هما
أ- الترتيب المستقيم Ranking: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم وذلك من الاحسن للأسوء والعكس. وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء وسلوك كل فرد بالآخرين ويجب أن لا يكون الترتيب حسب خاصية أو صفة معينة فقط بل حسب الأداء والسلوك العام للفرد.

ب- اسلوب المقارنة الثنائية المزدوجة (الزوجية)

هي أحد اشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي مستوى ادائه أعلى من بين كل العاملين في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها بمعنى عقد مقارنات زوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم. ومن عيوبها إنها محددة إلى حد بعيد إذ أنها لا تصلح لأغراض الترقية، النقل، التدريب، الفصل لأنها لا تبين السبب الذي تم من أجله تقييم أحد الاشخاص تقيماً عالياً أو منخفضاً.

- 3- طريقة التوزيع الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي أي أن مجموعة الاحداث تتركز حول وسط المنحنى ويقل تركيزها عند الأطراف وبالتالي يطلب من القائم بالتقدير أن يوزع تقديراته بشكل يتناسق مع التوزيع الطبيعي المعتاد ومن ثم تقسيم المرؤوسين إلى مجموعات ويترتب كل منها حسب تركيزها على منحنى التوزيع.

الطرق الحديثة لتقدير الكفاءة

طريقة البحث الميداني: (الديراني 2011، اساليب تقييم الأداء <https://www.saudihr.sa>)
يذهب المكلف بعملية التقييم إلى موقع العمل ويطلب من المشرف تزويده بالمعلومات المتعلقة بأداء وسلوك العاملين ثم التأكد من صحتها يعود للقيام بعملية التقييم من خلال المعلومات التي تحصل عليها ويرسل النتائج

للمشرف ليقوم بمراجعتها مزاياها البعد عن التحيز والدقة في جمع البيانات، أما عيوبها عدم الاخذ في الاعتبار رأي الرئيس المباشر في الموظف وارتفاع التكلفة بسبب اللجوء إلى خبراء من الخارج.

أ- طريقة الاحداث الجوهرية (ابراهيم، محمد محمد، 2010م ص763)

تقوم على أساس أن هناك بعض الاحداث المؤثرة على سلوك الفرد وتجعله ناجحاً أو فاشلاً يقوم القائم بالتقديرات بتسجيل الاحداث الجوهرية والتي تحدث اثناء العمل، مثل، قلق الفرد، رفضه في يوم ما الالتحاق بأحد البرامج ويتم اكتشاف الاحداث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد اثناء العمل ثم تعطى اوزان لكل وتكون أساساً لعملية التقدير. من مزايا هذه الطريقة أنها توفر أساساً موضوعياً لمناقشة المشرف للفرد في كيفية تجنب اوجه القصور وتحسين أدائه، وعيوبها انها تخلق لدى الأفراد شعوراً بأن كل شيء يؤديه سوف يكتب في القائمة السوداء لدى المشرف مما يؤدي إلى الاحباط في العمل.

ب- طريقة الإدارة بالأهداف: صُمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم ويهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الأفراد على العمل ومن أهم المقومات الأساسية لها المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسئولية عمل الفرد ومن فترة لآخرى يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف

مشكلات تقييم الأداء: (محمود حامد، فداء، 2012م، ص 54).

تعاني كثير من المنظمات والمديرون من مشاكل خاصة أثناء عملية تقييم الأداء مثل عدم وضوح المعايير قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجال لاختلاف التفسيرات، التركيز على الأداء الفردي أو الأداء الجماعي إذ تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية أداء فرق أو جماعات العمل وذلك باستخدام مقاييس تركز على أداء الفرد وليس الأداء الجماعي، استخدام طريقة واحدة للتقييم قد لا تتناسب مع جميع الوظائف لذا لا بد من تنوع طرق التقييم، عدم تدريب الرؤساء إذ يحتاج الرؤساء للتدريب والتركيز فيما يتعلق بتقييم الأداء الوظيفي، عدم اهتمام الرؤساء بأعداد التقارير وقد ينظر إليها بنظرة روتينية ولا يتحررون الدقة عند ملئها. التحيزات الشخصية تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس وللتغلب على هذه الأخطاء في عملية التقييم يجب تحسين وتعديل طرق تقييم الأداء. عدم الاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة، استخدام نماذج مختلفة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم، تدريب القائمين بالتقييم وعدم اعتبار نتائج التقييم منعزلة عن باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة مثل:

الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات المبحوثين، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الاستبانة، اختبار مربع كاي Chi-Square، معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson Correlation، ويستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما تتغير قيم المتغير المستقل وقيمة معامل الارتباط تتراوح بين الواحد

الصحيح الموجب والواحد الصحيح السالب، وكلما اقتربت القيمة من الواحد فهذا يعني قوة العلاقة بين المتغيرين/المتغيرات

محور إدارة الموارد البشرية

قام الباحث بتحليل مستوى الاستجابات المبحوثين لإدارة الموارد البشرية في كفاءة الأداء
جدول (3) المقاييس الإحصائية ازاء محور إدارة الموارد البشرية (العدد=100)

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
أوافق	1.185	3.7	1.تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في كافة فعاليات الجامعة
	1.046	3.58	2.إدارة الموارد البشرية مهمتها تكوين قوة عاملة مستقرة وفعالة من اجل الاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم
	1.4 12	3.5	3.تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللوائح المنظمة للعمل بصورة سليمة
محايد	1.175	3.15	4.تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين الحرية في تحديد أهدافهم
	1.098	3.19	5.تستخدم إدارة الموارد البشرية أساس موحد للتقييم لضمان عدالة المعاملة
	0.981	3.08	6.الدراسات والمقترحات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في ما يخص أداء العاملين للإدارة العليا تحظى بالتحليل العميق
أوافق	1.238	3.77	7.تحرص إدارة الموارد البشرية بتشجيع العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط وتنظيم العمل
	1.231	3.8	8.تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على النمو والتحسين المستمر

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS، من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2019 م
يوضح الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للعبرة الاولى بلغ (3.70) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.185)، أما العبرة الثانية بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان (3.58) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.046)، أما العبرة الثالثة " " بلغ المتوسط الحسابي (3.50) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.124)، أما العبرة الرابعة بلغ المتوسط الحسابي (3.15) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.175)، والعبرة الخامسة كان المتوسط الحسابي لها (3.19) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.098)، وكان الوسط الحسابي للعبرة "السادسة" (3.08) (محايد) بانحراف معياري قدره (0.981)،، أما العبرة السابعة كان المتوسط الحسابي لها (3.77) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.238)، والعبرة الاخيرة بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) (أوافق) بانحراف معياري قدره (1.231).

جدول (4) المقاييس الإحصائية ازاء محور تقييم الأداء (العدد=100)

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
محايد	1.040	3.3	1.نظام تقييم الأداء المتبع يتسم بالبساطة والفعالية
محايد	1.162	3.27	2.عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين
أوافق بشدة	0.716	4.35	3.تشجع الجامعة على الابداع في انجاز الأعمال وتكافي العاملين المبدعين
محايد	1.146	2.8	4.تساعد عملية التقييم في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العامل

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
أوافق	0.913	4.07	5. تعتمد الجامعة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين
أوافق بشدة	0.990	4.46	6. تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون

المصدر: إعداد الباحث، باستخدام برنامج SPSS، من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2019 م
يشير الجدول (4) إلى أن: أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى كان (3.30) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.040)، والعبارة الثانية كان المتوسط الحسابي (3.27) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.162)، والعبارة الثالثة بلغ المتوسط الحسابي لها (4.35) (أوافق بشدة) بانحراف معياري قدره (0.716)، والعبارة الرابعة، بلغ المتوسط الحسابي لها (2.80) (محايد) بانحراف معياري قدره (1.146)، والعبارة الخامسة، بلغ المتوسط الحسابي لها (4.07) (أوافق) بانحراف معياري قدره (0.913)، والعبارة الأخيرة، بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة (4.46) (أوافق بشدة) بانحراف معياري قدره (0.990)

اختبار فرضيات الدراسة

جدول (2) يوضح معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين المحاور الأربعة وأداء العاملين

