

أثر تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقى بمدينة الرياض،  
في المملكة العربية السعودية

أريج محمد أحمد

2021200170

مشروع نهائي-2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والايام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الامور فأجراها على أحسن نظام، الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعانني على انجاز هذا العمل.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على السنوات الاخيرة في هذا التخصص اتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للدكتور الفاضلة د. منى مصطفى العشري على ما قدمته لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر، وعلى ما بذلته من جهد متواصل في النصح والتوجيه، من بداية مرحلة البحث حتى اتمام هذه الترم، ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن ايفائها حقها، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتها.

كما اتقدم بأسمي عبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا فيني حب العلم من الصغر، وقدموا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا املك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان.

ويسرني ان أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير الجامعة م. ناصر المحيimid رئيس مجلس إدارة الجامعة وكافه الإداره وجميع الدكاترة ومنسوبي جامعة ميدأوشن.

ولكل من مد لي يد العون، أو اسدى لي معروفا، أو قدم لي نصيحة، أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

والحمد لله رب العالمين أولا واثرا، وظاهرا وباطنا، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين.

## الإهداء

اهدي هذا النجاح إلى نفسي أولاً ثم إلى كل من ساندني ووقف معي من بداية الطريق إلى النهاية  
بلا كلل ولا ملل إلى عائلتي التي لم تتخلني عني يوماً وساهمت في إتمام مسيرتي دمت لي سنداً لا  
يميل.

إلى ملهم نجاحي ومصدر قوتي وفخري والدي الحبيب.

## مستخلص الدراسة

الهدف: يسعى هذا البحث إلى فهم تأثير تقييم أداء الموظفين على دافعتهم وأدائهم في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع، تم تحليل العلاقة بين تقييم الأداء ومستوى الدافعية والأداء للموظفين في هذا القطاع الحيوي.

المنهجية: قام الباحث بدراسة العلاقة من خلال توزيع استبيان يحمل 32 مؤشراً على عدد 376 موظفاً سبعة فنادق في مدينة الرياض. ثم تم تحليلها عن طريق تحليل المعامل الاستكشافي، ومعامل ألفا كرونباخ وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بإصدار 29، الذي ساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج الإحصائية الهامة.

النتائج: وجدت الدراسة أن مستوى متغير تقييم الأداء ومتغير أداء الموظفين ومتغير الدافع بلغ أهمية كبيرة في فنادق مدينة الرياض التي استهدفها البحث. فعند اختبار العلاقات الفرائضية في الدراسة وجد أن العلاقة بين كلا من تقييم الأداء والدافع مع أداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض كانت إيجابية عند دلالة إحصائية أقل من (0.01). وعلى الرغم من وجود علاقات مباشرة بين كلا من تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين إلا أن العلاقة الإيجابية المباشرة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين لا تختلف باختلاف مستوى الدافع كمتغير معدل، مما يدل على أنها لا تتطلب وجود الدافع لدعم علاقتها.

التطبيقات والأهمية: أشارت الدراسة إلى أهمية اهتمام الفنادق بمدينة الرياض بأنظمة تقييم الأداء لديها بصورة مستمرة، حيث توصي موظفي الموارد البشرية بإجراء التحسينات والتطويرات على الأنظمة المتنوعة لتقييم الأداء المستخدمة في المنظمة، كما شددت على عملية إشراك الموظفين في التقييم وإفادتهم بالتغذية الراجعة، لما له أثر كبير في تحسين أداء الموظفين الذي يعزز الأداء الوظيفي داخل القطاع الفندقية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، القطاع الفندقية، الأداء، أداء العاملين، مدينة الرياض.

## Abstract

**Purpose:** This research seeks to understand the impact of employee performance evaluation on their motivation and performance in the hotel sector in Riyadh. Through a review of previous literature and research related to the topic, the relationship between performance appraisal and the level of motivation and performance of employees in this vital sector was analyzed.

**Methodology:** The researcher studied the relationship by distributing a questionnaire containing 32 indicators to 376 employees of seven hotels in the city of Riyadh. It was then analyzed by Exploratory Factor Analysis, Cronbach's Alpha Coefficient, and the Statistical Package for Social Sciences program version 29, which helped in understanding the relationships between variables and extracting important statistical results.

**Findings:** The study found that the level of the performance evaluation variable, the employee performance variable, and the motivation variable were of great importance in the hotels in Riyadh that were targeted by the research. When testing the hypothetical relationships in the study, it was found that the relationship between both performance evaluation and motivation with employee performance in Riyadh hotels was positive at a statistical significance of less than (0.01). Although there are direct relationships between both performance evaluation and motivation on employee performance, the direct positive relationship between performance evaluation and employee performance does not differ according to the level of motivation as a moderating variable, which indicates that it does not require the presence of motivation to support its relationship.

**Originality & Implication:** The study pointed out the importance of hotels in Riyadh paying attention to their performance evaluation systems on an ongoing basis, as it recommends that human resources employees make improvements and developments to the various performance evaluation systems used in the organization. It also stressed the process of involving employees in the evaluation and providing them with feedback, as this has a significant impact on improving employee performance, which enhances job performance within the hotel sector.

**Keywords:** *performance evaluation, hotel sector, performance, employee performance, Riyadh city.*

## جدول المحتويات

|            |                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------|
| II.....    | الشكر والتقدير                                      |
| III.....   | الإهداء                                             |
| IV .....   | مستخلص الدراسة                                      |
| V .....    | Abstract                                            |
| VI .....   | جدول المحتويات                                      |
| VIII ..... | جدول الأشكال                                        |
| IX .....   | جدول الجداول                                        |
| 10.....    | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                |
| 11 .....   | 1.1 المقدمة                                         |
| 12.....    | 2.1 مشكلة الدراسة                                   |
| 13.....    | 3.1 أهمية الدراسة                                   |
| 14.....    | 4.1 أسئلة الدراسة                                   |
| 15.....    | 5.1 أهداف الدراسة                                   |
| 16.....    | 6.1 فرضيات الدراسة                                  |
| 16.....    | 7.1 نموذج الدراسة                                   |
| 17.....    | 8.1 الدراسة الميدانية                               |
| 17.....    | 9.1 مخطط المشروع                                    |
| 19.....    | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                   |
| 20.....    | 1.2 المقدمة                                         |
| 20.....    | 2.2 تقييم الأداء                                    |
| 21.....    | 3.2 الدافع                                          |
| 22.....    | 4.2 أداء الموظفين                                   |
| 23.....    | 5.2 العلاقة بين تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين |
| 29.....    | 6.2 الخاتمة                                         |
| 30.....    | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                     |
| 31.....    | 1.3 المقدمة                                         |

|      |                                                 |    |
|------|-------------------------------------------------|----|
| 2.3. | التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث              | 31 |
| 3.3. | تصميم البحث (بصلة البحث)                        | 32 |
| 4.3. | مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات            | 33 |
| 5.3. | طريقة جمع البيانات                              | 35 |
| 6.3. | أنواع البيانات                                  | 37 |
| 7.3. | طرق وأساليب تحليل البيانات                      | 37 |
| 8.3. | الخاتمة                                         | 38 |
| 4.   | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج  | 39 |
| 1.4. | المقدمة                                         | 40 |
| 2.4. | توصيف عينة الدراسة                              | 40 |
| 3.4. | اختبارات الصدق والثبات لاستبيانات الدراسة       | 46 |
| 4.4. | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث                   | 52 |
| 5.4. | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة      | 55 |
| 6.4. | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                 | 56 |
| 7.4. | الخاتمة                                         | 68 |
| 5.   | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات | 69 |
| 1.5. | المقدمة                                         | 70 |
| 2.5. | حدود الدراسة                                    | 70 |
| 3.5. | توصيات الدراسة                                  | 71 |
| 4.5. | الدراسات المستقبلية                             | 73 |
| 5.5. | الخاتمة                                         | 74 |
| 75.  | قائمة المراجع                                   | 75 |
| 80.  | الملاحق                                         | 80 |
| 80.  | ملحق (أ) عناصر الاستبيان                        | 80 |
| 86.  | ملحق (ب) الإحصاء الوصفي للعينة                  | 86 |

## جدول الأشكال

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 15 | الشكل 1.1: نموذج الدراسة.....                                            |
| 17 | الشكل 2.1: هيكل مخطط مشروع الدراسة.....                                  |
| 23 | الشكل 1.2: نموذج دراسة من مصدر (Iqbal et al., 2013).....                 |
| 26 | الشكل 2.2: نموذج دراسة من مصدر (مانع والحيان، 2020).....                 |
| 27 | الشكل 3.2: نموذج دراسة من مصدر (سالم وآخرون، 2021).....                  |
| 31 | الشكل 1.3: بصلة الدراسة من المصدر (الباحث).....                          |
| 41 | الشكل 1.4: تصنيف العينة وفقا لبعد الجنس.....                             |
| 43 | الشكل 2.4: تصنيف العينة وفقا للفئة العمرية.....                          |
| 44 | الشكل 3.4: تصنيف العينة وفقا لبعد المستوى التعليمي.....                  |
| 46 | الشكل 4.4: تصنيف العينة وفقا لبعد عدد سنوات الخبرة.....                  |
| 58 | الشكل 5.4: العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين.....                  |
| 61 | الشكل 6.4: العلاقة بين الدافع وأداء الموظفين.....                        |
| 64 | الشكل 7.4: تأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين..... |

## جدول الجداول

|    |                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35 | جدول 1.3 : إحصائيات مؤشرات تقييم الأداء (المتغير المستقل).....                                  |
| 36 | جدول 2.3 : إحصائيات مؤشرات الدافع (المتغير المعدل).....                                         |
| 36 | جدول 3.3 : إحصائيات مؤشرات أداء الموظفين (المتغير التابع).....                                  |
| 41 | جدول 1.4: توصيف عينة الدراسة وفقا لبعد الجنس.....                                               |
| 42 | جدول 2.4: توصيف عينة الدراسة وفقا لبعد الفئة العمرية.....                                       |
| 43 | جدول 3.4: توصيف عينة الدراسة وفقا لبعد المستوى التعليمي.....                                    |
| 45 | جدول 4.4: توصيف عينة الدراسة وفقا لبعد عدد سنوات الخبرة.....                                    |
|    | جدول 5.4: نتائج SPSS الخاصة اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لمقاييس                  |
| 48 | متغيرات الدراسة.....                                                                            |
| 50 | جدول 6.4: قياس ثبات استبيان الدراسة.....                                                        |
| 52 | جدول 7.4: عناصر مقياس ليكرت الخماسي.....                                                        |
| 53 | جدول 8.4: دلالة المتوسطات الحسابية.....                                                         |
| 53 | جدول 9.4: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.....                         |
| 55 | جدول 10.4: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.....                                            |
| 57 | جدول 11.4: ملخص النموذج بين تقييم الأداء وأداء الموظفين.....                                    |
| 57 | جدول 12.4: تحليل التباين (ANOVA) بين تقييم الأداء وأداء الموظفين.....                           |
| 58 | جدول 13.4: المعاملات بين تقييم الأداء وأداء الموظفين.....                                       |
| 60 | جدول 14.4: ملخص النموذج بين الدافع وأداء الموظفين.....                                          |
| 60 | جدول 15.4: تحليل التباين (ANOVA) بين الدافع وأداء الموظفين.....                                 |
| 61 | جدول 16.4: المعاملات بين الدافع وأداء الموظفين.....                                             |
| 63 | جدول 17.4: ملخص نموذج تأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين.....             |
| 63 | جدول 18.4: تحليل التباين (ANOVA) لتأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين..... |
| 64 | جدول 19.4: المعاملات لتأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين.....             |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

في عالم الأعمال التنافسية في مجالات السياحة والفندقة اليوم، يعد أداء الشركات في القطاع الفندقي هو المطلب الرئيسي لبقائها (Ijaiya & Faizah, 2023 as cited Bob cardy, 1997). تعكس أداء الشركات الفندقية مجموع أداء موظفيها، الأمر الذي يترتب عليه وجوب تتبع أدائهم باستمرار، الذي يعتبر أحد مهام إدارة الموارد البشرية.

قامت إدارة الموارد البشرية الحديثة بممارسة عدة أدوات تحفز من تحسين عمل الموظفين وتعتبر أهم هذه الأدوات هي تقييم أداء الموظفين لأعمالهم. يتمثل الأداء الوظيفي بالنتائج المخرجة التي توصلت لها أعمال المنظمة، من خلال السلوكيات الوظيفية التي اتبعتها الموظفين في وفائهم لتحقيق متطلبات العمل واشباع المتطلبات الوظيفية.

في أوائل القرن العشرين، بدأ تطبيق نظام تقييم الأداء الذي ساعد في استخدام تصنيف الجدارة كوسيلة لتبرير أجور الموظفين (Lillian et al, 2011). استمر تطبيق تقييم الأداء إلى أن أصبح أداة واسعة الانتشار لإداريين الموارد البشرية، حيث تعتبر هي طريقة يقوم بها المشرف أو المدير المباشر بتقييم أداء موظفيه لوظيفتهم بشكل عام من حيث الوقت والجودة والكمية والتكلفة (Kuvaas, 2006). وفي السياق نفسه، شهد Rao (2005) أن تقييم الأداء هو وسيلة لتقييم سلوك الموظفين في مكان العمل، مما يشمل كلا من الجوانب الكمية والنوعية للأداء الوظيفي؛ كما يمكن أن يشمل العديد من العمليات التنظيمية مثل قياس الأداء، وتشكيل الأهداف، وإدارة المكافآت. بحيث يقوم بتقييم الأداء على تحليل إنجازات الموظفين وأوجه قصورهم ويقدر ما إذا كانوا يستحقون التدريب أو الترقية في المستقبل (Bekele et al, 2014).

أصبح تقييم الأداء عملية توجيهية وتطويرية في إدارة الموظفين في كل من القطاعين العام والخاص، لما لها من دور فعال في تحديد المستوى الفعلي لأداء الأفراد ومدى التزامهم بضوابط وتعليمات

منظمتهم. حيث تستخدم نتائج هذا التقييم في مجموعة متنوعة من الأغراض من بينها اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير الموظفين وأبحاث الموظفين (Muhammad & Surayya, 2013). الأمر الذي ولى المزيد من الاهتمام للبحث أكثر عمقا في أثر تطبيق على الشركات الفندقية في القطاع الفندقي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

أن التنافس العالي في القطاع الفندقي جعل الشركات تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية للبقاء في سوقها. الأمر الذي جعل إدارة الفنادق يبذلون قصارى جهودهم لتحسين قدراتهم التي تمكنهم من جذب المواهب والاحتفاظ بهم لفترة طويلة. حيث أصبحت إدارة الفنادق بمجرد قيامهم بتعيين الموظفين، تقوم بوضع هياكل وتنظيمات لضمان الحفاظ على الجودة والكفاءة أو تحسينها على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي للشركة الفندقية ككل.

ستوفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول دور تقييم أداء الموظفين في القطاع الفندقي. حيث يراجع تقييم الأداء مستوى مهارات الموظف وإنجازاته خلال فترة معينة. الأمر الذي ينتج عنه مساعدة الشركات الفندقية على تكوين تعليقات حول أدائها العام وإيجاد مبررات لزيادة أجور ومكافآت موظفيها. حيث شجعت هذه النتائج في دراسة أثر تقييم الأداء في شركات القطاع الفندقي على أداء العاملين في مدينة الرياض، الأمر الذي سيجرب عليه الرفع من مستوى أداء الضيافة والفندقة في السعودية.

## 2.1. مشكلة الدراسة

يتمتع القطاع الخاص تحديدا القطاع الفندقي بقدرة تنافسية عالية الأمر الذي جعل الحفاظ الشركات على ميزتها التنافسية مطلب أساسي لتبقى في أسواقها. أدى ذلك إلى استثمار الجهات الفعالة منها في البحث والتطوير على نطاقها الواسع. حيث سعت الشركات للبحث وتطوير أهم مواردها وهم موظفيها، ظهر ذلك في الطريقة التي يتم بها تقييم أدائهم والاعتراف بهم ووضع الدوافع التي تحفز من أدائهم (Nurse, 2005).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أصبح أداء الموظفين ومراقبتها مصدر اهتمام من قبل الباحثين، حيث قاموا بدراسة مدى تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في البنوك التجارية شركات الاتصالات والمستشفيات والشركات متوسطة الحجم في كلا من كينيا ونيجيريا وفلسطين. شجعت نتائج الدراسات الفعالة الباحثة لدراساتها في مدينة الرياض لتحسين أداء شركات القطاع الفندقي وتطوير مجال السياحة والفندقة السعودية.

### 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

بذلت الشركات قصارى جهدها لتحسين قدراتها التي تمكنها من جذب المواهب والاحتفاظ بهم لفترة طويلة. سعت في ذلك أيضا من خلال التقليل من دوران موظفيها لما له من أثر كبير على استمرارية وجودة العمليات. حيث أصبحت الشركات بمجرد قيامها بتعيين الموظفين، تقوم بوضع هياكل وتنظيمات لضمان الحفاظ على الجودة والكفاءة أو تحسينها. بالإضافة إلى قيام الشركات بتطوير آليات داخلية تساعد على تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية أو المكافأة. حيث كان أحد هذه الأساليب هو مراقبة أداء الموظفين لتحديد مدى فعالية ادائهم الوظيفي.

بناء على ذلك، هدف البحث لدراسة أثر تطبيق تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض، في المملكة العربية السعودية.

## 3.1. أهمية الدراسة

ستوفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول دور تقييم الأداء في القطاع الفندقي الخاص. يشير تقييم الأداء إلى المراجعة المنتظمة للأداء الوظيفي للموظفين ومساهماتهم في المنظمة (Wanjala & Kimutai, 2015). يراجع تقييم الأداء مستوى مهارات الموظف وإنجازاته خلال فترة معينة.

تساعد تقييمات الأداء الشركات الفندقية على تكوين تعليقات حول الأداء العام في الشركة وإيجاد مبررات لزيادة الأجور والمكافآت. وفي حالات أخرى، قد يكون التقييم أساس لإنهاء الوظيفة.

### 1.3.1. على المستوى النظري

تساعد التقييمات الشركات الفندقية على تحديد أوجه القصور في الموظفين. تبحث هذه الدراسة في أهمية تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي. وتذكر الدراسة أن هناك عدة أنواع من تقييم الأداء مثل التقييم الذاتي، وتقييم الأقران، وتقييم التغذية الراجعة 360 درجة من خلال التقييم الموضوعي (Idowu, 2017). وأياً كانت الطريقة المستخدمة، ستسعى نتائج هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة تقييم الأداء في تحسين أداء الأفراد وستوصي بتطبيق أفضل عوامل تقييم أداء العاملين التي ستساعد المدراء في تحسين أداء شركات القطاع الفندقي في السعودية. كما ستوفر هذه الدراسة أساساً نظرياً للباحثين ومدراء الموارد البشرية لتأسيس مفهوم البرامج التقييمية لأداء الأفراد التي ستحسن من أدائهم الوظيفي العام في القطاع الفندقي.

### 2.3.1. على المستوى التطبيقي

تمتلك الشركات الفندقية موارد محدودة، خاصة تلك التي يمكن توجيهها نحو زيادات الأجور والمكافآت. ومن ثم، فإن تقييمات الأداء تكون مفيدة لأنها تساعد الشركات الفندقية على تحديد الموظفين ذوي المساهمة الأكثر أهمية وتحديد مكافأتهم وفقاً لذلك. علاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء هو جزء من الإدارة فهي تساعد المديرين على التخطيط لتطوير الموظفين، ويتحقق هذا التطوير من خلال التدريب وإضافة وطرح المسؤوليات من الوصف الوظيفي.

