

## "تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف"

إعداد الباحثة:

سناء سالم محمد خريسات

القسم شؤون الموظفين

بلدية السلط الكبرى



## الملخص:

تعمل تقييمات الأداء على تحسين أداء عمل الموظفين من خلال مساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة في تنفيذ مهمة شركتهم وأيضاً لتوفير المعلومات للموظفين والمديرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. كما أنها تقدم ملاحظات للموظفين وبالتالي فهي بمثابة وسيلة للتطوير الشخصي والوظيفي. ومع ذلك ، فإن تقييمات الأداء تكتنفها الصعوبات نتيجة لطبيعتها المعقدة. لذلك ، كان الهدف العام للدراسة هو تقييم نظام تقييم الأداء وتأثيره على إنتاجية الموظف (الأداء).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية ، الإنتاجية ، التقييم ، الأداء ، الموظف.

## المقدمة:

أصبحت بيئة الأعمال تنافسية للغاية بسبب عدم اليقين في أسواق العمل وسلوك الموظفين غير المتوقع. اصحاب العمل حريصون الآن أكثر من أي وقت مضى على توظيف الموظفين واختيارهم وتنسيبهم والحفاظ على معايير الأداء في شركاتهم.

يعرّف Bateman and Snell (1996) ، تقييم الأداء بأنه عملية تقييم أداء الموظف في الوظيفة لغرضين أساسيين من إدارة الموارد البشرية (HRM)، وهما: الإداري والتنموي. للأغراض الإدارية ، يوفر تقييم الأداء معلومات للرجوع إليها في المستقبل. من ناحية أخرى ، يوفر الغرض التطويري المعلومات التي تم جمعها لاستخدامها في تشخيص احتياجات التدريب والتخطيط للمهن للموظفين. يتم تحديد أنظمة تقييم الأداء لتوفير فرصة قيمة للتعرف على جهود الموظفين وأدائهم ، واكتشاف العوائق الرئيسية والميسرين لممارسات العمل ، وتحديد احتياجات وفرص التطوير المهني. وتشمل هذه الفوائد تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد ؛ تحديد المشاكل التي قد تعوق التقدم وتتسبب في ممارسات عمل غير فعالة ؛ تطوير درجة أكبر من الاتساق من خلال التغذية الراجعة المنتظمة على الأداء والمناقشة حول الإمكانيات التي تشجع أداء أفضل من قبل الموظفين؛ تحسين جودة الحياة العملية من خلال زيادة التفاهم المتبادل بين المديرين وموظفيهم. هناك أنواع مختلفة من الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء مثل السرد (التقارير) ومقارنات الترتيب (طريقة الترتيب - المقارنات الثنائية) وقوائم المراجعة (البسيطة - والمعقدة) ومقاييس التصنيف (مقاييس التصنيف الرسومي - مقاييس التصنيف المرتكزة على السلوك).

على الرغم من أساليب التقييم الجيدة نسبياً التي ذكرناها سابقاً، فإن الممارسة على مر السنين هي أن التقييمات لا يتم إجراؤها بشكل دوري وفي أغلب الأحيان كما كان ينبغي أن تكون الحالة. يخضع موظفو الخدمة للتقييمات فقط عندما يحين موعد الترقية. وفقاً لأlder and Coleman (2000)، فإن التقييمات الوظيفية لمرة واحدة في السنة ليست كافية في العادة. ويؤكدون أن الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي يجب أن تكون عملية مستمرة تتم مراقبتها باستمرار. وبالتالي ، من أجل التقييم الفعال للموظف ، يجب أن يكون نظام تقييم الموظفين على فترات قصيرة ، مع إعطاء الموظفين ملاحظات حول مدى جودة أو ضعف أدائهم. ولقد لوحظ أن الموظف يكون متحمساً عندما يرى تحسناً في أدائه من خلال الملاحظات الإيجابية من الزملاء. يمكن تصور الإنتاجية كمقياس للكفاءة الفنية أو الهندسية للإنتاج. بالنسبة إلى Bhatti & Qureshi's (2007)، فإن الإنتاجية هي مقياس أداء يشمل كلاً من الكفاءة والفعالية.

