

أثر وسائل التقييم الإداري على أداء العاملين في الجهاز المصرفي

دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني

The impact of management evaluation methods on the performance of employees in the banking system A field study on Faisal Islamic Bank of Sudan

¹ سلمى محمد علي* ، ² لبنى الزبير جاد الرب Lobna Al-Zubair Jad Al-Rab

¹ أستاذ مساعد ، كلية الامارات للعلوم و التكنولوجيا (السودان) ، Salma0mohammed0ali@gmail.com

² أستاذ مساعد ، كلية المدار للعلوم و التكنولوجيا (السودان) ، lingojad2020@gmail.com

تاريخ التسليم: 2024/10/08 تاريخ المراجعة: 2024/10/30 تاريخ القبول: 2024/11/02

Abstract

The study examined the impact of management evaluation methods on the performance of employees in the banking system. The problem of the study was that the banks carry out the management evaluation process periodically, but they did not use the evaluation results to achieve the desired goals of this process, which may lead to a decline in the performance of the bank employees. Studying administrative empowerment and providing information that may benefit decision makers. It may provide the Arabic library in general and the Sudanese library in particular in the field of administrative empowerment of Sudanese organizations and its impact on performance. It may provide a reference for postgraduate students in employee empowerment and performance.. The study aimed to identify the impact of management evaluation methods on employee performance. The study followed the historical approach and the analytical descriptive approach. The study reached the most important results, the bank is working to provide an evaluation for each subordinate with a special and specific measure of performance based on the characteristics, nature and objectives of his job. The performance appraisal process in the bank depends on the behavior of the individual in the organization. The study recommended working on clarifying the responsibilities and duties of each of the boss and subordinates and organizing the work. Develop clear action plans related to future work in order to determine what must be done and inform the employees of these plans so that they have a comprehensive view of what is required of them.

Keywords: management evaluation, employee performance, Sudanese banks.

الملخص

تناولت الدراسة أثر وسائل التقييم الإداري على أداء العاملين في الجهاز المصرفي. تمثلت مشكلة الدراسة في أن تقوم المصارف بعملية التقييم الإداري بشكل دوري، إلا أنها لم تستخدم نتائج التقييم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية مما قد يؤدي إلي تدني أداء العاملين بالمصرف. نبعت أهمية الدراسة من أنه قد يستكمل الجهود العلمية المبذولة ويسد الثغرة العلمية في دراسة التمكين الإداري، وتوفير معلومات قد تفيد متخذي القرار. قد يرفد المكتبة العربية عامة والسودانية خاصة في مجال التمكين الإداري بالمنظمات السودانية وأثرها في الأداء. قد يوفر مرجعاً للدارسين في الدراسات العليا في تمكين العاملين والأداء. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وسائل التقييم الإداري في أداء العاملين. اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، يعمل البنك على توفير تقييم لكل مرؤوس مقياساً خاصاً ومحددًا للأداء مبنياً على خصائص وظيفته وطبيعته وأهدافها. ان عملية تقييم الاداء في البنك تعتمد على السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة. أوصت الدراسة العمل على توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل. وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي حتى يتم تحديد ما يجب القيام به وإطلاع العاملين على هذه الخطط حتى تتوفر لديهم نظرة شاملة عما يطلب منهم.

الكلمات المفتاحية : التقييم الإداري ، أداء العاملين ، المصارف السودانية
*المؤلف المراسل : د. سلمى محمد علي ، الإيميل:

Salma0mohammed0ali@gmail.com

1 . المقدمة

1.1 تمهيد:

أن منظمات الأعمال تسعى للقيام بأعمالها وأنشطتها بمستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، ويعتبر العاملين الذين يخضعون لتقييم الأداء أحد أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة والفاعلية، حيث كفاءة العنصر البشري ترتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءة المنظمة، وأن عملية تقييم أداء العاملين تعد إحدى أساليب الرقابة والمتابعة الإدارية المهمة، تكمن أهميتها بأن الكثير من المنظمات (صناعية أم خدمية) تواجه اليوم تحديات التنافس التي بدأت تهدد وجودها في بيئتها الخاصة والعامة، وهذا ما جعلها وفي أكثر من أي وقت مضى أن تتابع أدائها بشكل عام وأداء أفرادها بشكل خاص لكونهم العنصر المتحرك الهام من عناصر العملية الإنتاجية التي تدعم المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. تستخدم إدارة الموارد البشرية العديد من الوسائل والأدوات لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك العاملين، وتأخذ هذه العملية طابعاً رسمياً يقيم به سلوك العاملين المرتبط بالوظيفة للتعرف نقاط القوة لدعمها، وتحديد نقاط الضعف والقصور لتحسينها مستقبلاً، فضلاً عن أن نتائج التقييم الإداري تساعد يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتقديم الحوافز وإجراء الترقّيات، كما توفر معلومات عن مدى صلاحية شاغلي الوظائف لوظيفتهم الحالية.