### 4.1. أسئلة الدراسة

سعيًا لدراسة أثر تطبيق تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي، وضع سؤال البحث الرئيسي، وهو: ما هو تأثير تقييم الأداء ومستوى الدافع على أداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟

حيث يتفرع هذا السؤال إلى خمسة أسئلة فرعية:

1. ما مدى ممارسة عملية تقييم الأداء في فنادق مدينة الرياض؟
2. ما مستوى أداء موظفي فنادق مدينة الرياض؟
3. ما هي العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟
4. ما هي العلاقة بين الدافع وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟
5. كيف يؤثر مستوى الدافع على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟

## 5.1. اهداف الدراسة

لتحسين جودة أداء وكفاءة موظفي القطاع الفندقي في مدينة الرياض بحثت الدراسة عن متغير تقييم أداء الموظفين ومتغير الدافع وأثر تطبيقهم؛ وذلك من خلال اتباع الدراسة لأهداف محددة، وهي:

1. مراجعة الأدبيات المتعلقة بتقييم أداء الموظفين وأثره على أدائهم.
2. معرفة مدى ممارسة تقييم الاداء في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
3. التحقق من مستوى اداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
4. تحليل العلاقة بين استخدام تقييمات الأداء وأداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
5. استكشاف العلاقة بين مستوى الدافع وأداء الموظفين في في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
6. تحليل العلاقة لتحديد تأثير مستوى الدافع على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض.
7. تقديم توصيات لتحسين أداء موظفي القطاع الفندقي، وزيادة المعرفة العلمية على الأبحاث الأكاديمية في مجال العلوم الإدارية.

## 6.1. فرضيات الدراسة

بناء على أسئلة وأهداف البحث، قام الباحث بوضع ثلاث فرضيات لدراسة تأثير ممارسة المدراء لتقييم أداء الموظفين على أدائهم في القطاع الفندقى في مدينة الرياض.

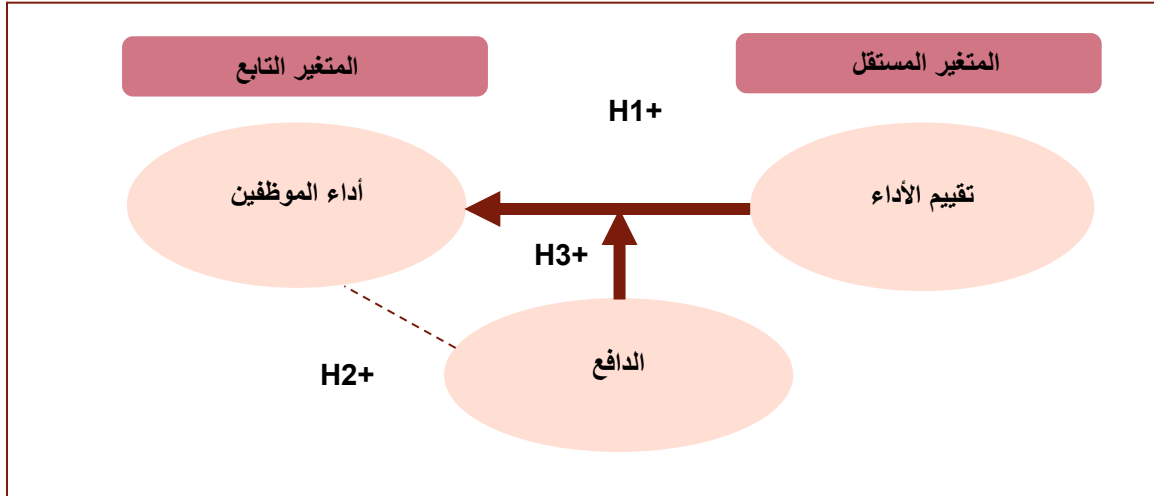
H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافع وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض.

H3: تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين يختلف باختلاف مستوى الدافع.

## 7.1. نموذج الدراسة

قام الباحث برسم العلاقات بين متغيرات الدراسة في الشكل 1.1، التي تفحص مدى تأثير تقييم الاداء على أداء موظفين الفنادق في المملكة العربية السعودية. حيث أظهر النموذج أنه هناك ثلاثة أنواع من المتغيرات في الدراسة: المتغير المستقل المتمثل بتقييم الأداء، والمتغير التابع وهو أداء الموظفين، بالإضافة إلى المتغير المعدل (الدافع) ومدى تأثيره على العلاقة بين متغيري تقييم الأداء وأداء الموظفين. حيث قامت الفرضية الأولى بفحص العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع أداء الموظفين، بينما أعدت الفرضية الثانية لفحص العلاقة بين المتغير المعدل الدافع والمتغير التابع أداء الموظفين، في حين قامت الفرضية الثالثة بفحص مدى اختلاف تأثير المتغير المعدل الدافع على العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع أداء الموظفين وذلك سعياً لتحسين الأداء التنظيمي ككل في فنادق مدينة الرياض.



الشكل 1.1: نموذج الدراسة

## 8.1. الدراسة الميدانية

يعمل البحث على دراسة تأثير ممارسة تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركات القطاع الفندقي، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية المسح على موظفي الفنادق. حيث سيتم جمع البيانات من موظفي سبعة فنادق في مدينة الرياض كمجتمع لهذه الدراسة: فندق الفورسيزنز وفندق الهوليدي إن وفندق شيراتون وفندق الهيلتون وفندق إنتركونتيننتال وفندق ماريوت وفندق موفنبيك.

## 9.1. مخطط المشروع

سيتم تقسيم الدراسة الحالية إلى خمسة فصول لتوفير إطار واضح للدراسة ولمساعدة القارئ على فهم التقدم المحرز في الدراسة. الفصل الأول: يغطي المقدمة ومشكلة البحث وأهمية البحث والهيكل العام لإعدادها مع الخطة الزمنية المتبعة لإنهائها. الفصل الثاني: يتضمن مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء وأثره على أداء الموظفين. الفصل الثالث: يشمل على منهجية البحث الذي يغطي تصميم البحث وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث وعينته المختارة والأداء المستخدمة للبحث وتقنيات تحليل البيانات بالإضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية البحثية المتبعة. الفصل الرابع: يشرح تحليل البيانات عرض النتائج باستخدام برنامج SPSS لتوليد رؤى مختلفة تتعلق بأسئلة البحث أو

أهداف البحث الموضحة في الفصل الأول. الفصل الخامس: يناقش النتائج ويعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية، كما هو موضح في الشكل 2.1.



الشكل 2.1: هيكل مخطط مشروع الدراسة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2. المقدمة

تقدم هذه المقدمة للفصل الثاني من البحث نظرة شاملة عن موضوع تقييم أداء الموظفين وتأثيره على دافعيّتهم وأدائهم في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. يهدف الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء وعوامل الدافع وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي استكشفت هذه العلاقات. وذلك لأهمية فهم تأثير تقييم أداء الموظفين على دافعيّتهم وأدائهم في القطاعات التي سبق دراستها. كما تقدم ملخصاً للأبحاث السابقة التي قامت بدراسة هذه العلاقة، وتسلط الضوء على الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها.

## 2.2. تقييم الأداء

يعبر الأداء عن درجة إتمام مهام لوظيفة معينة، وهي تعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة المحددة (حسن، 2024). كما يعرف الأداء من وجهة نظر المنظمات بأنها هي السلوكيات التي يقوم بها الأفراد والتي يقاس من خلالها مدى قدرتهم على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (خناق، 2005).

من ناحية أخرى، يعرف التقييم بأنه عملية وضع حكم من خلال مقارنة الفروق بين ما يحدث في الواقع وما كان يجب حدوثه (Petit et al., 1998). حيث يعمل الحكم على الأعمال الخاضع للتقييم، بتحليل العوامل الظاهرة، وتفسيرها في ضوء الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل، سواء كان صلحه أو فسادة، نجاحه أو فشله (موسي، 2005).

ينظر إلى تقييم عمل الفرد الحالي وتقييم قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى بتقييم الأداء (عبد المحسن، 2004). تعبر عملية تقييم الأداء عن عملية قياس وتحليل الأعمال بطريقة انتقادية شاملة، للوظائف التي يشغلونها وطرق تشغيلها والتحقق من مدى كفاءة وفعالية أدائهم

للأعمال الموكلة إليهم، ويشكل هذا التقييم عاملاً مهماً لتقدم المؤسسة من خلال مقارنتها للأداء الفعلي بالأداء المتوقع. يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لضبط وتوجيه العمل مما تحسن من أدائه، حيث تعرض هذه النتائج لطريقة أداء العمل بصورة دقيقة ومنظمة وعادلة (الجامعة المستنصرية، 2021).

لدى تقييم الأداء أهمية بالغة، فهي تساعد في قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة والتمكن من استغلال مواردها بأفضل الطرق، والتنسيق بين مختلف نشاطاتها المؤسسية، والتأكد من تحقيق معايير الجودة، وتمكين الممارسات الرقابية من تحديد الانحرافات والمراكز الإدارية المسؤولة عنها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة. حيث تعد نتائج هذا التقييم، أساس تمكن المؤسسة من تحديد استراتيجياتها وتحسينها، وتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها، بالإضافة إلى خلق نوع من المنافسات الإدارية الداخلية مما يساعد في تحسين أداء المؤسسة ككل.

تهدف عملية تقييم الأداء لمعرفة مستوى الأداء السلوكي للموظفين، معرفة مسببات تدني الأداء، واكتشاف نقاط الضعف مع تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسينها، بالإضافة إلى المساعدة في الوصول لحكم صحيح يفيد الموظفين عن مستوى أدائهم الحالي عن المتوقع حدوثه، وتحديد السياسات المتبعة في نظام الموارد البشرية من مكافآت، وترقيات والنقل والفصل.

### 3.2. الدافع

الدافع هو موضوع مهم في علم النفس التنظيمي والتنظيم الإداري والإدارة، والتعليم. يعرف الدافع بالشعور الذي يحفز للقيام بشيء ما أو عدم القيام به (Broussard & Garrison، 2004). وجد أن هناك نوعان من الدوافع قارن بينهما الباحثون، وهي الدوافع الخارجية والتي تعرف بالتحفيز الذي تحكمه حالات التعزيز من الغير، والدوافع الجوهرية التي تحركها عوامل شخصية من استمتاع أو اهتمام أو متعة، التي وجد العلماء أنها الأكثر استخداماً ونتائجها التعليمية أفضل من الدوافع

الخارجية (Deci et al., 1999). يتضمن الدافع مجموعة من السلوكيات المعرفية مثل المراقبة، والسلوكيات الغير معرفية مثل المعتقدات والتصورات والاهتمامات والأفعال التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً معاً. تشير نظرية الدافع إلى تحديد القيم التي يجدها الأشخاص محفزة إلى جانب الآليات التي قد يحقق الأشخاص من خلالها هذه القيم. كما يعد تغيير الدافع لدى الأشخاص، محوراً آخر للأبحاث التي تدرس الدافع.

يتعدى الدافع ليشمل القدرة على تكوين المفاهيم واستخدام المنطق، ما يتيح للبشر أن يكونوا قادرين على تجاوز هذه الحالة الدنيا بمجال أكبر بكثير من الرغبات والإكراهيات. تدعم الدوافع من خلال قدرة الشخص على اختيار أهدافه وقيمه الخاصة به، لتحقيق القيمة التي قد تمتد لسنوات أو عقود أو مدة أطول، مع القدرة على إعادة تجربة الأحداث الماضية.

## 4.2. أداء الموظفين

يؤدي الأداء العالي للموظفين إلى قيادة المؤسسة مما يتيح فرصاً أكبر للموظفين مقارنة بالموظفين ذوي الأداء المنخفض (Van Scotter et al., 2000). حيث يعبر الأداء عن سلوك الأفراد (طاقته وتصرفاته الجسدية) من وعيه وفهمه للدور والمهام التي عليه أن يقوم بها إلى أدائه وقدراته (سماته الشخصية) التي يتميز بها عن غيره. عرف نبيل (2005) الأداء الوظيفي بمدى تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو جهة معينه، والتي تظهر كمحصلة للمخرجات التي حققها الموظف نتيجة جهد في القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

تحتاج المؤسسات إلى الأداء العالي من قبل موظفيها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والوصول إلى ميزتها التنافسية. يرتبط الأداء بالمؤسسة والبيئة النفسية والاجتماعية فيها إلى الوصول للمخرجات التي يسعى نظام المؤسسة لتحقيقها. أنها تنطوي على سلوكيات مثل مساعدة الزملاء أو أن تكون عضواً موثقاً به في المؤسسة (Sonnentag، 2002).

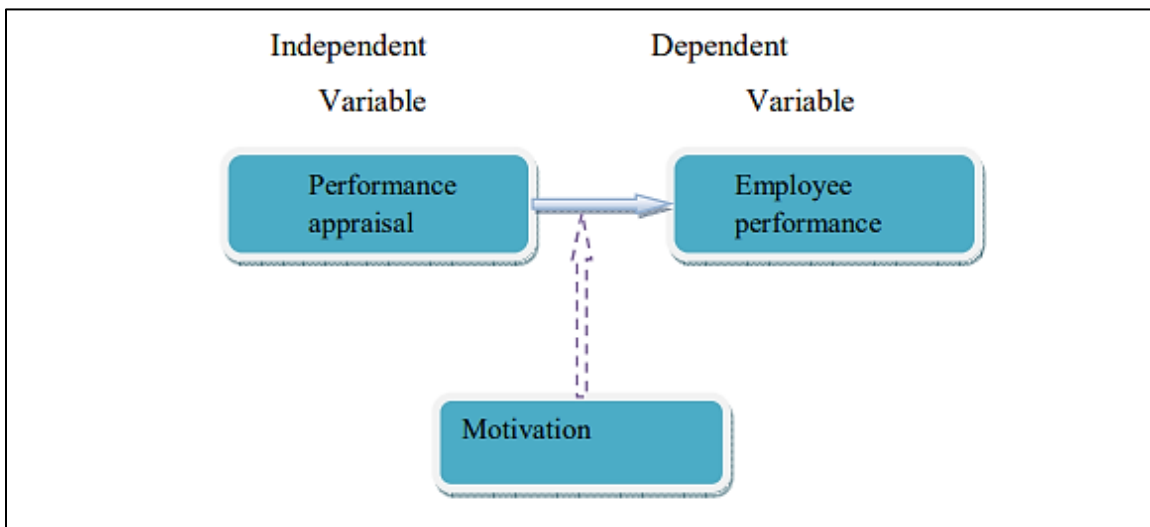
إن تقييم أداء الموظفين هي عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام على مدى تحقيق نتائج أداء موظفي المؤسسة لرؤيتها وأهدافها، وذلك وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالمؤسسة، والمقارنة بين أداء الموظف سابقاً بأدائه الحالي، ومعرفة كيفية يمكن جعل كفاءة أدائه لمهامه أفضل مستقبلاً، لذلك تعتبر عملية تقويم الأداء جزءاً من نظام الرقابة لتساعد على وضع خطط عمل مستقبلية، كما تحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي (الصحاف، 1997).

## 5.2. العلاقة بين تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين

شهد Meysen et al (2012) على أن تقييم الأداء يؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد في المؤسسات. كما وضع Cokin (2004) أن نظام تقييم الأداء مهم جداً في المؤسسات لأنه يركز على أداء الموظفين وتطوير قدراتهم. ومن جانب أخرى، ربط Jonsson & Jeppesen (2012) فوائد تقييم الأداء بالالتزام العاطفي من ناحية الموظفين، حيث رأوا أن الموظفين يمكنهم التأثير على نمو المؤسسة من خلال الالتزام الذي تدعمه العلاقة الفعالة بين الأفراد، بما في ذلك العلاقات بين المشرفين والمروسين.

يعد تقييم الأداء إحدى الطرق التي تقوم بها المؤسسات بتقييم أداء الموظف. وبالتالي، فإنه يؤثر على إنتاجية المؤسسة. هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظفين والتي أثبتت فعاليتها. ومع ذلك، أيًا كان النهج المستخدم، فيجب أن يهدف إلى تحقيق نمو الفرد مقابل نمو الآخرين الذين يشكلون المنظمة أو المؤسسة ككل. وفقاً لـ (Mehraban et al., 2017)، قام الباحثون بتقييم تصور العاملون في المستشفى تجاه تقييم الأداء في المستشفى التابع لجامعة أصفهان في إيران. وذلك من خلال جمع بيانات من خمسة وسبعين مديراً وثلاثمائة وثلاثين ممرضاً، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي. وقد تم تطوير شكلين من الاستبيانات، أحدهما للمديرين والآخر للممرضات. تم تحليل البيانات المجمعة ووصفها باستخدام البرمجيات والأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج أن المديرين لديهم تصور أكثر إيجابية لتقييم الأداء من الممرضات.

بالمثل، في (Iqbal et al., 2013) قام المؤلفون بدراسة تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين ومدى تأثير الدافع على هذه العلاقة، كما هو موضح في الشكل 1.2. وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج المسحي. اختار المؤلفون مائة وخمسين موظفًا من مختلف البنوك في إيران. قاموا بجمع البيانات الأولية من خلال استبيان. وقد استخدموا حزم البرامج، بما في ذلك SPSS وAmos، لتحليل البيانات وإيجاد الارتباط بين متغيرات الدراسة. لاحظ المؤلف أن تقييم الأداء وأداء الموظفين يرتبطان بشكل إيجابي وأثر الدافع كوسيط بشكل إيجابي على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين.



الشكل 1.2: نموذج دراسة من مصدر (Iqbal et al., 2013)

كما وجد العنزي وآخرون (2018) عند دراسة أثر تقييم أداء العاملين على تحسين مستوى الاداء الوظيفي في الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر في الوزارة الداخلية الكويتية، من خلال توزيع استبيان على 260 موظف فحصت احصائيا بطريقة تحليل الانحدار البسيط. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة ومستوى الأداء التنظيمي محل الدراسة، التي ظهرت بقيمة معامل ارتباط موجبة.