## الإطار النظري

### 1. تقييم الأداء

يصف Armstrong (2006) دور تقييم الأداء كأداة للتطلع إلى ما يجب أن يقوم به الأشخاص في المنظمة من أجل تحقيق الغرض من الوظيفة لمواجهة التحديات الجديدة. وفقاً لـ Manasa & Reddy (2009)، فإن تقييم الأداء هو عملية منهجية ودورية تقوم بتقييم الأداء الوظيفي لكل موظف وإنتاجيته فيما يتعلق ببعض المعايير المحددة مسبقاً والأهداف التنظيمية. تم تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تحديد وتقييم وتطوير أداء العمل للموظفين في المنظمة، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل أكثر فاعلية، مع إفادة الموظفين في نفس الوقت من حيث التقدير، وتلقي التعليقات، وتلبية احتياجات العمل وتقديم التوجيه المهني (Lansbury، 1988).

وفقاً لـ Erdogan (2002)، فإن تقييم الأداء هو العملية الرسمية لمراقبة وتقييم أداء الموظف. ووفقاً لـ DeNisi & Pritchard (2006)، يعد "تقييم الأداء" حدثاً منفصلاً رسمياً يخضع لعقوبات تنظيمية، وعادة لا يحدث بشكل متكرر أكثر من مرة أو مرتين في السنة، والذي حدد بوضوح أبعاد الأداء و / أو المعايير المستخدمة في عملية التقييم. علاوة على ذلك، إنها عملية تقييم، حيث يتم غالباً تعيين الدرجات الكمية بناءً على المستوى الذي تم الحكم عليه لأداء الموظف الوظيفي على الأبعاد أو المعايير المستخدمة، ويتم مشاركة الدرجات مع الموظف الذي يتم تقييمه. علاوة على ذلك، فيما يتعلق بتقييم الأداء، ذكر Lafer (2002) أن تقييم الأداء هو نظام إدارة رسمي يوفر لتقييم جودة أداء الفرد في المنظمة. "تقييم الأداء هو" عملية تقييم مدى جودة أداء الموظفين لوظائفهم عند مقارنتها بمجموعة من المعايير، ومن ثم توصيل تلك المعلومات إلى هؤلاء الموظفين" (Mathis & Jackson, 2000).

### 2. الإنتاجية

الإنتاجية هي التوازن بين جميع عوامل الإنتاج التي ستعطي أكبر عائد لأقل جهد (Drucker، 1974)، وتحصر الإنتاجية في أبسط أشكالها الإخراج / المدخلات. ويذكر أن "الإنتاجية، كما ذكرنا، هي علاقة صارمة بين الموارد التي تدخل في نظام تنظيمي خلال فترة زمنية معينة والمخرجات الناتجة عن تلك الموارد خلال نفس الفترة الزمنية. وهي ببساطة عبارة عن ناتج مقسوم على المدخلات". ويذكر أيضاً أن المديرين يخلقون ارتباطاً حول الإنتاجية لأنهم لا يميزون بين تعريفات الإنتاجية وقياسها وتحسينها من جهة، ومفاهيم الأداء وقياسه وتحسينه من جهة أخرى. ويمكن أن يؤدي هذا الفشل في التمييز بين الإنتاجية والأداء إلى صعوبة التواصل بشأن الإنتاجية. وجهات نظر Bhatti & Qureshi's (2007)، الإنتاجية هي مقياس أداء يشمل كلاً من الكفاءة والفعالية.

تتمثل الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء في وضع المعايير التي سيتم استخدامها كأساس لمقارنة الأداء الفعلي للموظفين. تتطلب هذه الخطوة تحديد المعايير للحكم على أداء الموظفين على أنه ناجح أو غير ناجح ودرجات مساهمتهم في الأهداف والغايات التنظيمية. يجب أن تكون مجموعة المعايير واضحة وسهلة الفهم وقابلة للقياس. في حالة عدم إمكانية قياس أداء الموظف، يجب توخي الحذر الشديد لوصف المعايير (Aquinas، 2009). بمجرد تعيينها، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية توصيل المعايير لجميع موظفي المنظمة. لهذا يجب إبلاغ الموظفين وشرح المعايير لهم بوضوح. سيساعد ذلك على فهم أدوارهم ومعرفة ما هو متوقع منهم بالضبط، وإذا لزم الأمر، يمكن أيضاً تعديل المعايير في هذه المرحلة نفسها وفقاً للتعليقات ذات الصلة من الموظفين (Aquinas، 2009).