2.1 مشكلة الدراسة :

تقوم المصارف بعملية التقييم الإداري بشكل دوري، إلا أنها لم تستخدم نتائج التقييم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية مما قد يؤدي إلي تدني أداء العاملين بالمصرف. لذلك تتمثل مشكلة البحث في الإجابة علي السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر وسائل التقييم الاداري على اداء العاملين؟

والذي تتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

- ما اثر طريقة الادارة بالاهداف والنتائج على اداء العاملين؟
- كيف تؤثر طريقة الاختيار الاجباري على اداء العاملين؟
- الى أي مدى تؤثر طريقة الاحداث الحرجة على اداء العاملين؟

3.1 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- قد يستكمل الجهود العلمية المبذولة ويسد الثغرة العلمية في دراسة تأثير التقييم الإداري، وتوفير معلومات قد تفيد متخذي القرار.
- قد يرفد المكتبة العربية عامة والسودانية خاصة في مجال التقييم الإداري بالمنظمات السودانية وأثرها في أداء العاملين.
- قد يوفر مرجعاً للدارسين في الدراسات العليا في التقييم الاداري وأداء العاملين.
- قد يضيف جديداً للعلم والمعرفة بما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

4.1 أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في دراسة والتعرف على أثر وسائل التقييم الإداري في أداء العاملين وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح اثر الادارة بالأهداف والنتائج على اداء العاملين
- توضيح إلي أي مدى تؤثر طريقة الاختيار الاجباري على اداء العاملين
- معرفة تأثير طريقة الاحداث الحرجة على اداء العاملين

5.1 فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وسائل التقييم الاداري واداء العاملين. تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين طريقة الادارة بالاهداف والنتائج و اداء العاملين .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين طريقة الاختيار الاجباري و اداء العاملين .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين طريقة الاحداث الحرجة على اداء العاملين .

6.1 منهجية الدراسة :

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث بالمنهج التاريخي.

7.1 حدود الدراسة :

يمكن حصر حدود البحث في الحدود الزمانية والمكانية:

- الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي السوداني - الرئاسة الخرطوم.
- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2012 - 2022م.

8.1 مصادر الدراسة :

- المصادر الأولية: الاستبيان
- المصادر الثانوية: الكتب ، المجلات العلمية ، الرسائل الجامعية ، المؤتمرات والندوات العلمية.

9.1 الدراسات السابقة :

دراسة : (فضيل ، 2014)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك قصور في التحفيز في أغلب المؤسسات ويتضح ذلك من خلال عدم ربط الحوافز بأداء العاملين ومنحها علي أساس روتيني ، وعدم تحديد أسلوب التحفيز المناسب لدوافع وحاجات العاملين في المنشآت ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين في منشآت الأعمال، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم الأداء يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة ، وقصر الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات التقييم يقضي علي منح الحوافز للعاملين علي أساس روتيني كما أن علي إدارة البنك أن تقنع العاملين بنظام الحوافز

المستخدم لأن ذلك يساهم في تحسين أدائهم، أوصت الدراسة إلى انه لا بد من إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم أداء العاملين للوصول إلى نتائج موضوعية تؤدي إلى منح الحوافز بطريقة عادلة ، و يجب أن تكون الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات تقييم الأداء قصيرة حتي يتم القضاء علي منح الحوافز علي أساس روتيني ، وعلي إدارة البنك أن تعمل علي إقناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم لأن ذلك يجعلهم يجودون أدائهم .

دراسة : (علي، 2015)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية المهمة بالعمل والتطوير الإداري وفن إدارة الوقت بالجامعة، وهل يمكن أن تحقق القيادات الإدارية في الجامعات أداء إدارياً متطوراً وما مدى هذا التطور، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة وفن ادارة الوقت في تقييم الاداء بمؤسسات التعليم العالي، اهم النتائج منها علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المهمة بالعمل الجامعي وفن إدارة الوقت، توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المهمة بالعلاقات الإنسانية بتطوير الأداء الجامعي وفن إدارة الوقت بالجامعة. اهم التوصيات ضرورة وجود أداء إداري متقن ومتطور في الجامعة السودانية، وكذلك استخدام أسلوب الدافعية والتحفيز مما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل في فضاء إدارة المعرفة.

دراسة : (عثمان ، 2016)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما مدي تأثير حجم الحوافز المادية ومواقيت صرف الحوافز المادية علي اداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. اهم النتائج أهمها ان العاملين يقترحون نظاما اخرًا للحوافز، وايضا الى ان الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تشبع الحاجات والرغبات، وتوصلت الدراسة ايضا إلى أن نظام الحوافز لا يتلائم مع غلاء المعيشة وأثبتت الدراسة عدم وجود ترابط بين حجم الحوافز المقدمة لهم وبين الاعمال التي يقومون بها ، وأن العاملين يرون أن الحوافز التي يتلقونها لا تتناسب مع الاداء الذين يقومون به، تمثلت التوصيات التي خرجت بها الدراسة في ان يكون نظام الحوافز مناسباً مع غلاء المعيشة ، وان تكون الحوافز كافية بحيث تشبع احتياجات العاملين، وان تكون الحوافز مساوية للاعمال التي يقومون بها وان تتناسب مع الاداء ،وان تقدم في الوقت المناسب لها، والقيام بعض الدراسات في هذا المجال لتكون مكملة لهذا العمل.