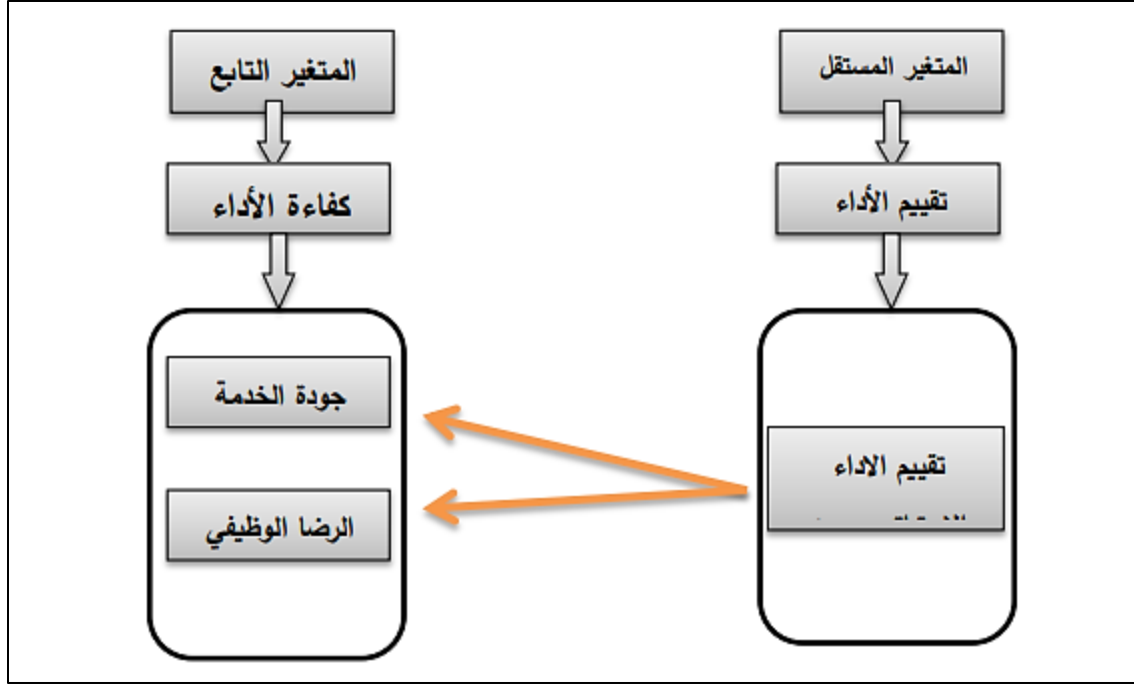
بالمقابل، قام النذير وبوجمعة (2016) بدراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الاداء الوظيفي وذلك من خلال توزيع استبيانات على 92 موظف في مؤسسة سوناطراك في مديرية غرد الباقل حلت باستخدام برنامج SPSS. وجدوا الباحثان أن نظام التقييم للأداء في المؤسسة تحمل معايير غير واضحة وغير عادلة، كما أنها غير مطبق من قبل مسؤولين المؤسسة. بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير دقيق مما أدى إلى عدم توفر نظام الترقيات. إن عدم وجود تنظيم للمهام والمسؤوليات أدى إلى الاختلاط فيما بينهم، وهذا بدوره يمنع من تحسين الأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك، في الدراسة التي أجراها (Wanjala & Kimutai, 2015)، قام الباحثان بدراسة تأثير تقييم الأداء على أداء موظفي البنوك في عشرة بنوك تجارية مختارة في كينيا. حددوا تقييم الأداء فيها ليشمل الجوانب الكمية والنوعية للأداء الوظيفي. ساعد هذا الأسلوب على تحديد وحل المشكلات التي يواجهها الموظفون في أماكن عملهم. كما أنها تنص على أن تقييم الأداء يتضمن أيضاً مهمة الحصول على المعلومات وتحليلها وتسجيلها حول القيمة النسبية للموظف بالنسبة للمنظمة؛ ولذلك، كان لها أهمية كبيرة. قدم الباحثان جانباً أساسياً في هذه الدراسة؛ أهمية التقييم الدقيق لتقييم إجراءات التوظيف والاختيار والتدريب التي تؤدي إلى تحسين الأداء. وأشاروا إلى أنه على الرغم من وجود علاقة إيجابية بين تقييم الموظفين وأدائهم، فإن هذه العلاقة تقتصر فقط على التقييمات التي تتم بشكل صحيح.

بجانب ذلك، قام شاهين (2010) بدراسة مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، حيث اجريت الدراسة بنهج وصفي تحليلي على 179 شخص داخل كل من جامعتي الإسلامية والأزهر. استخدمت فيها مزيج من المعايير الكمية والنوعية التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية نظام تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي والمعايير المستخدمة في اساليب التقييم، ومهنية نظام تقييم مستوى الاداء. حيث توصل الباحث لرضا العاملين في الجامعة الإسلامية عن نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته. كما وجد أن مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي معقولة في كلا من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وظهر أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر من جامعة الأزهر.

في المقابل، توصلت الدراسة إلى عدم وجود نظام تقييم لأداء الأكاديميين الذين يتولون مناصب إدارية وعدم الرضا حول نظام الحوافز وآلية محاسبة المقصرين في أداء أعمالهم، وعن الوقت الذي تستغرقه تنفيذ المعاملات في كلتا الجامعتين. بالإضافة إلى عدم توفر معايير العدالة والفاعلية في نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر.

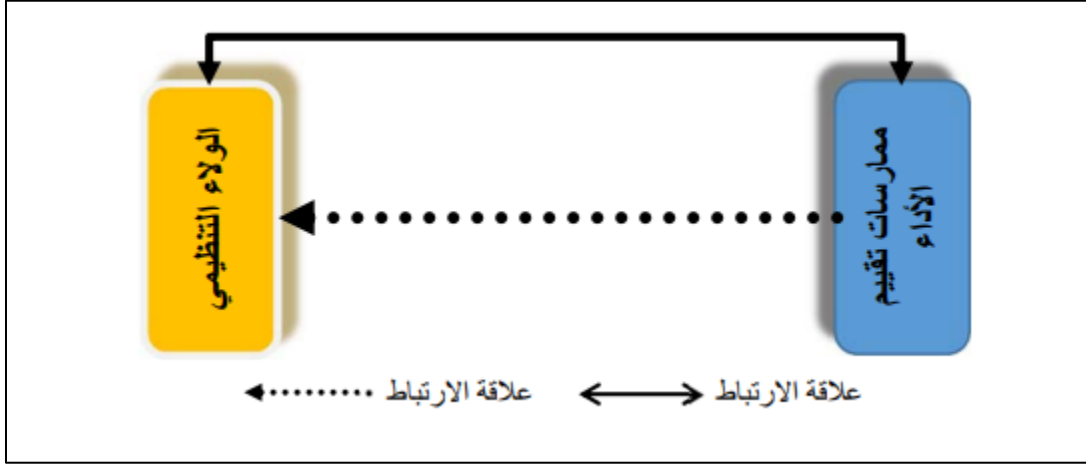
أيضاً، فحص كلا من مانع والحيان (2020) مدى قدرة تقييم الاداء الاستراتيجي على زيادة كفاءة اداء الخطوط الجوية الكويتية، بالنسبة للموظفين فيها، الظاهرة في الشكل 2.2. حيث قام بتوزيع استمارات بطريقة العينة العشوائية الطبقية على عدد 355 موظفي الخطوط الجوية الكويتية، حلت باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. قام فيها بفحص كلا من تقييم الأداء وأثره على كفاءة الاداء وجودة الخدمات المقدمة ومدى الرضا الوظيفي. وجد البحث وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي وكلا من جودة الخدمات ورضا موظفي الخطوط الجوية الكويتية، التي أوجدت قيم Beta أن التأثير بين هذه المتغيرات متواجدة بنسب مختلفة مما يؤكد نتائج الدراسة. بجانب ذلك، أوجدت الاختبارات إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر مما يمكن من تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.



الشكل 2.2: نموذج دراسة من مصدر (مانع والحيان، 2020)

كما أظهر الباحث Idowu (2017) أنه يمكن تحسين إنتاجية الموظفين من خلال التقييمات، التي تحتوي على نظام التغذية الراجعة، وبالتالي تحفيز الموظفين. لقد استخدموا طريقة الاستبيان من أجل جمع البيانات من الموظفين في مؤسسة الاتصالات. كما تمت مقابلة مدير الموارد البشرية. وجدت الدراسة أن أداء الموظفين يزداد عندما تستخدم المنظمة نوعاً مختلفاً من تقييم الأداء لتحفيز الموظفين.

حيث قام سالم وآخرون (2021) بدراسة أثر ممارسة تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة العامة لتصنيع الحبوب في العراق من وجهة نظر 63 موظفاً فيها، موضحة في نموذج الدراسة (انظر للشكل 3.2). باستخدام طريقة الاحصاء الوصفي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية معنوية بين ممارسات تقييم الاداء والولاء التنظيمي مما يشير الى اهمية الاهتمام بمتغيرات الدراسة. وأن عملية تقييم اداء الموظفين بشكل منطقي يساعد في تحفيز الموظفين وارتفاع درجة ولائهم مما يحسن من مستوى ادائهم للمهام التي يكلفون بها في المؤسسة، بالتالي تقديم عمل ذو جودة عالية.



الشكل 3.2: نموذج دراسة من مصدر (سالم وآخرون، 2021)

من جانب آخر، قام الباحث Sajuyigbe (2017) بتقييم تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات تسمى MTN-Nigeria، وهي إحدى مشغلي أنظمة الاتصالات المتنقلة العالمية في نيجيريا. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من المنظمات تعاني من انخفاض الإنتاجية على الرغم من أنظمة تقييم الأداء الفعالة المشهود لها. قرر المؤلفون أن العديد من المنظمات، بما في ذلك MTN، تعاني من انخفاض الإنتاجية والأداء بسبب أنظمة التقييم غير الفعالة. وبالتالي، لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بنهج تقييم الأداء. هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء، ويجب على الشركة اختيار النهج المناسب والذي يلبي احتياجاتها. أجرى الباحث بحثاً استقصائياً لتقييم أفكار وآراء ومشاعر المشاركين من خلال استبيان مغلق منظم. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار مائتين وستين مستجيباً من إجمالي عدد السكان البالغ ألف وثلاثمائة موظف في شركة متوسطة الحجم. وكشفت الدراسة أن الشركة تعاني من ثقافة تنظيمية غير فعالة وراضية عن نفسها عندما تكون غير قادرة على تقديم ردود الفعل في الوقت المحدد، أو ليس لديها موضوعية أثناء التقييم، أو تسمح بالمحاباة والتحيز من قبل المشرفين. ومن العوامل الأخرى التي أدت إلى تقييم غير فعال للأداء هي اللامبالاة بالعمل الجاد أو العمل الإضافي، وعدم الدقة في نتائج التقييم، ونقص التوثيق المستمر.

والجدير بالذكر أن الدراسات السابقة قامت بتحليل تأثير تقييم الأداء بين جميع الموظفين في عدة قطاعات ولم يتم دراسته في قطاع الفنادق من قبل. وسوف يسد البحث الحالي هذه الفجوة من خلال التركيز على أثر تقييم الأداء في القطاع الفندقى في مدينة الرياض.

## 6.2. الخاتمة

وضحت المقالات العلمية المستشهد بها أهمية تقييم أداء الموظفين كأداة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتحفيز الفرق العاملة. كما برزت أهمية فهم العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين وكيفية تأثيرها على أدائهم في قطاعات الأعمال. تمثل ذلك باستعراض يشمل المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء الموظفين وتأثيره على دافعتهم وأدائهم في القطاعات المختلفة ومدى زيادة ولائهم واستقرارهم الوظيفي. تم توضيح التعريفات حول الأداء وتقييم الأداء والأداء الوظيفي وتقييمه واستعراض الأبحاث السابقة التي استكشفت العلاقة بين هذه المتغيرات، التي من خلال تحليلها، يتم توجيه الاهتمام نحو أهمية تطبيق استراتيجيات فعّالة لتقييم أداء الموظفين في قطاع الفنادق بمدينة الرياض، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الرضا والولاء لدى الموظفين.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3. المقدمة

يناقش الفصل منهجية البحث، التي تطرقت إلى تعريف متغيرات البحث التي تمت دراستها، ووصف تصميم البحث من حيث الفلسفة والاستراتيجية والنوع والمنهج الذي اتبعه البحث. استهدف الباحث فئة معينة لدراستها تسمى مجتمع البحث، وقد حدد منها عينة الدراسة لمنهجية التي اختيرت بطريقة اخذ العينات. استخدمت الدراسة اداة محدده لجمع البيانات وتحليلها، بطرق كمية إحصائية للوصول لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

### 2.3. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 1.2.3. تقييم الأداء (المتغير المستقل)

يقصد بتقييم الأداء هو قياس مدى قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم ومدى وصولهم للأهداف المحددة والمطلوب منهم تحقيقها، بالإضافة إلى مدى استغلالهم للفرص الوظيفية ومدى تنميتهم لقدراتهم في أعمالهم (ثابت، 2001).

#### 2.2.3. الدافع (المتغير المعدل)

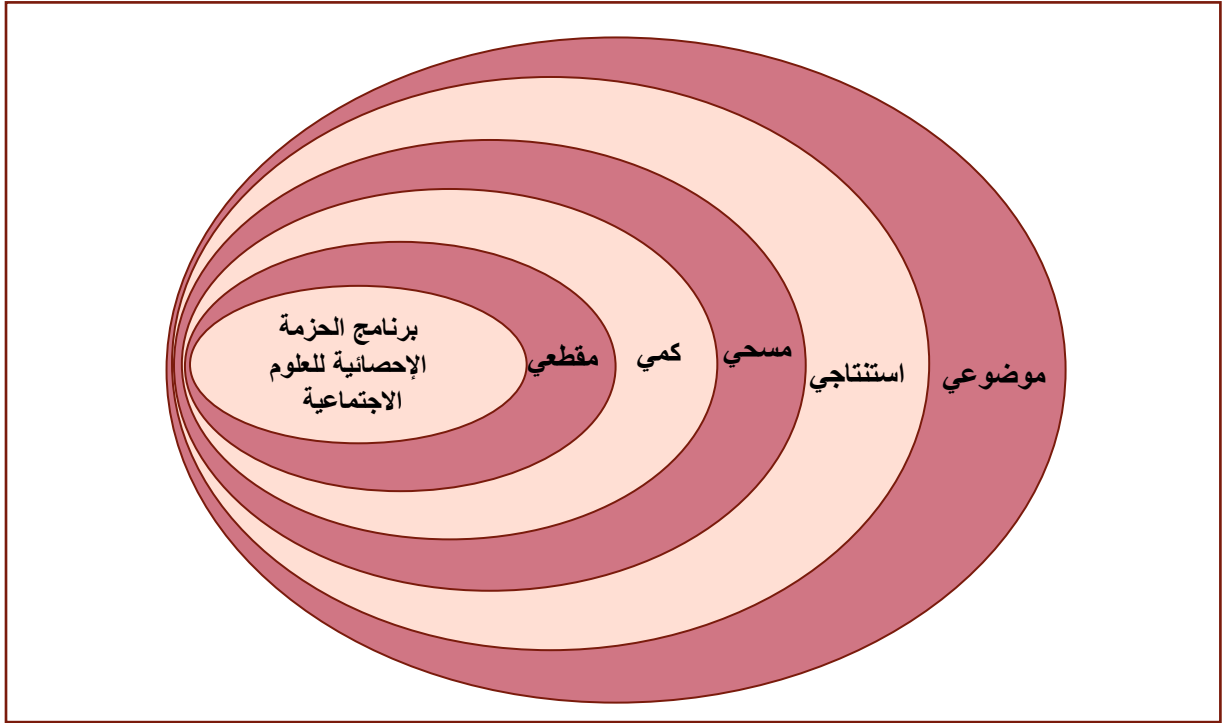
عرف الدافع بأنه هو تصور الفرد الذي يصف شدة سلوكه، وهو العنصر الذي يحافظ على أخلاق الموظفين وسلوكهم ويديرها.

#### 3.2.3. أداء الموظفين (المتغير التابع)

عرف Shmailan (2016) أداء الموظف بأنه هو الإجراء الذي يقوم به الموظفون في تنفيذ العمل الذي تقوم به الشركة.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

سعى لاختبار فرضيات الدراسة الموصلة للإجابة على أسئلة الدراسة، فقد اختار الباحث طرق إجرائية لإتمام هذه الدراسة. شملت منهجية الدراسة جميع الإجراءات التي اتبعت، لإعداد أسئلة البحث ووضع أهدافها. بالإضافة إلى، اختيار نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات وتقنيات تحليلها خلال فترة زمنية محددة، كما ظهرت تلك الاختيارات في شكل 1.3.



الشكل 1.3: بصلة الدراسة من المصدر (الباحث)

بناء على الشكل 1.3، فقد تمثلت خيارات منهجية البحث في بصلة الدراسة التالي:

1. **فلسفة البحث:** اعتمدت الدراسة الفلسفة الموضوعية، في جمع البيانات المادية وقياسها كمياً للبحث في العلاقات المفترضة حول كيفية تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض (Creswell & Creswell, 2018).

2. **منهج البحث:** تبنت الدراسة النهج الوصفي الاستنتاجي، لتأسيس أسئلة وفرضيات البحث. ثم استخدمت استراتيجية البحث لاختبار تلك الفرضيات والوصول لنتائج علاقات يمكن تعميمها (Creswell & Creswell, 2017).

3. **استراتيجية البحث:** استخدمت الدراسة استراتيجية المسح، لاستقصاء بيانات الدراسة وتحليلها بطرق علمية دقيقة تمكن من توسيع المعرفة وتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة.

4. **نوع البحث:** جمعت الدراسة البيانات الكمية، لتحليلها باستخدام الأساليب الوصفية والإحصائية ووصف العلاقات بين تقييم الأداء وأداء الموظفين والدافع كوسيط في هذه العلاقات.

5. **الأفق الزمني:** اجري المسح على عينة الدراسة في وقت مقطعي، وهي مرة واحدة خلال فترة زمنية واحدة ابتداء من أول يوم بعد منتصف عام 2024 واستغرق مدته خمسة أسابيع لإتمامه.

6. **طرق جمع وتحليل البيانات:** استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، حيث تحوي على مجموعة من الأسئلة بترتيب محدد مسبقاً. يتم نشرها إلكترونياً على المستجيبين دون الحاجة لوجود محاور عند الإجابة عليها (Saunders et al., 2009). اعتمد على تقنية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة بعد إكمال جمعها، للوصول إلى نتائج العلاقات التي اختبرتها فرضيات الدراسة.

#### 4.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

سعى الباحث لدراسة أثر ممارسة تقييم الأداء على أداء الموظفين في مجتمع مهني محدد. لسهولة الوصول إلى نتائج يمكننا الإشارة إليها تم تحديد حجم عينة الدراسة، واخذها باتباع تقنيات جمع محددة.

### 1.4.3. مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة موظفين القطاع الفندق في مدينة الرياض كمجتمع لهذا البحث؛ حدد منهم سبعة فنادق وهي: فندق الفورسيزنز وفندق الهوليدي إن وفندق شيراتون وفندق الهيلتون وفندق انتركونتيننتال وفندق ماريوت وفندق موفنبيك. اعتمادا على إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء السعودي، فقد بلغ عدد موظفي الفنادق 17,608 موظفا في مدينة الرياض.

### 2.4.3. عينة الدراسة

سيتم تقديم استمارة الدراسة على عينة مجتمع الدراسة المتمثل بموظفين سبع فنادق في مدينة الرياض، يتم حساب حجم باستخدام معادلة (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times P (1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P (1 - P)}$$

حيث بعد التعويض في المعادلة عند مستوى الثقة 95% وهامش الخطأ 5% ودرجة توزيع الاستجابة 50%، بلغ حجم عينة الدراسة ما يعادل 376 موظفا من فنادق مدينة الرياض.

### 3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة

استخدم الباحث أسلوب غير عشوائي في اختيار عينة الدراسة، وذلك بطريقة كرة الثلج التي تستخدم بشكل شائع ويستعمل عندما يكون من الصعب تحديد أعضاء المجموعة وذلك بالحصول على المعلومات المقدمة من المجيبين اللاحقين بواسطة المستجيبين الأوليين (Saunders et al., 2009).

### 5.3. طريقة جمع البيانات

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على الفنادق من خلال نشر الاستبيان. فقد تم تطويره باللغتين العربية والإنجليزية بناءً على دعم إحدى الأدبيات السابقة (Iqbal et al, 2013). بالإضافة إلى، تعديله ليصبح أكثر تناسبا مع موظفي القطاع الفندقي في مدينة الرياض. احتوى الاستبيان على خطاب النشر الذي ذكر فيه عنوان وغرض الدراسة، كما أوضحت الوقت الذي يستغرقه المشارك لإتمام المشاركة. بجانب ذلك، وضح الاعتبارات الأخلاقية التي يتبعها الباحث في جمع البيانات، بالإضافة إلى ذكر طريقة التواصل معه للأغراض البحثية باستخدام google form.

بحث الاستبيان في السمات الديموغرافية للمشاركين، وذلك من ناحية الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة. كما تضمن على إجمالي 32 مؤشراً وزعت لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة: تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين.

#### 1.5.3. تقييم الأداء (المتغير المستقل)

بناءً على Iqbal et al (2013) احتوى الاستبيان على 13 مؤشراً، تقيس مدى تقييم الاداء في منظمات القطاع الفندقي (انظر جدول 3.1). تم قياس المؤشرات عبر مقياس ليكرت الخماسي ليتم تحليلها كمياً. حيث صنف المقاييس إلى 1 = معارض بشدة، 2 = معارض، 3 = محايد، 4 = اوافق، 5 = اوافق بشدة.