أصعب جزء في عملية تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي للموظفين، أي العمل الذي يقوم به الموظفون خلال الفترة الزمنية المحددة. إنها عملية مستمرة تتضمن مراقبة الأداء على مدار العام. تتطلب هذه المرحلة الاختيار الدقيق لتقنيات القياس المناسبة، مع الحرص على أن التحيز الشخصي لا يؤثر على نتيجة العملية، وتقديم المساعدة بدلاً من التدخل في عمل الموظف (Aquinas، 2009). تتمثل الخطوة الأخيرة في العملية في اتخاذ القرارات التي يمكن اتخاذها إما لتحسين أداء الموظفين، أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، أو قرارات الموارد البشرية ذات الصلة مثل المكافآت، والترقيات، وخفض الرتبة، والتحويلات، إلخ. باختصار، ما ورد أعلاه هي الخطوات التي أوضحها Aquinas (2009)، في تنفيذ تقييم أداء ناجح في منظمة.

### 3. ربط تقييم الأداء بالإنتاجية

ترتبط إنتاجية أي منظمة ارتباطاً مباشراً بفاعلية تقييم أداء الموظف. يُعتقد أن تقييم الأداء، إذا تم إجراؤه بشكل صحيح، يساهم بشكل كبير في كفاءة المنظمة بأكملها، لأنه يضمن التحسين المستمر في المجالات التي تم تحديدها على أنها حاسمة لتوظيف نظام إدارة إيجابي ومعزز، Khazem (2008). من أجل الإدارة الفعالة وتقييم الموظفين، هناك حاجة إلى تقييم الأداء. يساعد الموظفين على تطوير وتسهيل التقدم التنظيمي من حيث الأداء. غالباً ما يستخدم تخطيط الأعمال التقييمات. يعتمد النظام على حجم وهيكل الشركة أو المنظمة. هذا يسمح للإدارة بفحص المعايير؛ وضع التوقعات والأهداف والغايات؛ وتسليم المهام والالتزامات (Walsh & Fisher، 2005). علاوة على ذلك، نظراً لأن الاتصال داخل المنظمة يتحسن كأثر لتقييم الأداء، يميل الموظفون إلى أن يكونوا أكثر التزاماً ورضاً ويحسنون إنتاجهم (Wiese & Buckley، 1998). وفقاً لـ Walsh and Fisher (2005)، يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال مثل هذا النظام ويمكن أن تساعد في إجراء تحليل احتياجات التدريب لإنتاجية المنظمة.

أخيراً، إنه بمثابة سجل لأداء الموظفين ويمكن أن يساعد في خطط التطوير المستقبلية. تعتبر تقييمات الأداء الوظيفي - في أي شكل تتخذه - أمراً حيويًا لإدارة أداء الأفراد والمنظمة. يمكن أن يفسح الاعتراف البسيط بالفرد كما يتجسد في تقييم الأداء المجال لزيادة الرضا الوظيفي ويمكن أن يساعد في خفض معدلات الدوران والتغيب وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة. في الختام حدد خازم (2008) أهمية تقييم أداء الموظفين على النتيجة (الإنتاجية) وتأثيرها على نظام الإدارة. لذلك بمجرد أن يكون لدى المنظمة نظام تقييم فعال، فإنها تساعد الموظفين على تطوير وتسهيل التقدم التنظيمي من حيث الأداء؛ بمجرد وجود نظام إدارة فعال، من المفترض أن إنتاجية المنظمة لن تتعرض للخطر بسبب نظام تقييم الأداء الفعال.