دراسة : (عثمان ، 2016)

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال: ما اثر وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. كما هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي وظائف إدارة الموارد البشرية واثرها علي أداء العاملين، اهم النتائج وجود سياسات تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها، وأن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وجود ميزانية محددة للتدريب، وان الحوافز تمنح بناء علي درجة التميز في الأداء، وان هناك نماذج لتقييم الأداء، كما ان أداء العاملين يتحقق بدرجة عالية من الكفاءة، كذلك أوضحت نتائج اختبار إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عناصر التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع المتغير التابع والذي يمثل أداء العاملين، اهم التوصيات تدريب وتأهيل الموارد البشرية،

والسعي لوضع نظام حوافز ثابت وشامل لمختلف أنواع الحوافز وتعددتها، وتقييم الأداء بأسس ومعايير تعتمد على الكفاءة، ضرورة تحسين وتطوير أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.

دراسة : (مهاوش ، 2019)

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل التالي: ما هو دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة المتبع في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق، والتعرف على دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق، اهم النتائج منها يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة يوافقون على العبارات التي تقيس الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة وأداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية) وكذلك يتضح من النتائج أن غالبية أفراد العينة يوافقون على عبارات الفرضية الثانية (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين القيادة وتطوير رأس المال البشري في قطاع صناعات شركات الأجهزة الكهربائية) ، اهم التوصيات منها تشجيع القيادات الإدارية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية ودعمها وخاصة الشبابية منها، وإشعار العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية بالأمان المادي والمعنوي لكي يتمكنوا من مواجهة الأزمات، وكذلك الحاجة إلى التعليم الكافي للقيادات لمواجهة النماذج المختلفة التي تتطلبها المناطق والأسواق.

2. وسائل التقييم الإداري :

1.2 مفهوم التقييم الإداري:

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ، برزت مشكلة استخدام المصطلح : التقييم أو التقدير أو القياس، للإشارة إلى نفس العملية (تقييم الأداء)، وذلك بسبب الترجمة الحرفية من لغة أجنبية إلى اللغة العربية. والفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة يؤدي إلى استنتاج أن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:(الهيتمي ، 2003 ، ص 198)

- قياس الأداء المحقق مقارنة بالمعايير الموضوعية، وتسمى هذه العملية القياس.
 - تحديد مستوى الأداء المحقق، هل هو جيد أم ضعيف، أي إعطاء الأداء قيمة، وتسمى هذه العملية التقييم أو التقدير.
 - تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق، وتسمى هذه العملية التقييم..
- يعرف تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين في عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في عملهم الحالي، وكذلك الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته إلى وظيفة أخرى (عبد الباقي، 2002، ص 257).
- يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:
- يركز التقييم على أداء الفرد أو نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وأفعاله من جهة أخرى.

• يتضمن التقييم الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من جهة، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من جهة أخرى.

ويعرف التقييم الإداري كذلك بأنه العملية التي يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل عادل ومنصف، ومكافأتهم حسب عملهم وإنتاجهم، بناء على معدلات يتم من خلالها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به. (نظمي، 2000، ص75).

كما تعرف عملية التقييم بأنها الخاصية النظامية أو الرسمية التي تعبر عن نقاط القوة والضعف في المساهمات التي يقدمها الأفراد للوظائف التي يكلفون بإنجازها وأدائها (بلوط، 2003، ص360).

وبناء على التعاريف السابقة يكمن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة ، لقياس وإصدار الأحكام ، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل ، و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته أكثر كفاءة في المستقبل، كما أنها تحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من التقدم في السلم الوظيفي.

يمكن تلخيص أهداف تسعى إلى تحقيقها المؤسسة فيما يلي : (إبراهيم ، 2008 ، ص 271).

• في مجال تنمية الفرد:

إن التقييم قد ينير الطريق ويوضح احتياجات تطوير وتقدم الفرد في عمله، أي تحديد الاحتياجات التدريبية حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع خطة تدريبية سليمة تتطلب إعداد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ومن الطرق المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة العودة إلى تقييمات الأداء للتعرف على الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة. كما تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والأساليب المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئة عملهم باستخدام الأساليب العلمية وبشكل مستمر، كما تساعد عملية تقييم الأداء على تنمية الشعور بالمسؤولية من خلال توليد فناعة كاملة لديهم بأن الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة تدرج تحت عملية التقييم، مما يجعلهم يعملون بجد لكسب المكافآت وتجنب العقوبات، وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها في المنظمة.