جدول 1.3 : إحصائيات مؤشرات تقييم الأداء (المتغير المستقل)

| المتغير      | عدد المؤشرات | المصدر              |
|--------------|--------------|---------------------|
| تقييم الأداء | 13           | Iqbal et al. (2013) |

المصدر: الباحث

### 2.5.3. الدافع (المتغير المعدل)

احتوى متغير الدافع على عدد 09 مؤشرات، أخذت من Iqbal et al (2013) لقياس مدى توفر الدافع في فنادق مدينة الرياض (انظر جدول 2.3). حيث اتبع الباحث مقياس ليكرت الخاص بالنقاط الخمس، متمثلة برقم 1 التي توحى بمعارض بشدة، إلى رقم 5 التي تشير إلى موافق بشدة.

جدول 2.3 : إحصائيات مؤشرات الدافع (المتغير المعدل)

| المتغير | عدد المؤشرات | المصدر              |
|---------|--------------|---------------------|
| الدافع  | 09           | Iqbal et al. (2013) |

المصدر: الباحث

### 3.5.3. أداء الموظفين (المتغير التابع)

استخدم الباحث 10 مؤشرات في الاستبيان لقياس مدى تأثر أداء الموظفين من عملية تقييم الأداء في فنادق مدينة الرياض، التي اعتمدت في صياغتها على دراسة (Iqbal et al., 2013) (انظر جدول 3.3). قيس مدى حدوث المؤشرات بمقياس ليكرت الخماسي، حيث يعبر رقم 1 عن معارض بشدة، في حين يعبر رقم 5 عن أوافق بشدة.

جدول 3.3 : إحصائيات مؤشرات أداء الموظفين (المتغير التابع)

| المتغير       | عدد المؤشرات | المصدر              |
|---------------|--------------|---------------------|
| أداء الموظفين | 10           | Iqbal et al. (2013) |

المصدر: الباحث

### 6.3. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر لجمع البيانات، وهي:

#### 1.6.3. البيانات الأولية

بناء على أسلوب المسح الذي اعتمده الباحث في استراتيجية البحث، فقد قام الباحث بتطوير استبيان إلكتروني يتناسب مع فرضيات الدراسة وأسئلتها، حيث احتوى الاستبيان على مؤشرات لكلا من متغير تقييم الأداء ومتغير الدافع ومتغير أداء الموظفين. أجرى الباحث هذا الاستقصاء على عينة من الموظفين استهدف بها موظفين سبعة فنادق في مدينة الرياض. تم تحليل الإستجابات إحصائياً وذلك للحصول على نتائج لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها مع الدراسات التي سبقتها.

#### 2.6.3. البيانات الثانوية

استخدم الباحث بيانات موجودة مسبقاً، لتأسيس هذه الدراسة وإكمال ما توصل له الباحثين في المجال الإداري والخاص بالموارد البشرية مسبقاً. حيث قام بالبحث في قواعد البيانات السحابية عن دراسات سابقة تخص تقييم الأداء وأثره على الأداء الوظيفي والدور الوسيط للدافع في تحقيق هذه العلاقة. فقد وجد رسائل علمية ومقالات في دوريات لمجلات أكاديمية محلية وعالمية، بالإضافة إلى كتب منشورة باللغتين العربية والإنجليزية، استخدمها لدعم هذه الدراسة.

### 7.3. طرق وأساليب تحليل البيانات

أجرت الدراسة تحليلات إحصائية للبيانات التي جمعها بواسطة استبيان الدراسة. حيث استخدمت الدراسة في تحليلاتها التحليل العاملي الاستكشافي، ومعامل ألفا كرونباخ لفحص مدى صدق وثبات مؤشرات الاستبيان قبل نشره.

بعد التأكد من صحة وثبات استبيان الدراسة، اجري الاستقصاء المسحي على العينة الذي حلل فيما بعد لتوصيف عينة الدراسة. حيث تم إجراء اختبارات إحصائية لفحص حجم وتركيب وتوزيع عينة الدراسة، من حيث الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في العمل. سهل ذلك التحليل التوصيفي للعينة في فهم أوجه نظر المستجيبين في ممارسة تقييم الأداء وتكوين رؤى تنمي الأعمال وتساعد الموظفين مستقبلياً، ومعرفة الفئات التي لم تصل لهم أداة الدراسة حتى يتم إشراكهم في الدراسات المستقبلية.

بجانب ذلك، اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات المجمعة كماً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصدار 29، الذي ساعد في فهم العلاقات بين متغيرات تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين، واستخلاص النتائج الإحصائية الهامة لفرضيات الدراسة.

### 8.3. الخاتمة

حدد الفصل الحالي المنهجية التي اتبعتها هذه الدراسة، لفحص مدى تأثير ممارسة المدراء لتقييم أداء الموظفين على أدائهم في القطاع الفندق في مدينة الرياض. فقد صممت الدراسة بفلسفة موضوعية من أجل معرفة كيفية التأثير العلائقي بين المتغيرات. بجانب ذلك، اتبعت الدراسة نهج وصفي استنتاجي في جمع البيانات بطرق كمية، عن طريق نشر الاستبيان كأداة للدراسة على عينة بلغ حجمها 376، تم اختيارهم بطريقة كرة الثلج الغير احتمالي، من إجمالي عناصر مجتمع الدراسة المتمثل بموظفين سبع فنادق في مدينة الرياض. احتوى الاستبيان على 32 مؤشراً يقيس متغيرات تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين، تم تحليله باستخدام أساليب وصفية إحصائية لوصف العلاقات بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في وقت مقطعي محدد يعادل أربعة أسابيع بعد منتصف عام 2024؛ وذلك من خلال استخدام اختبارات التحليل العاملي الاستكشافي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعادلات لتصنيف العينة، بالإضافة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار 29 لتحليل بيانات الدراسة والتوصل للنتائج التي تم مناقشتها في الفصل الرابع.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 1.4. المقدمة

يناقش الفصل الرابع من الدراسة، نتائج التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها باستخدام برنامج SPSS النسخة 29 على البيانات التي تم جمعها. يبدأ الفصل بتوصيف شامل لعينة الدراسة، يليها تحليل لاختبارات الصدق والثبات للاستبيانات لضمان موثوقية البيانات. ثم يتم عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث لتوضيح السمات الرئيسية للبيانات. كما يتم دراسة معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات لتحديد العلاقات السببية الممكنة. في النهاية، يتم اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج للوصول إلى استنتاجات مبنية على الأدلة الإحصائية.

## 2.4. توصيف عينة الدراسة

قام الباحث بإجراء توصيف دقيق لعينة الدراسة التي تشمل 375 مشاركًا من مختلف المنظمات. تركز الدراسة على تحليل الأبعاد الديموغرافية للعينة، بما في ذلك الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. ولتحليل هذه البيانات، تم تطبيق اختبارات إحصائية تعتمد على احتساب التكرارات والنسب المئوية، مما يسمح لنا بفهم التوزيع الديموغرافي للعينة بشكل أفضل ويعزز من مصداقية النتائج النهائية للدراسة.

### 1.2.4 بعد الجنس

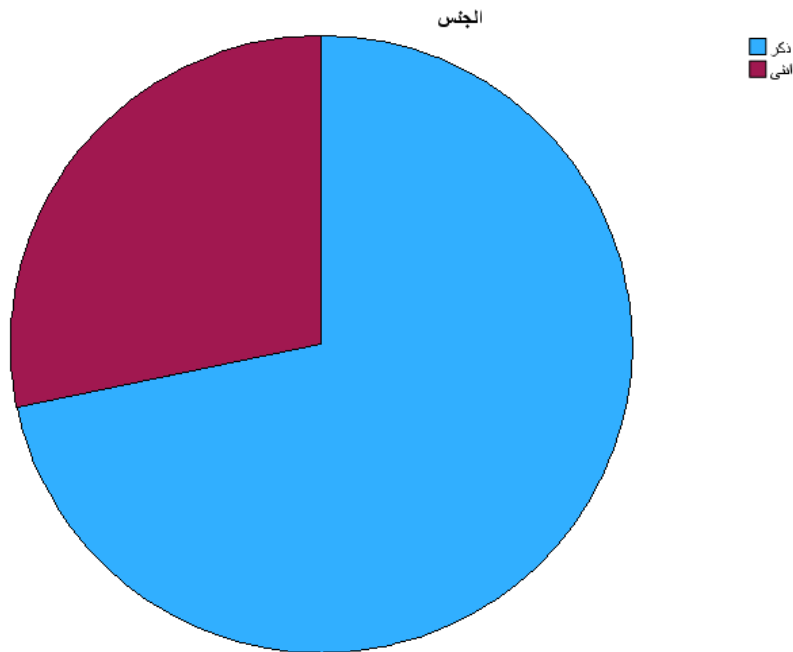
في بعد الجنس كأحد الخصائص الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، تم تحليل استجابات عينة الدراسة اعتمادًا على التصنيف الأساسي للبعد الجنساني والذي يصنف إلى صنف الذكور وصنف الإناث، وهو ما عرض نتائج تحليله في جدول 1.4.

جدول 1.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً لبعدها الجنسي

| النسبة المئوية | التكرار (ن) | فئات البعد | البعد |
|----------------|-------------|------------|-------|
| 71.1%          | 269         | ذكر        | الجنس |
| 28.3%          | 106         | انثى       |       |
| 100.0%         | 375         | إجمالي     |       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن=375 فرد)

أوضح جدول 1.4 للنتائج الإحصائية، وجود تفاوتاً ملحوظاً بين عدد المشاركين من صنف الذكور بالنسبة لصنف الإناث من عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين الذكور 269 فرداً الذين تمثلوا بمعدل 77.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تمثلت النسبة المتبقية التي تعادل 28.3% من إجمالي العينة بمشاركات إناث وقد بلغ عددهم 106 مفردة. ونستخلص من ذلك، أن أغلب المشاركين في هذه الدراسة كانوا ذكوراً يعملون في منظمات القطاع الفندقي بمدينة الرياض (انظر للشكل 1.4).



الشكل 1.4: تصنيف العينة وفقاً لبعدها الجنسي

#### 2.2.4. بعد الفئة العمرية

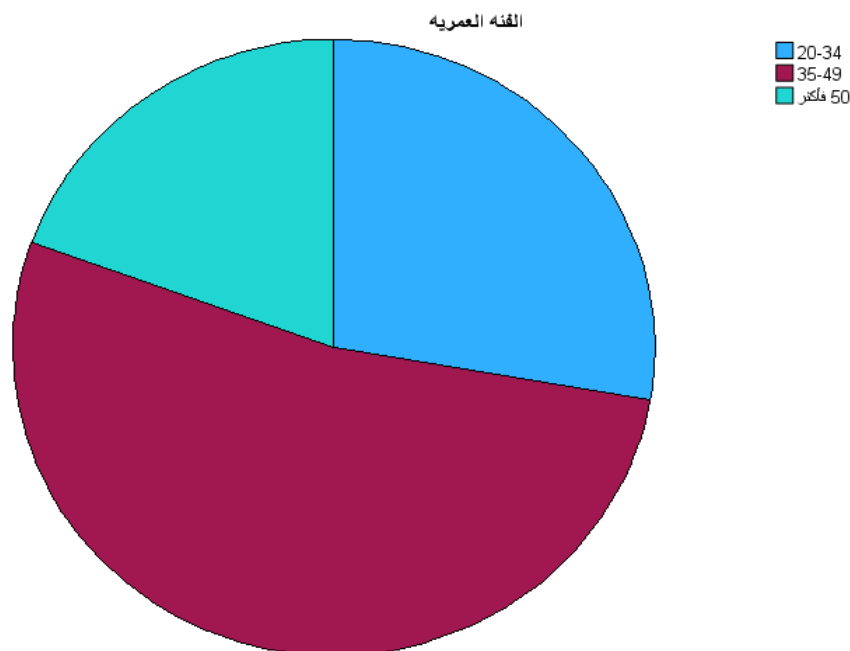
كأحد الخصائص الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة، اهتم بعد الفئة العمرية بتحديد التوزيع العمري للمشاركين، حيث قسم المشاركون إلى ثلاث فئات عمرية: من 20 إلى 34 عاماً، من 35 إلى 49 عاماً، من 50 عاماً فأكثر، كما هو موضح في جدول 2.4.

جدول 2.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً لبعدها العمرية

| البعد         | فئات البعد         | التكرار (ن) | النسبة المئوية |
|---------------|--------------------|-------------|----------------|
| الفئة العمرية | من 20 إلى 34 عاماً | 104         | 27.7%          |
|               | من 35 إلى 49 عاماً | 198         | 52.8%          |
|               | من 50 عاماً فأكثر  | 73          | 19.5%          |
|               | إجمالي             | 375         | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن=375 فرد)

عند تحليل الفئات العمرية في الجدول 2.4، وجد أن أكثر من نصف المشاركين في الدراسة كانوا من الفئة العمرية من 35 إلى 49 عاماً، حيث بلغ عددهم 198 فرداً وهو ما مثل نسبة 52.8% من إجمالي أفراد العينة. في حين شارك بنسبة 27.7% من عينة الدراسة من مشاركون بفئة عمرية من 20 إلى 34 عاماً وقد بلغ عددهم 104 فرداً مشاركاً. وأقل من ذلك بكثير، فقد استجاب 13 مشاركاً في الدراسة وهم من تمثلت فئتهم العمرية من 50 عاماً فأكثر وعادلت نسبتهم 19.5% من إجمالي عينة الدراسة، كما هو موضح في الشكل 2.4.



الشكل 2.4: تصنيف العينة وفقاً للفئة العمرية

### 3.2.4. بعد المستوى التعليمي

فحص بعد المستوى التعليمي كأحد الخصائص الديموغرافية للعينة، المستويات العلمية التي توصل لها المشاركون. حيث قسمت إلى أربع مستويات علمية أساسية: مستوى الدبلوم فأقل، ومستوى البكالوريوس، ومستوى الماجستير، ومستوى الدكتوراة، موضحة تلك النتائج الإحصائية في الجدول 3.4.

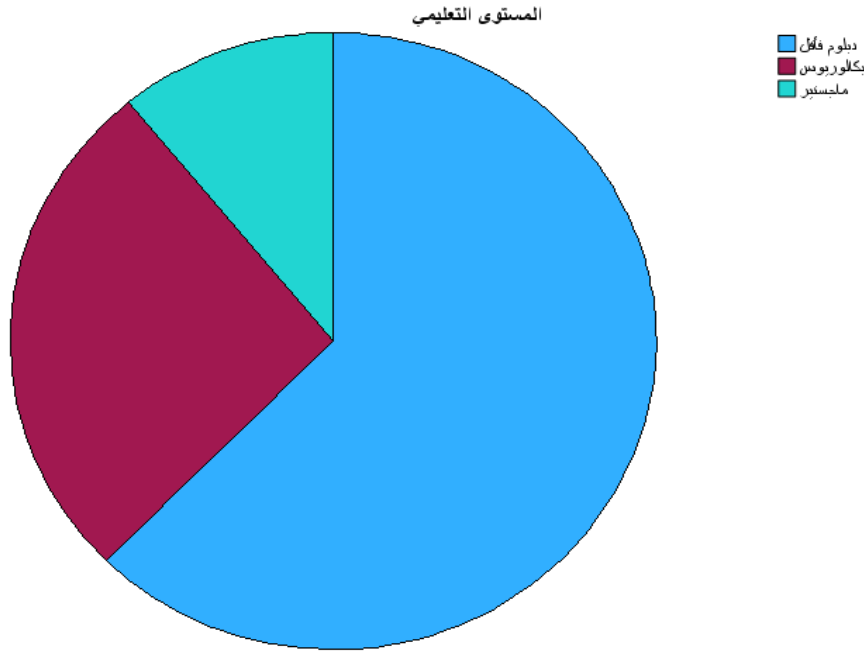
جدول 3.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً لبعدها التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار (ن) | فئات البعد | البعد            |
|----------------|-------------|------------|------------------|
| 62.4%          | 234         | دبلوم فأقل | المستوى التعليمي |
| 26.7%          | 100         | بكالوريوس  |                  |
| 10.9%          | 41          | ماجستير    |                  |
| 100.0%         | 375         | إجمالي     |                  |

(ن=375 فرد)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

في جدول 3.4 أظهرت نتائج التحاليل أن أكثر من نصف المشاركين المتمثلين بعددهم 234 فرداً حاصلين على المستوى العلمي دبلوم فأقل وقد مثلوا نسبة 62.4% من أفراد العينة. وأقل من ذلك، فقد شارك عدد 100 فرد من الحاصلين على مستوى البكالوريوس العلمية، حيث مثلوا نسبة 26.7% من عينة الدراسة. في حين كانوا أقل الفئات مشاركة، هم الحاصلين على مستوى الماجستير في التعليم فقد بلغ عددهم 41 فرداً مشاركاً وتمثلوا بنسبة 10.9% من إجمالي أفراد العينة. حيث أشارت النتائج إلى أن أكثر الفئات مشاركة في الدراسة هم الذين يمتلكون مستوى تعليمي دبلوم فأقل، كما لم تتمثل العينة بالحاصلين على مستوى الدكتوراه في المسار العلمي (انظر للشكل 3.4).



الشكل 3.4: تصنيف العينة وفقاً لعدد المستويات التعليمية

#### 4.2.4. بعد عدد سنوات الخبرة

بحث استبيان الدراسة في بعد عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها المشاركون كأحد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث صُنفت إلى أربع مجموعات: مجموعة الخبرة أقل من سنة، ومجموعة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات، ومجموعة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومجموعة الخبرة من 10 سنوات فأكثر، كما ذكر نتائج تحليلها في الجدول 4.4.

جدول 4.4: توصيف عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

| البعد            | فئات البعد                | التكرار (ن) | النسبة المئوية |
|------------------|---------------------------|-------------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من سنة                | 22          | 5.9%           |
|                  | من سنة إلى أقل من 5 سنوات | 83          | 22.1%          |
|                  | من 5 إلى أقل من 10 سنوات  | 240         | 64.0%          |
|                  | من 10 سنوات فأكثر         | 30          | 8.0%           |
|                  | إجمالي                    | 375         | 100.0%         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن=375 فرد)

فصل جدول 4.4 نتائج إحصائيات عدد سنوات خبرة أفراد العينة، حيث وجد أن أكثر من النصف من الأفراد المشاركين قد بلغت سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، فقد بلغ عددهم 240 فرداً مشاركاً مثلوا نسبة 64.0% من إجمالي أفراد العينة. بفارق كبير خبرات المشاركين فقد شاركت العينة بنسب أقل تسلسلت تنازلياً، نسبة 22.1% من مفردات العينة كانوا ذو الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات وقد كان يبلغ عددهم 83 فرد، تبعها عدد 30 فرداً ممن كانت فترة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر وقد شكلوا نسبة 8.0% من إجمالي أفراد العينة، في حين كانت أقل النسب مشاركة في الدراسة المتمثلة بـ 5.9% من استمرت فترة خبرتهم لأقل من سنة، حيث كان عددهم 22 شخصاً (انظر للشكل 4.4).



الشكل 4.4: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

### 3.4. اختبارات الصدق والثبات لاستبيانات الدراسة

لضمان موثوقية وصحة البيانات التي تم جمعها، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات على استبيانات الدراسة، وذلك للتأكد من أن الاستبيان يقدم قياسات دقيقة للمتغيرات المدروسة وأنه يمكن الاعتماد على نتائجه في التحليل والاستنتاج، مما يعزز من جودة هذه الدراسة. يبحث هذا القسم من الدراسة في تحديد مدى صدق وثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة. تم إجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان لاكتشاف مدى صحة تمثيل المؤشرات للمتغيرات المدروسة، وتم تقييمه من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis (EFA)، كما تم فحص الصدق التقاربي للتحقق من أن العناصر المتقاربة تنعكس في نفس العوامل الذي يكشف عن العوامل المشتركة في المتغيرات، حيث يتم تحديدها من خلال متوسطات التباين المستخرجة (AVE)، لقياس نسبة التباين التي يتم تفسيرها عبر المتغيرات المشتركة. من ناحية أخرى، يقوم الباحث باختبار ثبات استبيان الدراسة لمعرفة مدى استقرار الأجوبة على الأسئلة عبر الزمن أو عبر مواقف مختلفة، حيث قيم باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي. فقد تم تنفيذ هذه

التحليلات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 29 للحصول على النتائج الإحصائية للتحقق من صدق وثبات استبيان الدراسة.