التدريب	الاختيار والتعيين	الحوافز	إدارة الموارد البشرية	أداء العاملين في الجامعة
0.435**	0.460**	0.469**	0.425**	قيمة الارتباط
0.000	0.000	0.000	0.000	معنوية الاختبار
100	100	100	100	العدد

يشير الجدول إلى معامل الارتباط الخطي لبيرسون لمتغيرات الدراسة الأربعة، كالآتي:

- 1- يوجد علاقة طردية (موجبة) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.425) بمستوى معنوية 0.000، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتقييم أداء العاملين بالجامعة"
- 2- يوجد علاقة طردية (موجبة) بين التدريب وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.435) بمستوى معنوية 0.000، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتقييم أداء العاملين بالجامعة"
- 3- يوجد علاقة طردية (موجبة) بين الاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.460) بمستوى معنوية 0.000، وهذا يثبت الفرض الأول القائل بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين بالجامعة"
- 4- يوجد علاقة طردية (موجبة) بين الحوافز وتقييم أداء العاملين في الجامعة قيمته (0.469) بمستوى معنوية 0.000، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة بـ "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين بالجامعة".

النتائج والتوصيات

خلاصة النتائج:

- 1- يوجد تأثير موجب (طردى) ذو دلالة إحصائية لكل من الحوافز والاختيار والتعيين والتدريب على أداء العاملين حيث بلغت معاملات الارتباط الخطي 0.469 و0.460 و0.435 على التوالي عند مستوى معنوية 0.000.
- 2- تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية.
- 3- تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على النمو والتحسين المستمر.
- 4- تعتمد الجامعة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.
- 5- تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون

التوصيات.

- 1- تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة ودراسة معوقات تطبيقات وطرق علاجها.
- 2- تفعيل تدريب وتنمية الموارد البشرية وتوسيع مشاركة العاملين.
- 3- تنوع أساليب وطرق تقييم الأداء وإيجاد أنظمة حديثة ذات فاعلية وكفاءة.
- 4- ضرورة الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الأداء في معالجة نواحي القصور في الأداء.
- 5- يجب أن تحظى عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالاهتمام الكبير

قائمة المراجع

أولا - المراجع بالعربية:

- إبراهيم، محمد محمد، 2010م إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية.
- ابو النصر، مدحت محمد، 2002م، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع
- ابو شيخه، نادر احمد، 2000م، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن، 2007م، إدارة الأعمال النظرية ونماذج تطبيقية، الاسكندرية، مكتبة الابراهيمية.
- جهاد ملايشة، وايمان غنام وريكات مازن (2010) "أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح، عمان، الأردن.
- حامد، فداء محمود، 2012م، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- الحسين، فلاح حسن ومؤيد عبد الرحمن الدوري، 2007م، إدارة البنوك مدخل علمي استراتيجي معاصر، عمان، دار وائل للنشر.
- درة، عبد البارى وزهير الصباغ ومروة احمد وياسر العدوان، 2010م، إدارة القوى البشرية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة.
- السلمي، على، 1997م، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- الشلبي، فراس، والمؤمني، محمد، والسعودي، موسي، والعجلوني، محمد (2017) "اثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي، الدور المعدل لتكامل المعرفة: \رأسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي-الأردن" مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (10) العدد (2) ص ص 275- 319
- عباس، سهيلة محمد، 2003م، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الأردن، داروائل للنشر.
- عقلي، عمرو صفوي، 2005م، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، داروائل للنشر.
- علاقي، مدني عبد القادر، 2015، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، خوارزم العالمية.
- علي، احمد ابراهيم (2019) "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعة العراقية" رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة بنها
- مهند أحمد عثمان يوسف (2009) " دور إدارة المواد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية"، دراسة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- Daft, Richard L., (2003), Management, 6th ed., Thomson South– Western, Canada.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., (1994),
- Human Resource Management, West Publications Co., New York, USA.

المواقع الإلكترونية:

- البوابة السعودية لإدارة الموارد البشرية Arabic > <https://www.saudihr.sa>
- افضل تطبيقات الويب لإدارة الموارد البشرية 2018/11/24 > <https://aitnews.com>