• في مجال الفهم الاستراتيجي:

إن التقييم الرسمي والدوري يساعد المشرفين على دراسة وتحليل ومراقبة سلوك مرؤوسيههم بشكل دقيق، وخاصة إذا شجعتهم الإدارة العليا على تقييم الأداء بشكل موضوعي وبالتالي يكون لديهم الدافع للتقييم السليم.

إذا تم التقييم بشكل مناسب وسليم، فإنه يمكن أن يساهم في تسهيل التفاهم المتبادل بين المشرف ومساعديه، واتخاذ القرارات بشأن الموظفين، مما يساعد على تحسين التواصل وتعزيز العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهما لرفع كفاءة الإنتاج من جهة، وتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى. إن عملية التقييم هي العملية التي يتم من خلالها الحصول على معلومات التغذية الراجعة حول كفاءة أداء الموظفين وسلوكياتهم الوظيفية.

وعلى ضوء نتائجها يتم اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، بالإضافة إلى كونها أداة رقابة ليس فقط على أداء الموظفين، بل وأيضاً على أداء المديرين والمشرفين على مستوى أعلى، بل وحتى على أداء المنظمة. كما تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة إلى تحقيق الارتباط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) وأنشطة الموظفين لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية المتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة للتطور والتأقلم والترابط بين الأفراد والمنظمة.

تعد عملية تقييم أداء الموظفين من الأنشطة المهمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت في هذا الشأن والتي شملت 166 شركة أن لديها برامج خاصة لتقييم أداء الموظفين من مشرفين وعمال.

2.2 الطرق الحديثة للتقييم الإداري:

من أهم الطرق الحديثة للتقييم الإداري الآتي (عبدالباقي ، 2002 ، ص 257):

- **طريقة الاختيار الإجباري :** وقد أدخل علماء النفس الصناعي هذه الطريقة أثناء الحرب العالمية الثانية لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، وسرعان ما استخدمت الشركات الصناعية هذه الطريقة لتقييم أداء عمالها، "حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من عدة مجموعات من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن بين هذه الجمل الأربع جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان المتبقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويختار الرئيس عبارتين فقط، إحدهما تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه" (سلطان، 2004، ص 316).

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية، وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، ولا تتطلب أي نوع من التدريب للمديرين، إلا أنها تنتقد لعدم تمكين المدير من معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المعينة لها، بالإضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع رؤوسيه لوضع خطط الإصلاح وتطوير الأداء، بالإضافة إلى أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتواها.

- **طريقة الأحداث الحرجة :** تتضمن هذه الطريقة قيام المدير المباشر بتسجيل الأفعال (الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها في أداء الفرد أثناء فترة التقييم، وبعد ذلك يتم إعطاء قيمة لكل واقعة حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم سرية، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها واستخدامها للإشارة إلى مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الوقائع التي لا تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال. ومن مميزات هذه الطريقة أنها تساعد المدير على إبراز نقاط الضعف والقصور في أداء الموظفين، وبالتالي تجنب هذه النواقص والعمل على تحسين الأداء في المستقبل، كما أنها تعمل على تحسين مستوى إشراف المدير، لأن المدير وفقاً لهذه الطريقة يضطر إلى ملاحظة أداء رؤوسيه لتسجيل الأحداث التي تحدث في أدائهم، كما أنها تقلل من درجة تحيز المُقيّم لعدم علمه بقيم المعايير المستخدمة.

ورغم هذه المزايا، إلا أن لهذه الطريقة عيباً، حيث يميل الرئيس إلى ممارسة الرقابة المستمرة والدقيقة على مرؤوسيه، مما يسبب لهم المضايقة. كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين يتمتعون بمستوى عال من الكفاءة والقدرة، حتى يتمكنوا من معرفة كل ما يحدث في أداء الفرد.

• **طريقة الإدارة بالأهداف** : تم تطويره من قبل العالم الإداري (Peter Drucker) في منتصف الخمسينيات، وهو أسلوب يقوم على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية للأداء، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من خلال المراحل التالية: (ثابت ، 2001 ، ص 125).

❖ تحديد الأهداف الكمية القابلة للقياس.

❖ مشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

❖ وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف.

❖ تحديد المعايير التي يتم على أساسها قياس نتائج الأداء.

وبموجب هذه الطريقة يحدد كل مرؤوس مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة من الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه.

"لقد حظيت الإدارة بالأهداف بدعم من بعض الدراسات والاتجاهات، ومنها دراسة (بارتون) ودراسة (رودجر وهنتر)، والتي أثبتت نجاح هذه الطريقة في زيادة إنتاجية وأداء الأفراد في المؤسسات التي استخدمتها، ووفرت الظروف اللازمة لنجاحها" (بلوط، 2003، ص 387).

إضافة إلى تجربة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، حيث قدم الباحثون أسلوباً جديداً للتقييم يعتمد في المقام الأول على أسلوب الإدارة بالأهداف، ويسمى تخطيط العمل ومراجعته، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم إجراء مقابلات دورية بين المدير ومرؤوسيه لدراسة ما تم إنجازه من أهداف سابقة، وحل المشاكل الوظيفية، وتحديد الأهداف المستقبلية، وذلك بعد أن توصلوا إلى نتائج أثبتت عدم فعالية أساليب التقييم المعتادة، والتي تقوم على تقييم الأداء العام للموظف لفترة ماضية تقدر بعام كامل.