#### 1.3.4. صدق استبيانات الدراسة

استندت الدراسة إلى اختبارين لتحليل صدق الاستبيان: صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي، وتم تطبيق إجراءات إحصائية متخصصة لكل منهما.

**صدق الاتساق الداخلي:** تضمنت الدراسة استخدام اختبار صدق الاتساق الداخلي، الذي يقيس دقة المؤشرات في تمثيل الأبعاد والمتغيرات المستهدفة، بالإضافة إلى فحص قوة التماسك بين المؤشرات المرتبطة بنفس المتغير. لجأت الدراسة إلى التحليل العاملي الاستكشافي لضمان صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، من خلال تحديد مدى قوة ارتباط المؤشرات بالمتغيرات. فقد تم حساب معامل الارتباط بين درجات المؤشرات والدرجات الإجمالية للمتغيرات التي تقيسها، مع استبعاد المؤشرات التي كانت قيم ارتباطها أقل من 0.5.

**الصدق التقاربي:** اختبار الصدق التقاربي هو أداة تُستخدم لتقييم مدى اتفاق المؤشرات المختلفة في قياس المتغير المستهدف. بعد الحصول على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تم تقييم هذا الصدق باستخدام قيم معاملات الارتباط لمعرفة مدى جودة تفسير كل متغير للتباين بين المؤشرات. قام الباحث بتطبيق تقنية حساب متوسط التباين المستخرج، مستهدفًا الحصول على قيمة تزيد عن 0.5، لضمان أن المتغير قادر على تفسير الجزء الأكبر من التباين بين المؤشرات المرتبطة به (Hair et al., 2006).

ظهرت نتائج اختبارات صدق الاستبيان الإحصائية في جدول 5.4. حيث ذكر فيه كلا من درجة معامل الارتباط، والانحراف المعياري، وقيمة P-Value لكل مؤشر. بالإضافة إلى قيمة KMO لكل متغير ومتوسطات التباين المستخرجة AVE لكل بعد ومتغير في الدراسة، التي استخرجت من

تحليل SPSS إصدار 29 بالإضافة إلى حساب المتوسطات عن طريق برنامج Microsoft Excel.

جدول 5.4: نتائج SPSS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

| المتغير       | المؤشرات | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P Values | KMO   | متوسط التباين المستخرج AVE |
|---------------|----------|----------------|-------------------|----------|-------|----------------------------|
| تقييم الاداء  | ق د 1    | 0.859          | 1.227             | <0.001   | 0.925 | 0.891                      |
|               | ق د 2    | 0.866          | 1.141             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 3    | 0.891          | 1.130             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 4    | 0.875          | 1.368             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 5    | 0.818          | 1.320             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 6    | 0.923          | 1.182             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 7    | 0.93           | 1.390             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 8    | 0.861          | 1.247             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 9    | 0.935          | 1.118             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 10   | 0.892          | 1.348             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 11   | 0.902          | 1.392             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 12   | 0.925          | 1.344             | <0.001   |       |                            |
|               | ق د 13   | 0.912          | 1.007             | <0.001   |       |                            |
| الدافع        | ف ع 1    | 0.935          | 1.045             | <0.001   | 0.908 | 0.916                      |
|               | ف ع 2    | 0.935          | 1.287             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 3    | 0.916          | 1.206             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 4    | 0.931          | 1.131             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 5    | 0.915          | 1.356             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 6    | 0.912          | 1.386             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 7    | 0.931          | 1.338             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 8    | 0.877          | 1.170             | <0.001   |       |                            |
|               | ف ع 9    | 0.896          | 1.328             | <0.001   |       |                            |
| أداء الموظفين | د ظ 1    | 0.903          | 1.456             | <0.001   | 0.939 | 0.904                      |
|               | د ظ 2    | 0.937          | 1.255             | <0.001   |       |                            |
|               | د ظ 3    | 0.898          | 1.415             | <0.001   |       |                            |
|               | د ظ 4    | 0.937          | 1.305             | <0.001   |       |                            |
|               | د ظ 5    | 0.878          | 1.157             | <0.001   |       |                            |

|  |  |        |       |       |        |
|--|--|--------|-------|-------|--------|
|  |  | <0.001 | 1.367 | 0.898 | د ظ 6  |
|  |  | <0.001 | 1.243 | 0.887 | د ظ 7  |
|  |  | <0.001 | 1.238 | 0.914 | د ظ 8  |
|  |  | <0.001 | 1.364 | 0.920 | د ظ 9  |
|  |  | <0.001 | 1.251 | 0.865 | د ظ 10 |

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) (ن= 375 فرد)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من جدول 5.4، التالي:

وجد أن في مقياس ممارسة تقييم الأداء: ارتبطت جميع معاملات الارتباط التي تقيس متغير تقييم الأداء ارتباطاً قوياً جداً بالمتغير التابع لها، وذلك عند قيم أكبر من 0.80. كما وجد أن قيم كل معاملات الارتباط لمؤشرات متغير تقييم الأداء ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يثبت من صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات متغير تقييم الأداء. بجانب ذلك، وجد أن حساب متوسط التباين المستخرج لمتغير تقييم الأداء هو 0.891، حيث كانت أكبر من القيمة المطلوبة التي تعادل 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لمؤشرات متغير تقييم الأداء في الاستبيان.

بالإضافة إلى ذلك، وجد أن لدى مقياس تطبيق متغير الدافع معاملات ارتباط للمؤشرات عالية فهي ترتبط ارتباطاً قوياً جداً بالمتغير الذي تقيسه، وهي عند قيم أكبر من 0.80. كما وجد أن جميع قيم معاملات الارتباط لمؤشرات متغير الدافع ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد من صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات متغير الدافع. بجانب ذلك، وجد أن ناتج متوسط التباين المستخرج لمتغير الدافع يساوي 0.916 وهو أكبر من القيمة المطلوبة التي تعادل 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لمؤشرات متغير الدافع في استبيان الدراسة.

علاوة على ذلك، وجد أن لدى مقياس مستوى أداء الموظفين معاملات ارتباط للمؤشرات عالية فهي ترتبط ارتباطاً قوياً جداً بالمتغير الذي تقيسه، وهي عند قيم أكبر من 0.80. كما وجد أن جميع قيم معاملات الارتباط لمؤشرات متغير أداء الموظفين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد من صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات متغير أداء الموظفين. بجانب ذلك، وجد أن

ناتج متوسط التباين المستخرج لمتغير أداء الموظفين يساوي 0.904 وهو أكبر من القيمة المطلوبة التي تعادل 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لمؤشرات متغير أداء الموظفين في استبيان الدراسة.

كما وجد أن قيمة KMO لجميع مؤشرات متغير تقييم الأداء تساوي 0.925، وقيمتها لجميع مؤشرات متغير الدافع تساوي 0.908، بجانب ذلك كانت قيمته لجميع مؤشرات متغير أداء الموظفين تساوي 0.904، حيث تدل هذه النتائج على أن جودة نموذج الدراسة ممتازة ويمكن استخدامها لإجراء تحاليل الدراسة.

#### 2.3.4. ثبات استبيانات الدراسة

يعبر فحص ثبات استبيان الدراسة عن تقييم مدى استقرار نتائج المؤشرات عند تكرار القياس على نفس العينة خلال فترة زمنية محددة. في هذه الدراسة، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات الاتساق الداخلي للمؤشرات. يعكس هذا المقياس مدى التوافق بين المؤشرات المرتبطة بنفس البعد أو المتغير، ويتحقق الثبات إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) تتجاوز 0.6 (George & Mallery, 2019).

أظهر جدول 6.4 نتائج اختبار ثبات الاستبيان الإحصائية. حيث ذكر فيه قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد والمتغيرات مقابل لها القيم التفصيلية التي ستطراً على قيمة ألفا كرونباخ إذا تم حذف إحدى مؤشرات الدراسة. تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ من خلال برنامج SPSS التحليلي الإصدار 29.

جدول 6.4: قياس ثبات استبيان الدراسة

| المتغير      | عدد المؤشرات | رموز المؤشرات | ألفا كرونباخ إذا تم حذف المؤشر | ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------|---------------|--------------------------------|--------------|
| تقييم الاداء | 13           | ق د 1         | 0.976                          | 0.977        |
|              |              | ق د 2         | 0.976                          |              |
|              |              | ق د 3         | 0.976                          |              |
|              |              | ق د 4         | 0.976                          |              |
|              |              | ق د 5         | 0.977                          |              |

|       |       |        |    |               |
|-------|-------|--------|----|---------------|
|       | 0.975 | ق د 6  |    |               |
|       | 0.975 | ق د 7  |    |               |
|       | 0.976 | ق د 8  |    |               |
|       | 0.975 | ق د 9  |    |               |
|       | 0.976 | ق د 10 |    |               |
|       | 0.975 | ق د 11 |    |               |
|       | 0.975 | ق د 12 |    |               |
|       | 0.976 | ق د 13 |    |               |
|       |       |        |    |               |
| 0.975 | 0.971 | ف ع 1  | 9  | الدافع        |
|       | 0.972 | ف ع 2  |    |               |
|       | 0.971 | ف ع 3  |    |               |
|       | 0.972 | ف ع 4  |    |               |
|       | 0.972 | ف ع 5  |    |               |
|       | 0.971 | ف ع 6  |    |               |
|       | 0.974 | ف ع 7  |    |               |
|       | 0.973 | ف ع 8  |    |               |
|       | 0.971 | ف ع 9  |    |               |
|       |       |        |    |               |
| 0.975 | 0.972 | د ظ 1  | 10 | أداء الموظفين |
|       | 0.97  | د ظ 2  |    |               |
|       | 0.972 | د ظ 3  |    |               |
|       | 0.97  | د ظ 4  |    |               |
|       | 0.973 | د ظ 5  |    |               |
|       | 0.972 | د ظ 6  |    |               |
|       | 0.972 | د ظ 7  |    |               |
|       | 0.971 | د ظ 8  |    |               |
|       | 0.971 | د ظ 9  |    |               |
|       | 0.973 | د ظ 10 |    |               |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن = 384 فرد)

بين جدول 6.4 أن قيم معاملات الثبات لمقاييس استبيان الدراسة:

في مقياس متغير تقييم الأداء: أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم الفا كرونباخ لأبعاد متغير تقييم الأداء تساوي 0.977 وهي قيم أكبر من 0.6 لذلك يتم قبولها، حيث تشير إلى وجود مستوى ممتاز للاتساق. ووفقا لـ George & Mallery (2019) فقد بلغت القيم معدل أكبر من 0.9، مما يثبت من تحقق ثبات مقياس متغير تقييم الأداء بمستوى اتساق ممتاز.

عند مقياس متغير الدافع: وجد أن قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.975، الذي يشير إلى وجود مستوى ممتاز للاتساق. ووفقا لـ George & Mallery (2019) فقد بلغت القيم معدل أكبر من 0.9، مما يثبت من تحقق ثبات مقياس متغير الدافع بمستوى اتساق ممتاز.

وعند مقياس متغير أداء الموظفين: وجد أن قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.975، الذي يشير إلى وجود مستوى ممتاز للاتساق. ووفقا لـ George & Mallery (2019) فقد بلغت القيم معدل أكبر من 0.9، مما يثبت من تحقق ثبات مقياس متغير أداء الموظفين بمستوى اتساق ممتاز.

بناء على النتائج الاحصائية لقياس صدق وثبات استبيان الدراسة، تم تحقيق صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يدل على صلاحية هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، وإمكانية الاعتماد على نتائجها واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم قياس استجابات افراد عينة الدراسة على مؤشرات الاستبيان، اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي (انظر للجدول 7.4).

جدول 7.4: عناصر مقياس ليكرت الخماسي

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1             | 2        | 3     | 4     | 5          |

يتم تحديد الاتجاهات العامة لنتائج المتوسطات الحسابية لمتغيرات وإبعاد الدراسة. بالإضافة إلى حساب الوزن النسبي المقابل لكل بعد ومتغير من خلال ضرب المتوسط الحسابي في  $[100 \div 5 = 20\%]$ ، لتحديد درجة ممارسة (مستوى الأهمية) المتغير في فنادق مدينة الرياض، كما تم توضيح دلالة نتائج المتوسطات الحسابية في جدول 8.4.

جدول 8.4: دلالة المتوسطات الحسابية

| قيمة المتوسط الحسابي    | الاتجاه العام   | الوزن النسبي %           | مستوى الممارسة |
|-------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| من 1 إلى أقل من 1.80    | غير موافق تماما | من 20 % إلى أقل من 36 %  | منخفض جدا      |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق       | من 36 % إلى أقل من 52 %  | منخفض          |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد           | من 52 % إلى أقل من 68 %  | متوسط          |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق           | من 68 % إلى أقل من 84 %  | مرتفع          |
| من 4.20 إلى أقل من 5    | موافق تماما     | من 84 % إلى أقل من 100 % | مرتفع جدا      |

يتم توصيف متغيرات الدراسة من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية من التحاليل الإحصائية معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي. بالإضافة إلى إيجاد الانحرافات المعيارية الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة. حيث من خلال دلالات المتوسطات الحسابية يتم تم تحديد الاتجاه العام ومستوى تطبيق متغير تقييم الأداء ومتغير الدافع ومتغير أداء الموظفين، وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، كما هو موضح في جدول 9.4.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات     | المتوسط الحسابي | الانحرافات المعيارية | الاتجاه العام | مستوى الممارسة |
|---------------|-----------------|----------------------|---------------|----------------|
| تقييم الأداء  | 3.59            | 1.112                | موافق         | مرتفع          |
| الدافع        | 3.66            | 1.145                | موافق         | مرتفع          |
| أداء الموظفين | 3.58            | 1.180                | موافق         | مرتفع          |

(ن=375 فرد)

المصدر: الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لتوصيف عينة الدراسة الميدانية

استخلص من جدول 9.4، الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، النتائج التالية لتوصيف المتغيرات:

■ عند توصيف المتغير المستقل (تقييم الأداء): اوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على أن مستوى ممارسة تقييم الأداء كانت مرتفعة في فنادق مدينة الرياض. حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة (3.59)، عند نسبة جيدة تمثلت بـ (71.8%) عند انحراف معياري بقيمة (1.112).

■ بالنسبة لتوصيف المتغير المعدل (الدافع): اوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على أن مستوى الدافع مرتفعة في بنوك مدينة الرياض. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة يمثل (3.66)، عند نسبة أعلى من نسبة تقييم الأداء بقليل فقد تمثلت بـ (73.2%) عند انحراف معياري يعادل (1.145).

■ في توصيف المتغير التابع (أداء الموظفين): اوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على أن مستوى الأداء للموظفين كان مرتفعاً في فنادق مدينة الرياض. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة يمثل (3.58)، عند نسبة فوق المتوسط بقليل تمثلت بـ (71.6%) عند انحراف معياري يعادل (1.180).

بناء على النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الاحصائية الوصفية بما يتعلق بالمتغير المستقل (تقييم الأداء) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة، وأن مستوى ممارسته مرتفعة في البنوك محل الدراسة. بينما كانت النتائج الاحصائية الوصفية بما يتعلق بالمتغير المعدل (الدافع) أنها متواجدة بدرجة متوسطة في بنوك مدينة الرياض. في حين أشارت النتائج الاحصائية في وصف المتغير التابع (أداء الموظفين) بأنه ذات مستوى تطبيق مرتفع في البنوك المستهدفة في الدراسة بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### 5.4. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يفسر جدول 10.4 نتائج معاملات بيرسون للارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 29.

جدول 10.4: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| Correlations  |         |              |                     |               |
|---------------|---------|--------------|---------------------|---------------|
| أداء الموظفين | الدافع  | تقييم الأداء |                     |               |
| 0.971**       | 0.974** | 1            | Pearson Correlation | تقييم الأداء  |
| <.001         | <.001   |              | Sig. (2-tailed)     |               |
| 375           | 375     | 375          | N                   |               |
| 0.975**       | 1       | 0.974**      | Pearson Correlation | الدافع        |
| <.001         |         | <.001        | Sig. (2-tailed)     |               |
| 375           | 375     | 375          | N                   |               |
| 1             | 0.975** | 0.971**      | Pearson Correlation | أداء الموظفين |
|               | <.001   | <.001        | Sig. (2-tailed)     |               |
| 375           | 375     | 375          | N                   |               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أظهر جدول 10.4 قيم الارتباطات الخطية بين ممارسة تقييم الأداء (كمتغير مستقل) ووجود الدافع (كمتغير وسيط) وبين مستوى أداء الموظفين (كمتغير تابع) للدراسة.

حيث وجد أن هناك ارتباط معنوي قوي موجب (0.971) بين تقييم الأداء كممتغير مستقل وبين مستوى أداء الموظفين كممتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

كما وجد أن هناك ارتباط معنوي قوي موجب (0.975) بين الدافع كمتغير وسيط وبين مستوى أداء الموظفين كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

نلاحظ من تحليل الانحدار الخطي أن قيم معاملات الارتباط الخطي بين متغير تقييم الأداء وبين متغير أداء الموظفين مرتفعة، مما يدل على قوة الارتباط بينها. كما أن الارتباطات الخطية بين متغير الدافع وبين متغير أداء الموظفين مرتفعة، مما يدل على قوة الارتباط بينها. نستنتج من ذلك وجود ارتباط معنوي موجب بين متغير تقييم الأداء وبين متغير أداء الموظفين عند مستوى دلالة أقل من (0.01). بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين متغير الدافع وبين متغير أداء الموظفين عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

#### 6.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، يتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 29 لإجراء اختبار للتحقق من فرضيات الدراسة، ومن ثم مقارنة النتائج الإحصائية المستخلصة مع نتائج الأبحاث الأخرى.

##### الفرضيات الرئيسية للدراسة:

H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافع وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض.

H3: تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين يختلف باختلاف مستوى الدافع.

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية على أن " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين ممارسة تقييم الأداء كمتغير مستقل ومستوى أداء الموظفين كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل 5.4 والجداول (11.4 ، 12.4 ، 13.4).