### 4. نظام تقييم أداء وإنتاجية الشركات

أكد Prasetya and Kato (2010) أنه في عصر المنافسة الشديدة للعولمة، تحتاج الشركات إلى أداء عالٍ. في أي شركة هادفة للربح أو غير هادفة للربح، تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال إدارة الموارد البشرية بأكثر الطرق فعالية وكفاءة؛ من خلال تطوير مجموعة متنوعة من العمليات والإجراءات المعقدة. من بين أمور أخرى، أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية هي تقييم الأداء (المعروف أيضاً باسم تقييم الأداء، وإدارة الأداء، والمراجعات أو التصنيفات) وتنفيذ نظام رواتب جيد. في الوقت نفسه، يحتاج الموظفون إلى ملاحظات حول أدائهم وتوجيهات لسلوكهم المستقبلي.

يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها المحددة من خلال زيادة الإنتاجية. تؤدي زيادة الإنتاجية إلى زيادة الكفاءة في عمليات الشركة، بينما يتأثر مستوى الإنتاجية نفسه بشدة بأداء أو إنتاجية الموظفين. الدافع هو أحد العوامل المهمة التي تؤثر على إنتاجية الموظف.

يمكن لتحفيز العمل أن يولد الحماس ويقود إلى العمل. ويمكن أن يأتي الدافع من كلا الجانبين الداخلي والخارجي. خارجياً ، يمكن الحصول عليها من الشركة. في هذه الحالة، يقع على عاتق المديرين واجب خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الحافز ( Prasetya & Kato ، 2010). ويمكن تعريف الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات. تتأثر إنتاجية العمل بالتحفيز ، حيث يميل الموظف ذو الحافز الأعلى إلى أن يكون أكثر إنتاجية ، والعكس صحيح. Silberman (2003) ، أشار إلى أن "برنامج إدارة الأداء الفعال يمكن أن يزيد الإنتاجية والروح المعنوية في مؤسستك ويساعدك على الاحتفاظ بأصحاب الأداء العالي المتميزين". وفي الوقت نفسه، وفقاً لـ Bruce (2002) ، فإن طريقة زيادة تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم تتمثل في ضمان أن يكون لدى كل شخص فهم مشترك لما هو الأداء العالي ومن خلال التأكد من أن الموظفين يعرفون ما هو متوقع منهم. علاوة على ذلك ، اقترحت أن يدرك المدبرون أن لديهم تأثيراً على الموظفين ويجب عليهم استخدام هذا التأثير لإقناعهم بأن الدافع له علاقة إيجابية بالأداء. لتحسين أداء الشركة ، يجب على الشركة تنفيذ تقييم أداء جيد ونظام الرواتب لتعزيز تحفيز الموظفين.

## نظريات تقييم الأداء

### • نظرية تحديد الهدف

Locke (1960) ، طرح نظرية تحديد الأهداف للدافع. تنص هذه النظرية على أن تحديد الهدف مرتبط بشكل أساسي بأداء المهمة. تنص على أن الأهداف المحددة والصعبة إلى جانب التعليقات المناسبة تساهم في أداء مهام أعلى وأفضل. بكلمات بسيطة ، تشير الأهداف إلى الموظف وتعطي توجيهاته حول ما يجب القيام به ومقدار الجهد المطلوب لبذله. يركز أحد الأبعاد على علاقة معدل التقييم التي تشتمل على مواضيع مثل دعم المشرف والثقة ودقة التصنيف ، والموثوقية كشرط مسبق لقبول وفائدة أنظمة التقييم الرسمية.