ولكن على الرغم من مميزات أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاني من العيوب التالية:

- أنه يقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط ولا يستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى.
- أنه يركز على النتائج التي يحققها الفرد، ولا يعطي اهتماماً كبيراً للأساليب التي تقود الفرد إلى النتائج المرجوة.
- قد يعطي المرؤوس وزناً كبيراً للأهداف الكمية مثل الأرباح والتكاليف، ودرجة اهتمام منخفضة بالأهداف النوعية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- يحاول المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر حسن النية عند مقابلة المشرف فيما يتعلق بتقييم الإنجازات.

3. أداء العاملين:

1.3 مفهوم أداء العاملين:

"يشير الأداء إلى درجة التحقيق والإنجاز لأهداف المنظمة. وهو يعكس الطريقة التي يحقق بها الموظف أو يلبي بها متطلبات الوظيفة. ويشير الأداء أيضًا إلى المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها." وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الطرق اللازمة لتحقيقها. أي أنه يربط جوانب النشاط بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الحصول على أقصى المخرجات مع ضمان تقليل المدخلات (إبراهيم، 2002، ص 360).

كما يعرف الأداء بأنه "الدرجة التي يحقق بها الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية" (مصطفى، 2002، ص 415). ويشير الأداء أيضًا إلى "الدرجة التي يتم بها إنجاز وإكمال المهام التي تشكل وظيفة الفرد، وهو يعكس الطريقة التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة أو يلبيها" (حسن، 2002، ص 215).

وكثيرًا ما يكون هناك خلط وتداخل بين الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، بينما يقاس الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الفرد.

ويعرف أداء العاملين بأنه النتائج العملية التي تتجم عن الأنشطة والإنجازات أو العمل الذي يقوم به الأفراد داخل المنظمة (الحربي، 2005، ص 20).

إن الأداء هو "عبارة عن المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية" (مخير، 2008، ص 34).

ويعرف الأداء كذلك بأنه "قيام الفرد بالمهام والواجبات الموكلة إليه لضمان أهليته للقيام بمهام وأعباء وظيفته، أو هو سلوك علمي يقوم به فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة في أنشطة وأفعال يقصد بها تحقيق هدف محدد ومرسوم" (المبيضين، 2001، ص 42). ويعرف الأداء بأنه "ما يستطيع الفرد تحقيقه فوراً من سلوك معين، وما يستطيع المراقب الخارجي تسجيله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، حيث أن (الأداء = القدرة × الدافعية)، والقدرة تعني كل ما يمتلكه الفرد من قدرات عقلية وعاطفية وجسدية، أما الدافعية فهي الدافع المادي والمعنوي حتى يستطيع الفرد القيام بالمهام الموكلة إليه على نحو مرضي ويتحمل نتائج أدائه" (بن عبود، 2005، ص 5).

الأداء هو "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، لذا فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها بشكل قوي وفعال وتحقيق تطلعات أصحاب المصلحة مثل المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع ككل.

لاحظ الباحث أن الأداء هو "محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه" أو هو "مجموع النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة للجهد الذي يبذله الفرد في أداء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه" أو هو "مجموعة متكاملة من أعمال المنظمة وقدرتها على استخدام مواردها المختلفة من خلال تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"

ويحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة لأنه المنتج النهائي لمجموع كل أنشطتها (حسن، 2010، ص 52).

2.3 أهمية أداء العاملين:

ويمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية: (خلف الله ، 2015 ، ص 71).

- هو الأساس الذي تبنى عليه كافة المنظمات والمنشآت سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، لأن عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة لا يمكن أن تتم دون أن يقوم الأفراد بأعمالهم ونشاطاتهم التي تسمح لهم بأن يكونوا منتجين.
- يوفر للأفراد العاملين المثابرة والاجتهاد لاكتساب المهارات واكتساب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء قيم.
- إن تحقيق الإبداع لا يأتي من فراغ، بل من خلال العمل الجاد الذي يقوم به الموظف في زيادة الإنتاجية، حيث يساهم الأداء في عملية تطوير الذات واكتساب الفرد لأساليب جديدة.
- استغلال قدرات وإمكانات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها على أفضل وجه.
- استثمار الوقت بانضباط الموظف والتزامه بساعات العمل، بمعنى أن يكون الموظف مدركاً لكافة واجباته ومسؤولياته تجاه عمله، ومتفانٍ في تقديم كل ما لديه لتقديم الأفضل.

4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 إجراءات الدراسة الميدانية

1.1.4 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من العينة.

2.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

في هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والإداريين والموظفين حسب درجاتهم الوظيفية ببنك فيصل الإسلامي وتم توزيع 50 استمارة. وأجيب علي (45) وبلغت نسبة الإستجابة 90% .