جدول 11.4: ملخص النموذج بين تقييم الأداء وأداء الموظفين

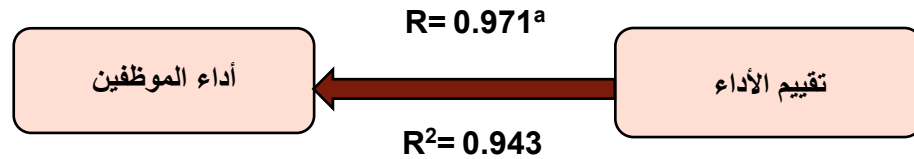
| Model Summary                           |                    |          |                   |                            |
|-----------------------------------------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                   | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                       | 0.971 <sup>a</sup> | 0.943    | 0.943             | 0.283                      |
| a. Predictors: (Constant), تقييم الاداء |                    |          |                   |                            |

جدول 12.4: تحليل التباين (ANOVA) بين تقييم الأداء وأداء الموظفين

| ANOVA <sup>a</sup>                      |            |                |     |             |          |                    |
|-----------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|----------|--------------------|
| Model                                   |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.               |
| 1                                       | Regression | 491.066        | 1   | 491.066     | 6151.143 | <.001 <sup>b</sup> |
|                                         | Residual   | 29.778         | 373 | 0.080       |          |                    |
|                                         | Total      | 520.844        | 374 |             |          |                    |
| a. Dependent Variable: أداء الموظفين    |            |                |     |             |          |                    |
| b. Predictors: (Constant), تقييم الاداء |            |                |     |             |          |                    |

جدول 4 13.4: المعاملات بين تقييم الأداء وأداء الموظفين

| Coefficients <sup>a</sup>            |            |                             |            |                           |        |        |                                 |             |
|--------------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|--------|---------------------------------|-------------|
| Model                                |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.   | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                                      |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |        | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                                    | (Constant) | -0.119                      | 0.049      |                           | -2.403 | 0.017  | -0.216                          | -0.022      |
|                                      | الدافع     | 1.031                       | 0.013      | 0.971                     | 78.429 | <0.001 | 1.005                           | 1.057       |
| a. Dependent Variable: أداء الموظفين |            |                             |            |                           |        |        |                                 |             |



الشكل 5.4: العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين

يتضح من النتائج في الجداول (11.4، 12.4، 13.4) والشكل 5.4 بالأعلى، ما يلي:

- وجد أن قيمة (F) مرتفعة وهي (6151.143) مما تشير إلى أن التباين بين المجموعات كبير مقارنةً بالتباين داخل المجموعات، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (F) المتمثل بقيمة (F sig) أقل من (0.01)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

- وجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.971<sup>a</sup>)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسة تقييم الأداء ومستوى أداء الموظفين.

- وجد أن معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (0.943)، مما يبين أن التغير في ممارسات تقييم الأداء يؤثر على أداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض بمقدار 94.3%، إذا 5.7% من أداء الموظفين تتأثر بعوامل أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة.

- وجد أن قيمة (Beta) تساوي (0.971)، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية جداً وإيجابية بين المتغير المستقل (تقييم الأداء) والمتغير التابع (أداء الموظفين). بما أن هذه القيمة قريبة جداً من 1، فهذا يعني أن تقييم الأداء له تأثير كبير على أداء الموظفين.

- وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (78.429) وهي قيمة موجبة أكبر من (1.96)، مما تشير على معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

بناء على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين تقييم الأداء كمتغير مستقل، وأداء الموظفين كمتغير تابع لدى فنادق مدينة الرياض، وهي تمتلك دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). واعتماداً على ذلك، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Cokin, 2004; Jonsson & Jeppesen, 2012; Meysen et al., 2012; Iqbal et al., 2013; Wanjala & Idowu, 2017; Mehraban et al., 2017; Kimutai, 2015; العنزي وآخرون، 2018) حيث قامت الدراسات بالبحث في علاقة تقييم الأداء بأداء الموظفين اظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين وفسرت بأن ممارسة تقييم الأداء ساعدت في القيام بتقييم إجراءات التوظيف والاختيار والتدريب، تحديد وحل مشكلات العمل، التركيز على أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين ومكافئتهم بطرقاً أكثر كفاءة مما أثر بشكل فعال على تحسين أداء الموظفين وإنتاجية مؤسساتهم.

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية على أن "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافع وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين الدافع كمتغير معدل ومستوى رضا المرضى كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل 6.4 والجداول (14.4، 15.4، 16.4).

جدول 14.4: ملخص النموذج بين الدافع وأداء الموظفين

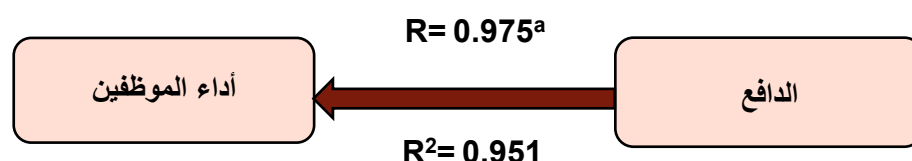
| Model Summary                     |                    |          |                   |                            |
|-----------------------------------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                             | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                 | 0.975 <sup>a</sup> | 0.951    | 0.950             | 0.263                      |
| a. Predictors: (Constant), الدافع |                    |          |                   |                            |

جدول 15.4: تحليل التباين (ANOVA) بين الدافع وأداء الموظفين

| ANOVA <sup>a</sup>                   |            |                |     |             |          |                    |
|--------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|----------|--------------------|
| Model                                |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.               |
| 1                                    | Regression | 495.063        | 1   | 495.063     | 7162.609 | <.001 <sup>b</sup> |
|                                      | Residual   | 25.781         | 373 | 0.069       |          |                    |
|                                      | Total      | 520.844        | 374 |             |          |                    |
| a. Dependent Variable: أداء الموظفين |            |                |     |             |          |                    |
| b. Predictors: (Constant), الدافع    |            |                |     |             |          |                    |

جدول 16.4: المعاملات بين الدافع وأداء الموظفين

| Coefficients <sup>a</sup>            |            |                             |            |                           |        |        |                                 |             |
|--------------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|--------|---------------------------------|-------------|
| Model                                |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.   | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                                      |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |        | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                                    | (Constant) | -0.097                      | 0.046      |                           | -2.125 | 0.034  | -0.186                          | -0.007      |
|                                      | الدافع     | 1.005                       | 0.012      | 0.975                     | 84.632 | <0.001 | 0.981                           | 1.028       |
| a. Dependent Variable: أداء الموظفين |            |                             |            |                           |        |        |                                 |             |



الشكل 6.4: العلاقة بين الدافع وأداء الموظفين

يتضح من النتائج في الجداول (14.4، 15.4، 16.4) والشكل 6.4 بالأعلى، ما يلي:

- وجد أن قيمة (F) مرتفعة وهي (7162.609) مما تشير إلى أن التباين بين المجموعات كبير مقارنةً بالتباين داخل المجموعات، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (F) المتمثل بقيمة (F sig.) أقل من (0.01)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

- وجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.975<sup>a</sup>)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين مستوى الدافع وأداء الموظفين.

- وجد أن معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (0.950)، مما يبين أن التغير في ممارسات الدافع يؤثر على أداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض بمقدار 95%، إذا 5% من أداء الموظفين تتأثر بعوامل أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة.

- وجد أن قيمة (Beta) تساوي (0.975)، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية جدًا وإيجابية بين المتغير المعدل (الدافع) والمتغير التابع (أداء الموظفين). بما أن هذه القيمة قريبة جدًا من 1، فهذا يعني أن الدافع له تأثير كبير على أداء الموظفين.

- وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (84.632) وهي قيمة موجبة أكبر من (1.96)، مما تشير على معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

بناء على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الدافع كمتغير معدل، وأداء الموظفين كمتغير تابع لدى فنادق مدينة الرياض، وهي تمتلك دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01). واعتمادا على ذلك، تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Iqbal et al., 2013) حيث قامت الدراسة بالبحث في علاقة تقييم الأداء بأداء الموظفين وتأثير الدافع على هذه العلاقة، اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغير الدافع وأداء الموظفين وفسرت بأن عند امتلاك الموظفين لدوافع يسعوا جاهدين لتحقيقها، تمكن الموظفين كأفراد والآخرين على النمو مما يؤثر على نمو المنظمة ككل، وبالتالي تحسين أعمال وانتاجية المنظمة. يدل ذلك على أن الأثر الإيجابي الذي ينتجه تدريب الموظفين، واخذ التغذية الراجعة منهم لتحسين بيئة عملهم، والتقدير وفرص الترقية، والتقدير والثناء الذي يتلقونه من قبل مدراءهم في زيادة تحسين مستوى أداء الموظفين الوظيفي ونجاح الأعمال التي يتولونها.

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية على أن " تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين يختلف باختلاف مستوى الدافع."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression Analysis بين كلا من تقييم الأداء كمتغير مستقل والدافع كمتغير معدل ومستوى أداء الموظفين كمتغير تابع، مع حساب تأثير التفاعل بينهم متغيرات الدراسة عن طريق إيجاد متغير التفاعل، كما هو موضح في الشكل 7.4 والجداول (17.4، 18.4، 19.4).

جدول 17.4: ملخص نموذج تأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين

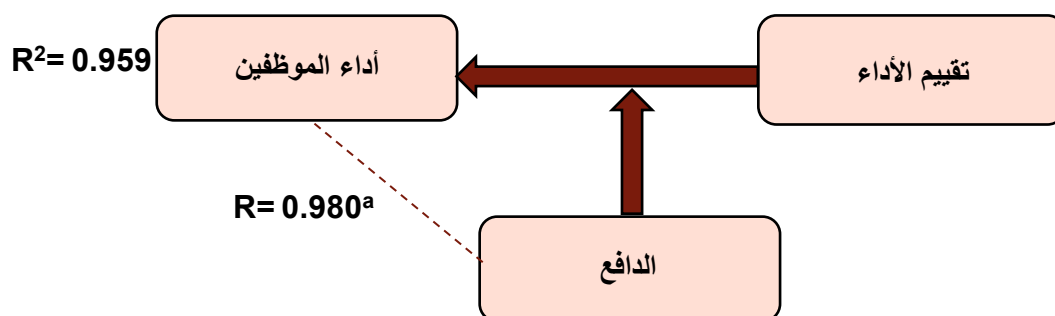
| Model Summary                                                                         |                    |          |                   |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                                 | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                     | 0.980 <sup>a</sup> | 0.959    | 0.959             | 0.239                      |
| a. Predictors: (Constant), Interaction Variable, Zscore: تقييم الأداء, Zscore: الدافع |                    |          |                   |                            |

جدول 18.4: تحليل التباين (ANOVA) لتأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                    |            |                |     |             |          |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----|-------------|----------|--------------------|
| Model                                                                                 |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F        | Sig.               |
| 1                                                                                     | Regression | 499.729        | 3   | 166.576     | 2926.782 | <.001 <sup>b</sup> |
|                                                                                       | Residual   | 21.115         | 371 | 0.057       |          |                    |
|                                                                                       | Total      | 520.844        | 374 |             |          |                    |
| a. Dependent Variable: أداء الموظفين                                                  |            |                |     |             |          |                    |
| b. Predictors: (Constant), Interaction Variable, Zscore: تقييم الأداء, Zscore: الدافع |            |                |     |             |          |                    |

جدول 19.4: المعاملات لتأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين

| Coefficients <sup>a</sup>            |                      |                             |            |                           |         |       |                                 |             |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|-------|---------------------------------|-------------|
| Model                                |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t       | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                                      |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |         |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                                    | (Constant)           | 3.569                       | 0.029      |                           | 121.983 | <.001 | 3.512                           | 3.627       |
|                                      | Zscore: تقييم الأداء | 0.496                       | 0.055      | 0.420                     | 9.022   | <.001 | 0.388                           | 0.604       |
|                                      | Zscore: الدافع       | 0.678                       | 0.056      | 0.574                     | 12.104  | <.001 | 0.568                           | 0.788       |
|                                      | Interaction Variable | 0.014                       | 0.027      | 0.010                     | 0.502   | 0.616 | -0.040                          | 0.067       |
| a. Dependent Variable: أداء الموظفين |                      |                             |            |                           |         |       |                                 |             |



الشكل 7.4: تأثير التفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين

يتضح من النتائج في الجداول (17.4، 18.4، 19.4) والشكل 7.4 بالأعلى، ما يلي:

- وجد أن قيمة (F) مرتفعة وهي (2926.782) مما تشير إلى أن التباين بين المجموعات كبير مقارنةً بالتباين داخل المجموعات، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (F) المتمثل بقيمة (F sig.) أقل من (0.01)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

- وجد أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.980<sup>a</sup>)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب قوي بين مستوى تقييم الأداء وأداء الموظفين يختلف باختلاف مستوى الدافع.

- وجد أن معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي (0.959)، مما يبين أن التغير في ممارسات تقييم الأداء تؤثر على أداء الموظفين وتختلف باختلاف مستوى الدافع في فنادق مدينة الرياض وهي ما تعادل مقدار 95.9%، إذا 4.1% من أداء الموظفين تتأثر بعوامل أخرى لم تتم دراستها في هذه الدراسة.

- وجد أن قيمة (Beta) تساوي (0.971)، مما يشير إلى أن هناك علاقة قوية جدًا وإيجابية بين المتغير المستقل (تقييم الأداء) والمتغير التابع (أداء الموظفين). بما أن هذه القيمة قريبة جدًا من 1، فهذا يعني أن تقييم الأداء له تأثير كبير على أداء الموظفين.

- وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (84.632) وهي قيمة موجبة أكبر من (1.96)، مما تشير على معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ )، عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

#### عند تحليل تأثير تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين بشكل مستقل:

- في تأثير تقييم الأداء (Zscore: تقييم الأداء): وجد أن قيمة (B) لتقييم الأداء تساوي (0.496)، حيث يشير معامل الانحدار المرتفع لتقييم الأداء إلى أن تقييم الأداء له تأثير كبير على أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (9.022) وهي قيمة موجبة مرتفعة أكبر من (1.96)، مما تشير إلى أن تقييم الأداء له تأثير كبير على أداء الموظفين. بجانب ذلك، وجد أن معنوية معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ ) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية أقل من (0.01).

- في تأثير الدافع (Zscore: الدافع): وجد أن قيمة (B) لمتغير الدافع تساوي (0.678)، حيث يشير معامل الانحدار المرتفع للدافع إلى أن الدافع له تأثير كبير على أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (12.104) وهي قيمة موجبة مرتفعة أكبر من (1.96)، مما تشير إلى أن الدافع له تأثير كبير على أداء الموظفين. بجانب ذلك، وجد أن قيمة معنوية (t Sig) كانت عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية أقل من (0.01).

#### عند تحليل التفاعل (Interaction Variable) بين تقييم الأداء والدافع:

- وجد أن قيمة معامل الانحدار للتفاعل بين تقييم الأداء والدافع (B) تساوي (0.014). بالإضافة إلى ذلك وجد أن قيمة اختبار (t) تساوي (0.502) وهي منخفضة أقل من (1.96)، مما تشير إلى عدم وجود تأثير قوي للتفاعل بين تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين. بجانب ذلك، وجد أن قيمة معنوية (t Sig) كانت عند مستوى دلالة (0.616) وهي أكبر من (0.05)، مما تدل على أن التأثير التفاعلي ليس له دلالة إحصائية.

نستنتج من نتائج التحاليل السابقة، بأن الفرضية الرئيسية الثالثة (تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين يختلف باختلاف مستوى الدافع) غير مدعومة بالدليل الإحصائي بناءً على نتائج التفاعل، حيث إن قيمة (t Sig) كانت أكبر من (0.05) متمثلة عند مستوى دلالة (0.616)، مما يعني أن تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين لا يختلف بشكل ملحوظ باختلاف مستوى الدافع. واعتماداً على ذلك توصلت الدراسة إلى أن المتغير المعدل (الدافع) لا يؤدي دوراً جوهرياً في العلاقة بين (تقييم الأداء) و(أداء الموظفين)، ويشير هذا إلى أن العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين لا تتأثر بالمتغير المعدل التي تمت دراسته، مما يعني أن قد تكون هناك عوامل أخرى تدعم هذه العلاقة هذه العلاقة. رغم عدم تواجد تأثير للاعتدال، إلا أن كلاً من تقييم الأداء والدافع لهما تأثير إحصائي مستقل قوي على أداء الموظفين. حيث فسر عدم وجود دلالة إحصائية للتفاعل بين تقييم الأداء وأداء الموظفين بأن مستوى الدافع لا يعدل العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين. إن عدم وجود دراسات سابقة تناولت هذه العلاقة للاعتدال يجعل النتائج التي تم التوصل إليها ذات أهمية خاصة. حيث النتائج الحالية تسلط الضوء على ضرورة إعادة النظر في الفرضيات حول دور (الدافع) كمتغير معدل في العلاقة بين (تقييم الأداء) و(أداء الموظفين). كما أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين (تقييم الأداء) و(أداء الموظفين) هي علاقة مباشرة لا تتطلب وجود متغير معدل لدعمها، أو أن المتغير المعدل (الدافع) قد لا يكون المتغير المعدل الصحيح الذي يجب اختباره. حيث ينبغي التركيز على التأثير المباشر لتقييم الأداء والدافع بشكل منفصل نظراً لأهميتهما، كم يمكن العمل على إعادة النظر في كيفية قياس التفاعل بين المتغيرين أو فحص متغيرات أخرى قد تؤثر على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين.

## 7.4. الخاتمة

بعد إجراء سلسلة من التحليلات الإحصائية المتعمقة على البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS نسخة 29. تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على الجوانب المختلفة لمتغيرات الدراسة. في هذا الفصل، أثبتت النتائج الإحصائية صدق وثبات المقاييس المعتمدة في تقييم متغيرات الدراسة، التي أوضحت عند توصيفها أن متغير تقييم الأداء ومتغير أداء الموظفين ومتغير الدافع كانت لهم أهمية كبيرة في فنادق مدينة الرياض التي استهدفها الباحث للدراسة. حيث أكثر النسب مشاركة في هذه الدراسة كانوا من فئة الذكور الذين يحملون درجة دبلوم أو أقل من ذلك، تتراوح أعمارهم بين 35 إلى أقل من 49 عامًا كما استغرقت فترة عملهم في المجال الفندقي من 5 إلى أقل من 10 سنوات. علاوة على ذلك، ناقش النتائج الأساسية وقارنها بالفرضيات التي تم وضعها سابقًا، مما ساعد في تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تبحث في وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض. بالإضافة إلى دعم الفرضية الرئيسية الثانية التي تبحث في وجود علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الدافع وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض. في حين أنها قامت برفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تفحص ما إذا كان تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين يختلف باختلاف مستوى الدافع كمتغير معدل، التي توصلت إلى أن العلاقة القوية المباشرة بين (تقييم الأداء) و(أداء الموظفين) لا تتطلب وجود الدافع كمتغير معدل لدعمها.

## **5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

## 1.5. المقدمة

يختتم هذا القسم الدراسة بتلخيص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وذكرها من خلال تحديد التحديات التي واجهها الباحث في حدود الدراسة، وتقديم توصيات مبنية على النتائج، لتحسين الممارسات العملية في مجال الدراسة الميدانية. بالإضافة إلى اقتراح بعض مجالات المعرفة التي تستحق مزيداً من البحث في الدراسات المستقبلية، ثم يختتم القسم بملخص لما تم إجراؤه في هذا العمل البحثي.

## 2.5. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على البحث في تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط للدافع في العلاقة بين تقييم الأداء ومستوى أداء الموظفين في شركات القطاع الفندقي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

**حدود العينة:** تمثلت عينة الدراسة من موظفي سبعة فنادق فقط في مدينة الرياض، وقد تم اختيارهم بطريقة كرة الثلج غير العشوائية، مما يدل على عدم قابلية النتائج للتعميم على جميع موظفي الفنادق في مناطق أو دول أخرى.

**حدود القياس:** اعتمدت الدراسة على استبيانات تم تحسينها خصيصاً لقياس تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين في بعض فنادق مدينة الرياض.

**الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي الاستنتاجي باستخدام استراتيجية المسح لجمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة بحث كمية. حيث لم يتم دراسة العلاقة باستخدام تقنية المقابلات الوصفية لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

**حدود الوصول:** واجهت الدراسة صعوبة في الوصول إلى بعض المشاركين المحتملين للدراسة، لذلك اتبعت الدراسة عينة كرة الثلج للاستفادة من روابط العلاقات الاجتماعية لإكمال هذه الدراسة.

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على الموظفين سبعة فنادق في مدينة الرياض فقط، مما يعني أن نتائجها قد لا تكون قابلة للتطبيق على جميع فنادق الرياض أو الفنادق التي تقع في مناطق أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو في دول أخرى، حيث قد تختلف الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية عنها في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء هذا البحث في خلال فترة زمنية تمثلت من 01 يناير 2024 إلى 24 أغسطس 2024، في حين تم استقصاء البيانات الأولية للدراسة خلال فترة زمنية واحدة كانت بين شهري يوليو وأغسطس 2024. ولم يتم دراسته في عدة ظروف مختلفة على فترة زمنية طويلة، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على فترات زمنية أخرى.