تحديد الهدف لا يخلو من منتقديه. ذكر Ordóñez و Schweitzer و Galinsky و Bazerman (2009) أن النظرية مفرطة في الوصف ويمكن أن تسبب ضرراً لمنظمة ما. يجب توخي الحذر عند تطبيق تحديد الهدف بسبب الآثار الجانبية المحتملة غير المقصودة. الحجج المقدمة ضد النظرية ليست جديدة وقد ناقشها باحثون سابقون. على سبيل المثال ، Ordóñez وآخرون. (2009) ، أن السلوك غير الأخلاقي يمكن أن ينتج عن تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف محددة وصعبة. في محاولة للوصول إلى حصة مبيعات ، قد يتلاعب مندوبو المبيعات بالأرقام أو يكذبون على العملاء من أجل الوصول إلى هدفهم النقدي. وفقاً للمؤلفين ، فإن هذا التركيز على تحقيق الهدف يمكن في الواقع تعزيز السلوك غير الأخلاقي من خلال خلق "التركيز على الغايات بدلاً من الوسائل" (Ordóñez et al. ، 2009 ، p. 12). لم يقتصر الأمر على معالجة السلوك السلبي من قبل Latham and Locke ، ولكن تم تقديم وسائل لتخفيف هذه المشكلة أيضاً ، مثل تقديم جوائز تقدمية نحو تحقيق الهدف ، وأنظمة التحكم التنظيمية ، وثقافة مكان العمل الأخلاقية ( O'Neil & Drillings, 1994).

توضح غلبة البحث التجريبي الداعم لنظرية تحديد الأهداف فائدتها كوسيلة لتحفيز الأفراد وتحسين النتائج التنظيمية. في حين أن بعض الحذر قد يكون في محله ، يناقش Locke and Latham (2002) بأن الإخفاقات الناتجة عن النظرية ترجع عادةً إلى أخطاء في تطبيقها ويمكن في كثير من الأحيان منعها. موضوع الدافع البشري واسع ومعقد. لا توجد نظرية واحدة تشرح بشكل كامل كل جانب من جوانب ما يحفز الأفراد على الأداء بشكل أفضل. وفقاً لـ Locke and Latham (2002) ، باستخدام تقنيات مثل التصميم الترابطي المشترك والتجريبي وشبه التجريبي ، تم إجراء عدد كبير من الدراسات البحثية على مدى 40 عامًا باستخدام ما يقرب من 40.000

مشارك في ثمانية بلدان ، وتتراوح فترات العمل الإضافي من دولة واحدة. دقيقة إلى 25 سنة. وعزز Smith (2005) ، في كتابهما ، عقول عظيمة في الإدارة ، شعبية هذه النظرية بإشارتهم إلى تقييم عام 2003 لعلماء OB الذين صنفوا نظرية تحديد الأهداف في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين ثلاث وسبعين نظرية إدارية ، مما أدى إلى التحقق من صحة هذه النظرية للدعاء بأن تحديد الهدف قد حصل على دعم هائل من البحث والممارس.

#### • نظرية التوقع

تنص نظرية التوقع التي طورها Victor Vroom (1964) ، على أن الدافع هو وظيفة توقع الفرد بأن الجهد سيؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب، والحكم التلقائي على أن الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وتكافؤ النتائج (Miyamoto, 2007). تكمن قوة نظرية التوقع في أنها عملية بسيطة وسهلة التطبيق ، والأهم من ذلك أن النظرية تعمل (Quick, 1988). ذكر Quick (1988) أيضًا أن السلوك البشري ، كما توضح نظرية التوقع ، هو دالة لعاملين وهما القيمة المدركة للمكافأة التي ينتجها سلوك معين والتوقع لدى الفاعل بأن سلوكًا معينًا ينتج عنه بالفعل هذه المكافأة. يمكن ترجمة نظرية التوقع إلى خمس خطوات بسيطة يمكن أن تساعد المديرين على تحفيز موظفيهم. تشمل الخطوات الخمس تحديد التوقع ، وجعل العمل ذا قيمة ، وجعل العمل قابلاً للتنفيذ ، وإعطاء ملاحظات منتظمة ، ومكافأة الموظفين عندما يفون بالتوقعات. في الواقع ، سيجد المدير هذه الخطوات مفيدة جدًا وأن المدير الذي يمارس ويتبع هذه الخطوات سيكون قادرًا على تحفيز الموظفين.