3.1.4 الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معادلة سبيرمان براون للثبات للجزئة النصفية.

2.4 تحليل البيانات الشخصية:

نتائج تحليل البيانات الشخصية

العمر: أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية (36 وأقل من 40) حيث بلغ عددهم 16 أي بنسبة 35.6%، يليهم الفئة العمرية (31 وأقل من 35) حيث بلغ عددهم 14 أي بنسبة 31.2%، يليهم (41 وأقل من 50 سنة) حيث بلغ عددهم 13 أي بنسبة 28.9%، أما الفئة العمرية (25 وأقل من 30 سنة) فقد بلغ عددهم 2 أي بنسبة 4.5% من أفراد العينة الكلية.

المستوى التعليمي: أن أغلب أفراد العينة كانوا من حملة الماجستير حيث بلغ عددهم 22 بنسبة 48.9%، يليهم حملة الدكتوراه حيث بلغ عددهم 16 بنسبة 35.6%، يليهم حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 5 أي بنسبة 11.2%، بينما المؤهلات فبلغ عددهم 2 أي بنسبة 4.4% من أفراد العينة الكلية.

المسمى الوظيفي: أن أغلب أفراد العينة يشغلون وظيفة موظف حيث بلغ عددهم 38 أي بنسبة 84.4%، يليهم الذين يشغلون رئيس قسم حيث بلغ عددهم 5 أي بنسبة 11.2%، أما الذين يشغلون وظائف أخرى فبلغ عددهم 5 أي بنسبة 11.2% من أفراد العينة الكلية.

الخبرة: أن أغلب أفراد العينة لديهم سنوات خبرة 6 وأقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 22 بنسبة 48.9%، يليهم 11 وأقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم 16 بنسبة 35.6%، يليهم أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 5 أي بنسبة 11.2%، بينما 16 سنة فأكثر فبلغ عددهم 2 أي بنسبة 4.4% من أفراد العينة الكلية.

3.4 اختبار الفرضيات الدراسية :

من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية تم اختبار فروض الدراسة كالاتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التقييم الإداري وأداء العاملين.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (أداء

العاملين) والمتغير المستقل ويمثله (الإدارة بالاهداف والنتائج) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (1) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين

الفرضية الفرعية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين	-0.22	-3.87	0.000	قبول وجود علاقة

معامل الارتباط R	0.30		
معامل التحديد (R ²)	0.09		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (1): أن هنالك ارتباط عكسي بين الإدارة بالاهداف والنتائج ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.30) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين) . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.22) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر عكسي (للادارة بالاهداف والنتائج على أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (الإدارة بالاهداف والنتائج) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (أداء العاملين) بمعدل (2.2%) . كما تشير نتائج التقدير إلى أن الإدارة بالاهداف والنتائج يؤثر في أداء العاملين بنسبة (0.09)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.09) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على أداء العاملين بنسبة (91)% . كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين بالشركة وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين بالشركة (-3.87) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أكثر من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاهداف والنتائج وأداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عكسية بين الإدارة بالاهداف والنتائج أداء العاملين).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاختيار الاجباري واداء العاملين تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفريّة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاختيار الاجباري واداء العاملين

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاختيار الاجباري واداء العاملين

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة

(أداء العاملين) والمتغير المستقل ويمثله (طريقة الاختيار الاجباري) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (2) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين طريقة الاختيار الاجباري وأداء العاملين

الفرضية الفرعية	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين طريقة الاختيار الاجباري وأداء العاملين	0.57	14.0	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.75			
معامل التحديد (R2)	0.56			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (2): أن هنالك ارتباط طردي وسط بين طريقة الاختيار الاجباري وأداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.75) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (طريقة الاختيار الاجباري وأداء العاملين). كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.57) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (طريقة الاختيار الاجباري على أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (طريقة الاختيار الاجباري) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (أداء العاملين) بمعدل (5.7 %). كما تشير نتائج التقدير إلى أن طريقة الاختيار الاجباري يؤثر في أداء العاملين بنسبة (56%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.56) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على أداء العاملين بنسبة (44)%. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاختيار الاجباري وأداء العاملين وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين طريقة الاختيار الاجباري و أداء العاملين (14.0) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاختيار الاجباري و أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاختيار الاجباري وأداء العاملين) .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاحداث الحرجة و أداء العاملين

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاحداث الحرجة و أداء العاملين

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاحداث الحرجة و أداء العاملين

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة

(أداء العاملين) والمتغير المستقل ويمثله (طريقة الاحداث الحرجة) وفيما يلي جدول يوضح نتائج التحليل:

جدول (3) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين طريقة الاحداث الحرجة واداء العاملين