### 3.5. توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تركز على تطبيق تقييم الأداء لرفع كفاءة أداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض.

1. يجب على الفنادق مراجعة وتحسين أنظمة تقييم الأداء لتكون أكثر شمولية ودقة. ينبغي أن يتضمن النظام معايير واضحة ومحددة للأداء تتماشى مع الأهداف العامة للفندق، وتقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لتحسين أدائهم.

2. ينبغي للفنادق ربط نتائج تقييم الأداء بخطط تنمية وتطوير الموظفين. يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوفير برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم.

3. ضرورة الاهتمام بإشراك الموظفين في عملية تقييم الأداء من خلال جلسات استماع مشتركة واستطلاعات الرأي، مما يساعد في خلق بيئة من الشفافية والثقة المتبادلة، ويزيد من قبول الموظفين لنتائج التقييم.

4. يجب على الفنادق خلق بيئة عمل محفزة تتيح للموظفين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير لهم فرصاً للنمو المهني والشخصي، مما ينتج عنه من تحسين عام لأداء موظفي الفنادق.

5. الاعتماد على مجموعة متنوعة من أدوات التقييم في الفنادق مثل التقييم الذاتي، تقييم الزملاء، وتقييم العملاء، لتحقيق رؤية أكثر شمولية ودقة لأداء الموظفين.

6. القيام بمراجعة دورية لنظام تقييم الأداء لضمان استمرارية ملاءمته مع التغيرات في بيئة العمل وأهداف الفندق، مع مراعاة التعديلات الضرورية لتعزيز فعاليته.

#### 4.5. الدراسات المستقبلية

وفقا لما توصلت له هذه الدراسة من نتائج حول تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين والدور الوسيط الذي يلعبه الدافع في التأثير على هذه العلاقة، يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تركز على دور متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، التدريب والتطوير، أو بيئة العمل وتأثيرها على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، مما قد تساعد تلك الدراسات في فهم أعمق للمتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين بشكل شامل. ونظرا لعدم قدرة تعميم نتائج الدراسة، يوصى الباحث بتوسيع نطاق الدراسة جغرافيا من خلال إجراء دراسات مشابهة في مناطق ودول أخرى لقياس تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في بيئات مختلفة، بالإضافة إلى اختيار عينة دراسة بطريقة عشوائية من جميع المنظمات التابعة للمنطقة محل الدراسة.

علاوة على ذلك يقترح الباحث جعل الدراسة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين أكثر شمولاً، من خلال توسيع نطاق العينة لتشمل أنواع مختلفة من الموظفين في قطاعات متعددة، مثل القطاع المصرفي أو النقل والتخزين، مما يساعد في فحص ما إذا كانت العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين تختلف حسب القطاع أو نوع الوظيفة. ونتيجة لإجراء الدراسة الحالية باتباع نهج كمي استنتاجي في فترة مقطعية قصيرة، يوصي الباحث باستخدام منهج بحثي نوعي كالدراسات التجريبية لاستكشاف العلاقات السببية بين المتغيرات بشكل أدق، كذلك استخدام تقنية الملاحظات أو مجموعات التركيز لتقديم رؤى أعمق وأكثر نوعية لهذه العلاقة. أضف إلى ذلك إجراء دراسات تحليلية طويلة المدى لمتابعة تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين على مدى فترة زمنية أطول، مما يمكن من اكتشاف التأثيرات الطويلة الأجل لتقييم الأداء على التطور المهني للموظفين.

## 5.5. الخاتمة

تستهدف الدراسة الحالية تحليل الدور الذي يلعبه تقييم الأداء والدافع في زيادة كفاءة أداء الموظفين الوظيفي، والدور الوسيط للدافع في التأثير على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة غير احتمالية من موظفين منظمات القطاع الفندقي بمدينة الرياض تم اختيارهم بطريقة كرة الثلج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستنتاجي باستخدام SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات وللإجابة على أسئلة الدراسة وإيجاد نتائج لاختبارات فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن تقييم الأداء، أداء الموظفين، والدافع كانت لهم أهمية كبيرة في فنادق مدينة الرياض التي تمت فيها الدراسة الميدانية. علاوة على ذلك أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض. كما أشارت أن هناك علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الدافع وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض. في حين أشارت نتائج الدراسة أن العلاقة القوية المباشرة بين (تقييم الأداء) و(أداء الموظفين) لا تتطلب وجود الدافع كمتغير معدل لدعمها بطريقة غير مباشرة في فنادق الرياض محل الدراسة. يوصى الباحث بإجراء مزيد من الدراسات الميدانية المشابهة بدراسة تأثير تقييم الأداء والدافع على أداء الموظفين، والدور الوسيط للدافع في التأثير على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين باستخدام طرق اخذ عينات احتمالية لتساعد في تعميم النتائج في مجال الدراسة. كما يوصى موظفين الموارد البشرية بمراجعة وتحسين وتطوير وتنويع أنظمة تقييم الأداء مع الأخذ بعملية إشراك الموظفين في عملية التقييم وإفادتهم بالتغذية الراجعة، لما لهذا النظام الفعال من التقييم أثر كبير في تحسين أداء الموظفين بشكل عام الذي يعزز الأداء الوظيفي داخل القطاع الفندقي.

## قائمة المراجع

- الجامعة المستنصرية. (2021). *تقييم المشروعات / المرحلة الرابعة*. كلية الادارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد.
- الصحاف، ح. (1997). *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*. مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- العنزي، أ.، وتمام، ع.، والسيد، ص. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية *Journal of Environmental Studies and Researches*, 8(2), 349-355.
- الكبيسي، ع. (2005). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- النذير، ب.، و بوجمعة، أ. (2016). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك مديرية غرد الباقل. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- ثابت، ز. (2001). *كيف تقييم أداء الشركات والعاملين*، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسن، ر. (2024). *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- خناق، س. (2005). *مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية*. ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسبير.
- رجم، خ.، ومناصرية، ر. (2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، (18)، El-Bahith 413.
- سالم، ط.، وحمد، ع.، وإبراهيم، ر. (2021). أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب/فرع صلاح الدين. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، 1 (1)، 26-26.

شاهين، م. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء

الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر.

عبد المحسن، ت. (2004). تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية.

مانع، ف.، والحيان، ف. (2020). تقييم الأداء الإستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من

وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (1)، 475-439.

موسي، ع. (2005). نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير

منشوره، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية.

نبيل، س. (2015). بعض إجراءات المنظمات في صياغة استراتيجيات العمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد

البشرية، مصر.

Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.

Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.

Cokins G (2004). *Performance Management. Finding the Missing Pieces and Closing the Intelligence Gap*. John Wiley and Sons. Australia.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5th ed). SAGE Publications, Inc., United States of America.

- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. (16th ed.). New York, USA: Routledge.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Idowu, A. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15.
- Ijaiya, M., & Faizah, S. (2023). Investigation of Employees Appraisal and Performance in Nigeria Civil Service.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37-56.
- Jønsson, T. & Jeppesen, H. J. (2012). A Closer Look into the Employee Influence: Organizational Commitment Relationship by Distinguishing between Commitment forms and Influence Sources. *Employee Relations*, 35(1), 4-19.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes; Mediating and moderating roles of work motivation. London: Prentice Hall.

- Lillian, G. O., Mathooko, P., & Sitati, N. (2011). The effects of performance appraisal system on civil servants job performance and motivation in Kenya: A Case study Of Ministry of State for Public Service. *In Proceedings Of 2011 Kabarak University 1<sup>st</sup> Annual International Research Conference* (p. 370).
- Mehraban, M., Moradi, T., & Moeini, M. (2017). Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal. *Iranian Journal of Nursing And Midwifery Research*, 22(2), 128.
- Meysen, F, Mohammad, R. J., & Ebrahim, D. (2012). The Effect of Performance Appraisal on Employee's Output Implying on the Moderating Role of Motivation in Workplace. *International Journal of Business and Management Tomorrow*. 2(4), 1-9.
- Muhammad, S.M., & Surayya, A. (2013). Performance Appraisal and Employee's Motivation: A Comparative Analysis of Telecom Industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 33(1), 179-189.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational Justice: Exploring the linkages. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7): 1176-1194.
- Petit, & Belanger, & Benabou, & Foucher, & Bergeron. (1998). *Gestion Strategique Et Operationnelle Des Ressources Humaines* Gaëtan Morin Éditeur Quebec.
- GAETAN MORIN.
- Rao. (2005). *Employee Performance Management: Policies and Practices in Multi-National Enterprises*. London: Kogan.

- Sajuyigbe, a. (2017). impact of performance appraisal on employee performance in the Nigerian telecommunication industry (A study of MTN, Nigeria). *International Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 80-90.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (Fifth Edition), Pearson Education.
- Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. (3rd ed.). Johan Willy & Sons, Inc., Publication.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535.
- Wanjala, M. W., & Kimutai, G. (2015). Influence of performance appraisal on employee performance in commercial banks in Trans Nzoia County–Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 332-343.

## الملاحق

### ملحق (أ) عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخوتي الكرام تحية طيبة وبعد

يسعدنا دعوتكم للمشاركة في استبيان لدراسة أثر تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، في المملكة العربية السعودية. هذا البحث هو متطلب لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن.

سوف تستغرق الاستبانة 5 دقائق لإنهائها. كما ستظهر النتائج للباحث من مصدر مجهول وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين مشاركتكم.

لأي أسئلة أو توضيحات تتعلق باستبيان الدراسة، لا تترددوا بالتواصل مع الباحثة (أريج محمد) عبر البريد الإلكتروني [arooge.a@hotmail.com](mailto:arooge.a@hotmail.com)

رابط الاستبيان: <https://forms.gle/iuqm1RBgMs9a2qBn8>

Dear participants, we are pleased to invite you to participate in a questionnaire to study the impact of performance evaluation on the performance of employees in the hotel sector in Riyadh, in the Kingdom of Saudi Arabia. This research is a requirement for obtaining a bachelor's degree in project management at Midocean University.

The survey will take 5 minutes to complete. The results will also appear to the researcher from an anonymous source and will be deal with the utmost confidentiality for the purpose of scientific research only.

We are grateful and appreciate your participation.

For any questions or clarifications related to the study questionnaire, do not hesitate to contact the researcher (Areej Muhammed) via email [arooge.a@hotmail.com](mailto:arooge.a@hotmail.com)

Questionnaire link: <https://forms.gle/iuqm1RBgMs9a2qBn8>

اولا: البيانات الشخصية:

**First: Personal Data:**

|                                                 |  |                                                      |  |
|-------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------|--|
| <b>1- Gender</b>                                |  | <b>1- الجنس</b>                                      |  |
| <input type="checkbox"/> Male                   |  | <input type="checkbox"/> ذكر                         |  |
| <input type="checkbox"/> Female                 |  | <input type="checkbox"/> انثى                        |  |
| <b>2- Age Groups</b>                            |  | <b>2- الفئة العمرية:</b>                             |  |
| <input type="checkbox"/> (20-29)                |  | <input type="checkbox"/> (34-20)                     |  |
| <input type="checkbox"/> (30-39)                |  | <input type="checkbox"/> (49-35)                     |  |
| <input type="checkbox"/> 50 above               |  | <input type="checkbox"/> (50 فأكثر)                  |  |
| <b>3- Education Level</b>                       |  | <b>3- المستوى التعليمي:</b>                          |  |
| <input type="checkbox"/> Diploma or lower       |  | <input type="checkbox"/> دبلوم فأقل                  |  |
| <input type="checkbox"/> Bachelor               |  | <input type="checkbox"/> بكالوريوس                   |  |
| <input type="checkbox"/> Master                 |  | <input type="checkbox"/> ماجستير                     |  |
| <input type="checkbox"/> Doctoral               |  | <input type="checkbox"/> دكتوراه                     |  |
| <b>4- Full experience</b>                       |  | <b>4- عدد سنوات الخبرة:</b>                          |  |
| <input type="checkbox"/> Less than 1 years.     |  | <input type="checkbox"/> اقل من سنة                  |  |
| <input type="checkbox"/> 1- Less than 5 years.  |  | <input type="checkbox"/> (1 سنة – اقل من 5 سنوات)    |  |
| <input type="checkbox"/> 5- Less than 10 years. |  | <input type="checkbox"/> (5 سنوات – اقل من 10 سنوات) |  |
| <input type="checkbox"/> More than 10 years.    |  | <input type="checkbox"/> (10 سنوات فأكثر)            |  |

ثانيا: مؤشرات الاستبيان:

ضع اشارة في المربع المناسب لاختيارك:

**Section 2:**

check the appropriate box for your choice

| معارض بشدة<br>Strongly<br>opposed<br>(1) | معارض<br>oppos<br>ed<br>(2) | محايد<br>(3)<br>neutral | اوافق<br>I agree<br>(4) | اوافق<br>بشدة<br>I totally<br>agree<br>(5) | الفقرات<br>Paragraphs |
|------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|
|------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|-----------------------|

**تقييم الأداء:** يقصد بتقييم الأداء هو قياس مدى قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم ومدى وصولهم للأهداف المحددة والمطلوب منهم تحقيقها، بالإضافة إلى مدى استغلالهم للفرص الوظيفية ومدى تمتعهم لقدراتهم في أعمالهم (ثابت، 2001).

**Performance Evaluation:** Performance evaluation is intended to measure the extent to which individuals perform the tasks assigned to them and the extent to which they achieve the specified goals required of them, in addition to the extent to which they exploit job opportunities and the extent to which they develop their capabilities in their work (2001, ثابت).

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1.1. In your opinion performance appraisal can evaluation employee properly?<br><br>في رأيك تقييم الأداء يمكن تقييم الموظف بشكل صحيح؟                                                                              |
|  |  |  |  |  | 1.2. Performance is effectively monitored?<br><br>هل تتم مراقبة الأداء بشكل فعال؟                                                                                                                                  |
|  |  |  |  |  | 1.3. All employees in the business are evaluated?<br><br>يتم تقييم جميع الموظفين في الشركة                                                                                                                         |
|  |  |  |  |  | 1.4. Performance evaluation in your opinion should be conducted in a year?<br><br>تقييم الأداء في رأيك هل يجب أن يتم خلال سنة؟                                                                                     |
|  |  |  |  |  | 1.5. Performance Appraisal affects performance?<br><br>تقييم الأداء يؤثر على الأداء؟                                                                                                                               |
|  |  |  |  |  | 1.6. Performance appraisal is used as a decision making tool for the increasing the performance and set promotion standers?<br><br>هل يستخدم تقييم الأداء كأداة لاتخاذ القرار لزيادة الأداء وتحديد معايير الترقية؟ |
|  |  |  |  |  | 1.7. Promotion opportunities fair and satisfactory?<br><br>فرص الترقية عادلة ومرضية                                                                                                                                |
|  |  |  |  |  | 1.8. When your performance has not met minimum standards, your manager discusses with you the reasons?<br><br>عندما لا يلبي أدائك الحد الأدنى من المعايير، يناقش مديرك الأسباب معك                                 |
|  |  |  |  |  | 1.9. Are you involved in decisions which affect your performance at work?<br><br>هل أنت مشترك في القرارات التي تؤثر على أدائك في العمل؟                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 1.10. Your manager communicates with you frequently about your performance?<br>يتواصل معك مديرك بشكل متكرر بشأن أدائك؟                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 1.11. Is there a fair consistent basis for measuring performance and individual contribution to business objectives?<br>هل هناك أساس ثابت وعادل لقياس الأداء والمساهمة الفردية في تحقيق أهداف العمل؟ |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 1.12. Do you get feedback of your evaluation?<br>هل تحصل على تغذية راجعة من تقييمك                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 1. 13. Level of wage is fair and satisfactory<br>مستوى الأجور عادل ومرضي                                                                                                                             |
| <b>الدافع:</b> عرف الدافع بأنه هو تصور الفرد الذي يصف شدة سلوكه، وهو العنصر الذي يحافظ على أخلاق الموظفين وسلوكهم ويديرها.                                                                                    |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Motivation:</b> Motivation was defined as the individual's perception that describes the intensity of his behavior, and it is the element that maintains and manages the morals and behavior of employees. |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.1. Are you satisfied with the current performance appraisal system of your organization?<br>هل أنت راض عن نظام تقييم الأداء الحالي لمؤسستك؟                                                        |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.2. Do you agree with the evaluation results you get?<br>هل توافق على نتائج التقييم التي تحصل عليها                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.3. Do you always get the expected results of the performance evaluation whatever you are expecting?<br>هل تحصل دائماً على النتائج المتوقعة من تقييم الأداء مهما كنت تتوقع؟                         |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.4. Do the evaluation results impact on your behavior, attitudes and morale?<br>هل تؤثر نتائج التقييم على سلوكك واتجاهاتك ومعنوياتك؟                                                                |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.5. Appreciation and being praised by their managers for successful employees increase their success at work?<br>التقدير والثناء من قبل مديريهم للموظفين الناجحين يزيد من نجاحهم في العمل؟          |
|                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  | 2.6. Do you wish to improve your result score?                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | هل ترغب في تحسين نتيجة النتيجة الخاصة بك؟                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 2.7. Are promotional opportunities fair and satisfactory in your organization?<br>هل الفرص الترقية عادلة ومرضية في مؤسستك؟                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 2.8. How do you feel when you get the results of appraisal?<br>ما هو شعورك عندما تحصل على نتائج التقييم؟                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 2.9. Social activities such as company picnics and travel organizations make close the relationships between employees and this provides more success for the employees.<br>الأنشطة الاجتماعية مثل نزاهات الشركة ومنظمات السفر تعمل على توثيق العلاقات بين الموظفين وهذا يوفر المزيد من النجاح للموظفين.          |
| أداء الموظفين: عرف Shmailan (2016) أداء الموظف بأنه هو الإجراء الذي يقوم به الموظفون في تنفيذ العمل الذي تقوم به الشركة.                                          |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Employee Performance:</b> Shmailan (2016) defined employee performance as the procedure that employees perform in carrying out the work that the company does. |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 3.1. Rewarding mechanism affects performance?<br>آلية المكافأة تؤثر على الأداء؟                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 3.2. Promotion opportunities affect performance?<br>فرص الترقية تؤثر على الأداء؟                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 3.3. When employees are rewarded, they seek for the tools and processes which may be beneficial for the organization and so the performance and interest on the work increases?<br>عندما تتم مكافأة الموظفين، فإنهم يبحثون عن الأدوات والعمليات التي قد تكون مفيدة للمنظمة وبالتالي يزيد الأداء والاهتمام بالعمل؟ |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 3.4. In order to have high performance, it is effective to motivate employees involve at workplaces?<br>من أجل الحصول على أداء عالي، من المفيد تحفيز الموظفين على المشاركة في أماكن العمل                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                   |  |  |  |  | 3.5. Level of wage affects performance?<br>مستوى الأجر يؤثر على الأداء؟                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | <p>3.6. Giving more responsibility and increasing the authorization for employees is effective to increase their performance?</p> <p>هل إعطاء المزيد من المسؤولية وزيادة الصلاحيات للموظفين فعال لزيادة أدائهم؟</p>                     |
|  |  |  |  |  | <p>3.7. Performance of the employee may be increased by promoting them?</p> <p>هل يمكن زيادة أداء الموظف من خلال ترقيةه؟</p>                                                                                                            |
|  |  |  |  |  | <p>3.8. Increase of performance may be seen if managers observe the talents of the employees and direct them to improve their talents?</p> <p>هل يمكن ملاحظة زيادة الأداء إذا لاحظ المديرين مواهب الموظفين وتوجيههم لتحسين مواهبهم؟</p> |
|  |  |  |  |  | <p>3.9. The benefits such as rent, clothing and fuel for heating increase the loyalty to the organization and success at work?</p> <p>الفوائد مثل الإيجار والملابس والوقود للتدفئة تزيد من الولاء للمنظمة والنجاح في العمل</p>          |
|  |  |  |  |  | <p>3.10. Bonuses which are given at the special days such as Eid days, to successful Employees, increase their performance?</p> <p>المكافآت التي يتم منحها في الأيام الخاصة مثل أيام العيد للموظفين الناجحين تزيد من أدائهم؟</p>        |