ضعف نظريات التوقع هو أن العلاقة بين الجهد والأداء لن تكون مثالية لأنها تخضع لمهارات ومعرفة الفرد وصعوبة المهمة (Ferris, 1978, Beehr & Gilmore). تلعب مهارات ومعارف الموظفين دورًا مهمًا حيث سيجد الموظفون الأكثر مهارة وذوي المعرفة أنه من الأسهل إكمال الوظيفة. ومع ذلك ، لا يمكن تحديد صعوبة الوظيفة إلا من قبل الموظفين أنفسهم، لأن كل موظف لديه مستوى مختلف من المهارات والمعرفة ولا يمكن للمدير أن يفترض أن الوظيفة السهلة لموظف معين هي أيضًا سهلة بالنسبة للموظف. موظفين آخرين. تتمثل ميزة نظرية التوقع في أنها توفر إطارًا لفهم كيفية عمل الدافع في موقف معين. ضعف نظريات التوقع مرة أخرى هو أن تحديد نتيجة من بعض اختيار السلوك الوظيفي أكثر تعقيدًا وانفتاحًا (Connolly, 1976). قد يفترض المديرون أن إعطاء العديد من النتائج الإيجابية كافٍ لتحفيز موظفيهم ؛ ومع ذلك ، قد يكون هذا خطأ لأن نتيجة واحدة قد تؤدي إلى أخرى في تسلسل ممتد. على سبيل المثال ، قد يرتبط اختيار العمل الجاد بزيادة الأجور ؛ ومع ذلك ، هذا لا يتوقف عند هذا الحد لأن الطلب على الموظفين سيزداد من وقت لآخر. قد يجد المديرون صعوبة في التعامل مع مطالب الموظفين لأن مطالبهم قد تتغير أو تظل ، والطريقة الوحيدة للمعرفة هي من خلال التواصل ثنائي الاتجاه أو الحصول على نموذج التغذية الراجعة من وقت لآخر. أحد عيوب نظرية التوقع هو أن التصورات حول الجهد والأداء وقيمة المكافآت يصعب تحديدها كميًا ، لذا فإن المقارنات بين الخيارات المختلفة أو الأشخاص الذين يستخدمون إطار نظرية التوقع قد لا تكون دقيقة ، لذلك ، سيستخدم الناس النظرية خطأ. تشير نظرية التوقع إلى أن الأفراد لن يبذلوا سوى الجهد تجاه شيء ما مقابل مكافأة. يبدو أن هذا المعنى يتعارض مع الإيثار ، الذي يصف الأفعال التي يتم القيام بها لمنفعة الآخرين فقط دون اعتبار للمكافآت الشخصية. وما يعنيه من وجهة نظر الباحث أن الناس لن يعملوا ما لم يكن هناك انتظار لهم مكافآت قبل أن يتمكنوا من العمل، وبالتالي يصبح الكسل هو النظام اليومي الذي يؤدي إلى تدني الأداء. بالإضافة إلى ذلك، قد لا ترتبط المكافآت بالضرورة بشكل مباشر بالجهد والأداء ؛ هذا يعني أن مهارات وظيفية معينة، والتعليم الضروري قد لا يكون موجودًا.

## الخاتمة

كان الهدف من البحث هو تقييم آثار نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف في الشركات. وكانت الأهداف الخاصة في البحث هي التأكد من الاستخدامات المختلفة لخطط تقييم الأداء الموظفين، وتقييم العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية وكذلك لتقييم مدى استخدام تقييم الأداء باعتباره أداة لزيادة الإنتاجية المعلمين في الشركات. من الأدبيات التي تمت مراجعتها ، تم إدراك أنه بالنسبة لكل مؤسسة أو منظمة ، فإن أداء الموظفين مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي يمكن أن يُعزى نجاح كل منظمة إلى تقييم الأداء. تقييم الأداء هو أحد الأدوات الأساسية التي تجعل الموظفين فعالين ونشطين للغاية في العمل. قد يكشف التقييم النقدي لهذا عن الحاجة إلى التحفيز والمكافآت والتطوير والتدريب والعلاقة الإنسانية الجيدة في المنظمة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