الفرضية الفرعية	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين طريقة الأحداث الحرجة وأداء العاملين	0.60	11.7	0.000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0.69			
معامل التحديد (R ²)	0.47			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (3): ان هنالك ارتباط طردي قوى بين مستوى طريقة الاحداث الحرجة و اداء العاملين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.69) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين (طريقة الاحداث الحرجة و اداء العاملين) . كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.60) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود اثر طردي (طريقة الاحداث الحرجة على أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة) وبالتالي فإن تغيير في (طريقة الاحداث الحرجة) بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في (اداء العاملين) بمعدل (6%) . كما تشير نتائج التقدير إلى أن طريقة الاحداث الحرجة يؤثر في اداء العاملين بنسبة (47%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.47) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على اداء العاملين بنسبة (53%) . كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاحداث الحرجة و اداء العاملين وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين طريقة الاحداث الحرجة و اداء العاملين (11.7) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاحداث الحرجة و اداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة الاحداث الحرجة وأداء العاملين)

5. الخاتمة

وسائل التقييم الإداري تعدّ أداة محورية في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال الاعتماد على أساليب تقييم موضوعية ومنصفة، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي. علاوة على ذلك، فإن وسائل التقييم الإدارية تعمل على زيادة التحفيز والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل والإنتاجية العامة. لقد أظهرت الدراسة أن العلاقة بين وسائل التقييم الإداري وأداء العاملين ليست مجرد عملية مراقبة، بل هي عملية تكاملية تهدف إلى تحقيق التطور المستمر. من خلال ما سبق يتضح التالي:

1.5 النتائج : يمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصل إليها البحث بما يأتي:

1. يعمل البنك على توفير تقييم لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددأ للاداء مبنياً على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.
 2. ان عملية تقييم الاداء في البنك تعتمد على السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة.
 3. ان قيام الرؤساء بالاشراف المباشر الدقيق على المرؤسين ادي الي احراج العامل.
 4. وجود علاقة ذات دلالة احصائية عكسية بين التقييم الإداري باستخدام الادارة بالاهداف والنتائج واداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي.
 5. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التقييم الإداري باستخدام الاختيار الاجبارى واداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي.
 6. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التقييم الإداري باستخدام الاحداث الحرجة واداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي.
- 2.5 التوصيات :** بناء على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

1. العمل على توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل.
2. وضع خطط عمل واضحة تتعلق بالعمل المستقبلي حتى يتم تحديد ما يجب القيام به وإطلاع العاملين على هذه الخطط حتى تتوفر لديهم نظرة شاملة عما يطلب منهم.
3. ربط المقاييس التي يحتوى عليها نموذج تقييم الأداء بالواجبات المطلوبة من العاملين القيام بها، وأن تكون نابعة من توصيف وتحليل الوظائف حتى يتم الوصول إلي معايير عمل بشكل دقيق ومنطقي.
4. أن يتم التركيز في بنود نموذج التقييم على الصفات الشخصية وعلى أداء العاملين بشكل متوازن حتى يكون التقييم أكثر موضوعية وأدق في القياس مما يعطي فكرة أوضح عن الموظف.
5. أن يتوفر ملحق مع نموذج تقييم الأداء يوضح مفهوم البنود المختلفة في النموذج ويوضح المعيار الذي يجب أن يقارن به أداء العاملين، حتى يسهل عملية القياس وتحديد انحراف الأداء عن المعيار المطلوب.
6. إعداد نظام للمعلومات يمد المسؤولين بنتائج التقييم لاستخدامها في سياسات الترقية، النقل، والاختيار والتعيين، واستخدامها في رسم سياسات الأفراد المستقبلية، حتى يتم التوصل إلي قرارات سليمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

6. المصادر و المراجع :

- إبراهيم ، حسن (2002) ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (بيروت : دار النهضة العربية)
- إبراهيم ، محمد محمد (2008) ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية) .
- الحربي ، محمد بن عبد الله (2005)، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (الرياض: دار المريخ للنشر)
- المبيضين ، جرادات ، عقلة محمد و أسامة (2001)، التدريب الإداري الموجه بالاداء ، (القاهرة : المنظمة العربية للتممية الإدارية)
- الهيتي ، خالد عبد الرحمن (2003) ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار وائل للنشر و الطباعة)