## المراجع:

- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (1996). *Management, Building Competitive Advantage* (3rd.). Chicago: Irwin.
- Alder, R. L. & Coleman, T. (2000). *Performance of Management Profile and Audit of Human Resource Foundation, Society for Human Resource Management Review*.
- Bhatti KK, Qureshi T.M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment, and employee productivity. *International Review of Business Research*, 3(2): 54-68.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3 Rd ed. London: Kogan Page.
- Manasa, K, & Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance. *The IUP Journal of Soft Skills*, 3, 72-80.
- Lansbury, R. (1988). Performance management: A process approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 26(2), 46-54.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals. *Human Resource Management Review*, 12(4), 555- 578.
- DeNisi, A., Cafferty, T., & Meglino, B. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and some research propositions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 33, 360-396.
- Lafer, G. (2002). *The job training charade*. Cornell University Press.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2000). *Human Resource Management*”, (9thed.). Ohio, USA: South-Western College Publishing.
- Drucker, Peter F. (1974). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row Publishers.
- Bhatti KK, Qureshi T.M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment, and employee productivity. *International Review of Business Research*, 3(2): 54-68.
- Aquinas, P. G. (2009). *Human Resource Management Principles and Practice*. New DelhVikas.
- Khazem, H. A. (2008). Productive performance appraisals. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 109.
- Walsh, K and Fisher, D. (2005). Action inquiry and performance appraisals. *The Learning Organisation*, 12 (1), 26-41.
- Wiese, D and Buckley, R. (1998). 'The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3).

- Prasetya, A., & Kato, M. (2010). Correlation among corporate productivity, performance assessment system and salary system (a numerical representation of a qualitative survey). *Research Journal of International Studies*, 16.
- Bruce, A. (2002). *How to Motivate Every Employee*. McGraw-Hill Trade, USA.
- Locke, E. A. (1960). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., & Bazerman, M. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Training and Development Journal*, 42(7), 30-45.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- O'Neil Jr., H.F., & Drillings, M. (Eds.). (1994). *Motivation: Theory and research*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, K.G., & Hitt, M.A. (2005). *Great minds in management: the process of theory development*. New York, NY: Oxford University Press.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York, N.Y: Wiley.
- Miyamoto, Y. (2007). *Organizational Behavior*. Milton: John Wiley & Sons.
- Quick, T. W. (1988). U.S. Patent No. 4,760,096. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Ferris, G. R., Beehr, T. A. & Gilmore, D. C. (1978). Social facilitation: A review and alternative conceptual model. *Academy of Management Review*, 3(2), 338-347.
- Connolly, T. (1976). Some conceptual and methodological issues in expectancy models of work performance motivation. *Academy of Management Review*, 1(4): 37-47.
- Abu-Doleh, W. (2007). Dimensions of Performance Appraisal Systems in Jordanian Private and Public Organizations. *International Journal of Human Resource Management* 84-75 ,(1)18.
- Al Salem, M. (2010). *Human Resources Management Integrated Strategic Approach*. (Unpublished doctoral thesis). University Library, Sharjah UAE.
- AL-Nofal, B. (2010). *Human Resource Empowerment Strategy and Its impact on achieving Strategic Objectives in Kuwait Commercial Banks* (Master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan).
- ALQAHTANI, F. (2010). *Evaluating the Performance Appraisal System in Public Universities in Saudi Arabia and its Impact on Human Resource Decisions*, (Unpublished doctoral thesis). Durham University. Durham, United Kingdom.
- Altarawneh, I., & Al-Kilani, M. (2010). Intentions in the Jordanian Hotel Sector. *Human Resource Management and Turnover Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 46-59.
- Altarawneh, A. (2005). *Training and development effectiveness: practices, roles and impacts on performance in Jordanian banking organizations* (Unpublished doctoral thesis) The University of Huddersfield, West Yorkshire, England.

### Abstract:

Performance evaluations improve employees' work performance by helping them achieve their full potential in carrying out their company's mission and also to provide information to employees and managers for use in making work-related decisions. It also provides feedback to employees and thus serves as a vehicle for personal and career development. However, performance appraisals are beset with difficulties due to their complex nature. Therefore, the general objective of the study was to evaluate the performance appraisal system and its effect on employee productivity (performance).

**Keywords:** HRM, Productivity, Appraisal, Performance, Employee.