- بلوط ، حسن (2003) ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ، (بيروت : دار النهضة للطباعة)
- بلوط ، حسن (2003) ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ، (بيروت : دار النهضة للطباعة)
- بن عبود ، علي أحمد ثاني (2005) ، قياس الاداء الحكومي في ندوة عن اساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية)
- ثابت ، زهير (2001) ، كيف تقيم الشركات والعاملين ، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع)
- سلطان ، محمد سعيد (2004) ، السلوك التنظيمي ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة)
- حسن ، حسن محمود (2010) ، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية ، (غزة : رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية)
- حسن ، رابية (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر)
- خلف الله ، عبد الحافظ (2015) ، أثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على منظمة الدعوة الإسلامية ، (الخرطوم : رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال ، جامعة إفريقيا العالمية)
- عبد الباقي ، صلاح الدين (2002) ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للتوزيع والنشر)
- علي ، عبدالناصر محمد (2015) ، أثر القيادة وفن إدارة الوقت في تقييم الأداء بمؤسسات التعليم العالي ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا)
- عثمان ، خديجة جلال عبيد محمد (2016) ، اثر الحوافز المالية علي أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام : دراسة حالة وزارة الزراعة والموارد الطبيعية ، (الجزيرة : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزيرة ، كلية الدراسات العليا)
- عثمان ، فاطمة هاشم محمد (2016) ، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، (الجزيرة أبا : رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام المهدي، كلية الدراسات العليا)
- فضيل ، محمد محبوب سليمان (2014) ، أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال دراسة ميدانية (بنك الخرطوم ، البنك الإسلامي السوداني) ، (شندي : جامعة شندي ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير غير منشورة)
- مصطفى ، أحمد سيد (2002) ، إدارة البشر – الأصول والمهارات ، (القاهرة : دن) 2002م، ص 415.
- مهاوش ، محمود شكر محمد (2019) ، دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع الأجهزة الكهربائية في العراق ، (الخرطوم : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا)
- مخيمر ، عبد العزيز وآخرون (2008) ، قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية)

- نظمي ، شحادة وآخرون (2000) ، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار صفاء للنشر)

المراجع مترجمة :

- Ibrahim, Hassan (2002), Human Resources Management from a Strategic Perspective, (Beirut: Dar Al-Nahda Al-Arabiya)
- Ibrahim, Muhammad Muhammad (2008), Human Resources Management, (Alexandria: University House).
- Al-Harbi, Muhammad bin Abdullah (2005), Morale and its relationship to job performance, (Riyadh: Mars Publishing House)
- Al-Mubaideen, Jaradat, Oqla Mohamed and Osama (2001), Performance-Oriented Administrative Training, (Cairo: Arab Administrative Development Organization)
- Al-Hiti, Khalid Abdul Rahman (2003), Human Resources Management, (Amman: Dar Wael for Publishing and Printing)
- Ballut, Hassan (2003), Human Resources Management "Strategic Approach", (Beirut: Dar Al-Nahda Printing)
- Ballout, Hassan (2003), Human Resources Management "Strategic Entrance", (Beirut: Dar Al-Nahda Printing House)
- Ben Abboud, Ali Ahmed Thani (2005), Measuring Government Performance in a Symposium on Modern Methods of Measuring Government Performance, (Cairo: Arab Organization for Development)
- Thabet, Zuhair (2001), How to evaluate companies and employees, (Cairo: Dar Quba for Printing, Publishing and Distribution)
- Sultan, Mohamed Said (2004), Organizational Behavior, (Alexandria: New University House)
- Hassan, Hassan Mahmoud (2010), Leadership Patterns and their Relationship to Job Performance in Palestinian NGOs, (Gaza: Unpublished Master Thesis in Business Administration, Islamic University)
- Hassan, Rawya (2000), Human Resources Management, Alexandria: University Publishing House
- Khalaf Allah, Abdel Hafez (2015), The impact of administrative leadership on job performance: An applied study on the Islamic Call Organization, (Khartoum: Unpublished Master Thesis in Business Administration, International University of Africa)
- Abdelbaqi, Salah El-Din (2002), Scientific and Applied Aspects of Human Resources Management in Organizations, (Alexandria: University House for Distribution and Publishing)
- Ali, Abdel Nasser Mohamed (2015), The Impact of Leadership and the Art of Time Management on Performance Evaluation in Higher Education Institutions, (Khartoum: Unpublished PhD Thesis, Al-Neelain University, Faculty of Graduate Studies)

- Othman, Khadija Jalal Obaid Mohammed (2016), The impact of financial incentives on the performance of workers in public sector institutions: a case study of the Ministry of Agriculture and Natural Resources, (Al-Jazeera: unpublished master's thesis, University of Gezira , Faculty of Graduate Studies)
- Othman, Fatima Hashem Mohammed (2016), The Impact of Human Resources Management Jobs on the Performance of Employees, (Al-Jazeera Abba: Unpublished Master's Thesis, Imam Mahdi University, College of Graduate Studies)
- Fadil, Mohamed Mahgoub Suleiman (2014), The impact of incentives on the performance of workers in business establishments, a field study (Bank of Khartoum, Sudanese Islamic Bank), (Shandi: Shendi University, Faculty of Graduate Studies, unpublished master's thesis)
- Mustafa, Ahmed Sayed (2002), Human Management - Assets and Skills, (Cairo: DN) 2002, p. 415.
- Mahawish, Mahmoud Shukr Mohammed (2019), The Role of Leadership in Developing the Performance of Workers in the Electrical Appliances Sector in Iraq, (Khartoum: Unpublished PhD Thesis, Al-Neelain University, Faculty of Graduate Studies)
- Mokhaimer, Abdel Aziz et al. (2008), Measuring the Institutional Performance of Government Agencies, (Cairo: Publications of the Arab Organization for Development)
- Nazmi, Shahada et al. (2000), Human Resources Management, Amman: Safa Publishing House