## ملحق (ب) الإحصاء الوصفي للعينة

### الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 269       | 71,7    | 71,7          | 71,7               |
|       | انثى  | 106       | 28,3    | 28,3          | 100,0              |
|       | Total | 375       | 100,0   | 100,0         |                    |

### الفئة العمرية

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 20-34    | 104       | 27,7    | 27,7          | 27,7               |
|       | 35-49    | 198       | 52,8    | 52,8          | 80,5               |
|       | 50 فأكثر | 73        | 19,5    | 19,5          | 100,0              |
|       | Total    | 375       | 100,0   | 100,0         |                    |

### المستوى التعليمي

|       |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | دبلوم فأقل | 234       | 62,4    | 62,4          | 62,4               |
|       | بكالوريوس  | 100       | 26,7    | 26,7          | 89,1               |
|       | ماجستير    | 41        | 10,9    | 10,9          | 100,0              |
|       | Total      | 375       | 100,0   | 100,0         |                    |

عدد سنوات الخبرة

|       |                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من سنة           | 22        | 5,9     | 5,9           | 5,9                |
|       | سنة - أقل من 5 سنوات | 83        | 22,1    | 22,1          | 28,0               |
|       | أقل من 10 سنوات - 5  | 240       | 64,0    | 64,0          | 92,0               |
|       | سنوات فأكثر 10       | 30        | 8,0     | 8,0           | 100,0              |
|       | Total                | 375       | 100,0   | 100,0         |                    |

صدق متغير تقييم الأداء

Descriptive Statistics

|        | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|--------|------|----------------|------------|-----------|
| ق د 1  | 3,79 | 1,227          | 375        | 0         |
| ق د 2  | 3,55 | 1,141          | 375        | 0         |
| ق د 3  | 3,72 | 1,130          | 375        | 0         |
| ق د 4  | 3,60 | 1,368          | 375        | 0         |
| ق د 5  | 3,53 | 1,320          | 375        | 0         |
| ق د 6  | 3,61 | 1,182          | 375        | 0         |
| ق د 7  | 3,55 | 1,390          | 375        | 0         |
| ق د 8  | 3,50 | 1,247          | 375        | 0         |
| ق د 9  | 3,50 | 1,118          | 375        | 0         |
| ق د 10 | 3,53 | 1,348          | 375        | 0         |
| ق د 11 | 3,71 | 1,392          | 375        | 0         |
| ق د 12 | 3,48 | 1,344          | 375        | 0         |
| ق د 13 | 3,58 | 1,007          | 375        | 0         |

| Correlation Matrix <sup>a</sup> |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
|                                 |        | 1 ق د | 2 ق د | 3 ق د | 4 ق د | 5 ق د | 6 ق د | 7 ق د | 8 ق د | 9 ق د | 10 ق د | 11 ق د | 12 ق د | 13 ق د |
| Correlation                     | 1 ق د  | 1.000 | ,895  | ,770  | ,800  | ,741  | ,752  | ,788  | ,620  | ,800  | ,680   | ,649   | ,762   | ,722   |
|                                 | 2 ق د  | ,895  | 1.000 | ,735  | ,772  | ,675  | ,740  | ,794  | ,695  | ,830  | ,714   | ,688   | ,773   | ,735   |
|                                 | 3 ق د  | ,770  | ,735  | 1.000 | ,753  | ,770  | ,839  | ,783  | ,749  | ,800  | ,781   | ,783   | ,786   | ,784   |
|                                 | 4 ق د  | ,800  | ,772  | ,753  | 1.000 | ,768  | ,768  | ,825  | ,775  | ,767  | ,686   | ,770   | ,766   | ,713   |
|                                 | 5 ق د  | ,741  | ,675  | ,770  | ,768  | 1.000 | ,712  | ,732  | ,622  | ,700  | ,618   | ,716   | ,683   | ,783   |
|                                 | 6 ق د  | ,752  | ,740  | ,839  | ,768  | ,712  | 1.000 | ,796  | ,763  | ,841  | ,861   | ,856   | ,918   | ,842   |
|                                 | 7 ق د  | ,788  | ,794  | ,783  | ,825  | ,732  | ,796  | 1.000 | ,798  | ,883  | ,844   | ,827   | ,816   | ,882   |
|                                 | 8 ق د  | ,620  | ,695  | ,749  | ,775  | ,622  | ,763  | ,798  | 1.000 | ,786  | ,797   | ,804   | ,815   | ,752   |
|                                 | 9 ق د  | ,800  | ,830  | ,800  | ,767  | ,700  | ,841  | ,883  | ,786  | 1.000 | ,840   | ,868   | ,861   | ,849   |
|                                 | 10 ق د | ,680  | ,714  | ,781  | ,686  | ,618  | ,861  | ,844  | ,797  | ,840  | 1.000  | ,817   | ,842   | ,839   |
|                                 | 11 ق د | ,649  | ,688  | ,783  | ,770  | ,716  | ,856  | ,827  | ,804  | ,868  | ,817   | 1.000  | ,839   | ,821   |
|                                 | 12 ق د | ,762  | ,773  | ,786  | ,766  | ,683  | ,918  | ,816  | ,815  | ,861  | ,842   | ,839   | 1.000  | ,841   |
|                                 | 13 ق د | ,722  | ,735  | ,784  | ,713  | ,783  | ,842  | ,882  | ,752  | ,849  | ,839   | ,821   | ,841   | 1.000  |
| Sig. (1-tailed)                 | 1 ق د  |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001  | <.001  | <.001  | <.001  |
|                                 | 2 ق د  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 3 ق د  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 4 ق د  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 5 ق د  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 6 ق د  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 7 ق د  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 8 ق د  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 9 ق د  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 10 ق د | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|                                 | 11 ق د | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|                                 | 12 ق د | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|                                 | 13 ق د | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000   | ,000   |        |

a. Determinant = ٩٠٧,٣٣٣

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,925     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 7219.454 |
|                                                  | df                 | 78       |
|                                                  | Sig.               | <.001    |

### Communalities

|        | Initial | Extraction |
|--------|---------|------------|
| ق د 1  | 1.000   | ,739       |
| ق د 2  | 1.000   | ,750       |
| ق د 3  | 1.000   | ,794       |
| ق د 4  | 1.000   | ,766       |
| ق د 5  | 1.000   | ,670       |
| ق د 6  | 1.000   | ,853       |
| ق د 7  | 1.000   | ,864       |
| ق د 8  | 1.000   | ,741       |
| ق د 9  | 1.000   | ,875       |
| ق د 10 | 1.000   | ,796       |
| ق د 11 | 1.000   | ,813       |
| ق د 12 | 1.000   | ,855       |
| ق د 13 | 1.000   | ,832       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

| Total Variance Explained |        |                     |              |                                     |               |              |
|--------------------------|--------|---------------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| Component                | Total  | Initial Eigenvalues |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|                          |        | % of Variance       | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1                        | 10,346 | 79,585              | 79,585       | 10,346                              | 79,585        | 79,585       |
| 2                        | ,654   | 5,027               | 84,612       |                                     |               |              |
| 3                        | ,434   | 3,339               | 87,951       |                                     |               |              |
| 4                        | ,353   | 2,714               | 90,665       |                                     |               |              |
| 5                        | ,281   | 2,160               | 92,825       |                                     |               |              |
| 6                        | ,218   | 1,675               | 94,500       |                                     |               |              |
| 7                        | ,183   | 1,407               | 95,907       |                                     |               |              |
| 8                        | ,165   | 1,270               | 97,177       |                                     |               |              |
| 9                        | ,113   | ,866                | 98,043       |                                     |               |              |
| 10                       | ,087   | ,673                | 98,716       |                                     |               |              |
| 11                       | ,064   | ,495                | 99,211       |                                     |               |              |
| 12                       | ,056   | ,434                | 99,644       |                                     |               |              |
| 13                       | ,046   | ,356                | 100,000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

| Component Matrix <sup>a</sup> |                |
|-------------------------------|----------------|
|                               | Component<br>1 |
| ق د 9                         | ,935           |
| ق د 7                         | ,930           |
| ق د 12                        | ,925           |
| ق د 6                         | ,923           |
| ق د 13                        | ,912           |
| ق د 11                        | ,902           |
| ق د 10                        | ,892           |
| ق د 3                         | ,891           |
| ق د 4                         | ,875           |
| ق د 2                         | ,866           |
| ق د 8                         | ,861           |
| ق د 1                         | ,859           |
| ق د 5                         | ,818           |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

صدق متغير الدافع  
Descriptive Statistics

|       | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|-------|------|----------------|------------|-----------|
| ف ع 1 | 3,72 | 1,045          | 375        | 0         |
| ف ع 2 | 3,69 | 1,287          | 375        | 0         |
| ف ع 3 | 3,69 | 1,206          | 375        | 0         |
| ف ع 4 | 3,75 | 1,131          | 375        | 0         |
| ف ع 5 | 3,66 | 1,356          | 375        | 0         |
| ف ع 6 | 3,64 | 1,386          | 375        | 0         |
| ف ع 7 | 3,54 | 1,338          | 375        | 0         |
| ف ع 8 | 3,60 | 1,170          | 375        | 0         |
| ف ع 9 | 3,66 | 1,328          | 375        | 0         |

Correlation Matrix<sup>a</sup>

|             |       | ف ع 1 | ف ع 2 | ف ع 3 | ف ع 4 | ف ع 5 | ف ع 6 | ف ع 7 | ف ع 8 | ف ع 9 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Correlation | ف ع 1 | 1,000 | ,888  | ,822  | ,875  | ,879  | ,833  | ,857  | ,744  | ,810  |
|             | ف ع 2 | ,888  | 1,000 | ,841  | ,856  | ,831  | ,846  | ,866  | ,798  | ,777  |
|             | ف ع 3 | ,822  | ,841  | 1,000 | ,860  | ,757  | ,829  | ,826  | ,818  | ,802  |

|                 |       |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                 | 4 ف ع | ,875 | ,856  | ,860  | 1,000 | ,806  | ,824  | ,884  | ,789  | ,776  |
|                 | 5 ف ع | ,879 | ,831  | ,757  | ,806  | 1,000 | ,818  | ,857  | ,769  | ,832  |
|                 | 6 ف ع | ,833 | ,846  | ,829  | ,824  | ,818  | 1,000 | ,838  | ,779  | ,758  |
|                 | 7 ف ع | ,857 | ,866  | ,826  | ,884  | ,857  | ,838  | 1,000 | ,723  | ,819  |
|                 | 8 ف ع | ,744 | ,798  | ,818  | ,789  | ,769  | ,779  | ,723  | 1,000 | ,829  |
|                 | 9 ف ع | ,810 | ,777  | ,802  | ,776  | ,832  | ,758  | ,819  | ,829  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | 1 ف ع |      | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|                 | 2 ف ع | ,000 |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                 | 3 ف ع | ,000 | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                 | 4 ف ع | ,000 | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                 | 5 ف ع | ,000 | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                 | 6 ف ع | ,000 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                 | 7 ف ع | ,000 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                 | 8 ف ع | ,000 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                 | 9 ف ع | ,000 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |

a. Determinant = ٢,٣٤٠-٦

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .908     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 4799.284 |
|                                                  | df                 | 36       |
|                                                  | Sig.               | <.001    |

### Communalities

|       | Initial | Extraction |
|-------|---------|------------|
| ف ع 1 | 1.000   | ,874       |
| ف ع 2 | 1.000   | ,873       |
| ف ع 3 | 1.000   | ,839       |
| ف ع 4 | 1.000   | ,866       |
| ف ع 5 | 1.000   | ,838       |
| ف ع 6 | 1.000   | ,833       |
| ف ع 7 | 1.000   | ,866       |
| ف ع 8 | 1.000   | ,769       |
| ف ع 9 | 1.000   | ,804       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 7.562               | 84.018        | 84.018       | 7.562                               | 84.018        | 84.018       |
| 2         | ,359                | 3.986         | 88.003       |                                     |               |              |
| 3         | ,291                | 3.236         | 91.240       |                                     |               |              |
| 4         | ,205                | 2.279         | 93.519       |                                     |               |              |
| 5         | ,171                | 1.902         | 95.421       |                                     |               |              |
| 6         | ,138                | 1.536         | 96.957       |                                     |               |              |
| 7         | ,125                | 1.394         | 98.351       |                                     |               |              |
| 8         | ,100                | 1.106         | 99.457       |                                     |               |              |
| 9         | ,049                | ,543          | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

|       | Component<br>1 |
|-------|----------------|
| ف ع 1 | ,935           |
| ف ع 2 | ,935           |
| ف ع 4 | ,931           |
| ف ع 7 | ,931           |
| ف ع 3 | ,916           |
| ف ع 5 | ,915           |
| ف ع 6 | ,912           |
| ف ع 9 | ,896           |
| ف ع 8 | ,877           |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|  |
|--|
|  |
|--|

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

### صدق متغير أداء الموظفين

#### Descriptive Statistics

|        | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|--------|------|----------------|------------|-----------|
| د ظ 1  | 3,58 | 1,456          | 375        | 0         |
| د ظ 2  | 3,53 | 1,255          | 375        | 0         |
| د ظ 3  | 3,55 | 1,415          | 375        | 0         |
| د ظ 4  | 3,47 | 1,305          | 375        | 0         |
| د ظ 5  | 3,73 | 1,157          | 375        | 0         |
| د ظ 6  | 3,68 | 1,367          | 375        | 0         |
| د ظ 7  | 3,52 | 1,243          | 375        | 0         |
| د ظ 8  | 3,72 | 1,238          | 375        | 0         |
| د ظ 9  | 3,57 | 1,364          | 375        | 0         |
| د ظ 10 | 3,47 | 1,251          | 375        | 0         |

| Correlation Matrix <sup>a</sup> |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                 |       | دظ 1  | دظ 2  | دظ 3  | دظ 4  | دظ 5  | دظ 6  | دظ 7  | دظ 8  | دظ 9  | دظ 10 |
| Correlation                     | دظ 1  | 1,000 | ,815  | ,777  | ,790  | ,812  | ,802  | ,735  | ,855  | ,816  | ,759  |
|                                 | دظ 2  | ,815  | 1,000 | ,812  | ,882  | ,798  | ,798  | ,839  | ,847  | ,866  | ,809  |
|                                 | دظ 3  | ,777  | ,812  | 1,000 | ,833  | ,741  | ,828  | ,829  | ,763  | ,794  | ,737  |
|                                 | دظ 4  | ,790  | ,882  | ,833  | 1,000 | ,779  | ,828  | ,883  | ,791  | ,835  | ,846  |
|                                 | دظ 5  | ,812  | ,798  | ,741  | ,779  | 1,000 | ,765  | ,698  | ,807  | ,813  | ,732  |
|                                 | دظ 6  | ,802  | ,798  | ,828  | ,828  | ,765  | 1,000 | ,766  | ,844  | ,777  | ,705  |
|                                 | دظ 7  | ,735  | ,839  | ,829  | ,883  | ,698  | ,766  | 1,000 | ,769  | ,760  | ,738  |
|                                 | دظ 8  | ,855  | ,847  | ,763  | ,791  | ,807  | ,844  | ,769  | 1,000 | ,865  | ,712  |
|                                 | دظ 9  | ,816  | ,866  | ,794  | ,835  | ,813  | ,777  | ,760  | ,865  | 1,000 | ,786  |
|                                 | دظ 10 | ,759  | ,809  | ,737  | ,846  | ,732  | ,705  | ,738  | ,712  | ,786  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed)                 | دظ 1  |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|                                 | دظ 2  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 3  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 4  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 5  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 6  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 7  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 8  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                                 | دظ 9  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                                 | دظ 10 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |

a. Determinant = ١٩٩,١س-٦

**KMO and Bartlett's Test**

|                                                  |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .939     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 5042.376 |
|                                                  | df                 | 45       |
|                                                  | Sig.               | <.001    |

**Communalities**

|       | Initial | Extraction |
|-------|---------|------------|
| دظ 1  | 1.000   | ,815       |
| دظ 2  | 1.000   | ,879       |
| دظ 3  | 1.000   | ,806       |
| دظ 4  | 1.000   | ,878       |
| دظ 5  | 1.000   | ,772       |
| دظ 6  | 1.000   | ,806       |
| دظ 7  | 1.000   | ,787       |
| دظ 8  | 1.000   | ,835       |
| دظ 9  | 1.000   | ,847       |
| دظ 10 | 1.000   | ,748       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 8.172               | 81.724        | 81.724       | 8.172                               | 81.724        | 81.724       |
| 2         | ,424                | 4.244         | 85.968       |                                     |               |              |
| 3         | ,347                | 3.473         | 89.441       |                                     |               |              |
| 4         | ,228                | 2.276         | 91.717       |                                     |               |              |
| 5         | ,203                | 2.030         | 93.747       |                                     |               |              |
| 6         | ,176                | 1.763         | 95.511       |                                     |               |              |
| 7         | ,173                | 1.735         | 97.246       |                                     |               |              |
| 8         | ,113                | 1.126         | 98.372       |                                     |               |              |
| 9         | ,101                | 1.009         | 99.380       |                                     |               |              |
| 10        | ,062                | ,620          | 100.000      |                                     |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

|       | Component<br>1 |
|-------|----------------|
| دظ 2  | ,937           |
| دظ 4  | ,937           |
| دظ 9  | ,920           |
| دظ 8  | ,914           |
| دظ 1  | ,903           |
| دظ 6  | ,898           |
| دظ 3  | ,898           |
| دظ 7  | ,887           |
| دظ 5  | ,878           |
| دظ 10 | ,865           |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|  |
|--|
|  |
|--|

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 375 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 375 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات متغير تقييم الأداء  
Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .977             | .978                                         | 13         |

Item Statistics

|        | Mean | Std. Deviation | N   |
|--------|------|----------------|-----|
| ق د 1  | 3.79 | 1.227          | 375 |
| ق د 2  | 3.55 | 1.141          | 375 |
| ق د 3  | 3.72 | 1.130          | 375 |
| ق د 4  | 3.60 | 1.368          | 375 |
| ق د 5  | 3.53 | 1.320          | 375 |
| ق د 6  | 3.61 | 1.182          | 375 |
| ق د 7  | 3.55 | 1.390          | 375 |
| ق د 8  | 3.50 | 1.247          | 375 |
| ق د 9  | 3.50 | 1.118          | 375 |
| ق د 10 | 3.53 | 1.348          | 375 |
| ق د 11 | 3.71 | 1.392          | 375 |
| ق د 12 | 3.48 | 1.344          | 375 |
| ق د 13 | 3.58 | 1.007          | 375 |

Inter-Item Correlation Matrix

|        | ق د 1 | ق د 2 | ق د 3 | ق د 4 | ق د 5 | ق د 6 | ق د 7 | ق د 8 | ق د 9 | ق د 10 | ق د 11 | ق د 12 | ق د 13 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| ق د 1  | 1.000 | .895  | .770  | .800  | .741  | .752  | .788  | .620  | .800  | .680   | .649   | .762   | .722   |
| ق د 2  | .895  | 1.000 | .735  | .772  | .675  | .740  | .794  | .695  | .830  | .714   | .688   | .773   | .735   |
| ق د 3  | .770  | .735  | 1.000 | .753  | .770  | .839  | .783  | .749  | .800  | .781   | .783   | .786   | .784   |
| ق د 4  | .800  | .772  | .753  | 1.000 | .768  | .768  | .825  | .775  | .767  | .686   | .770   | .766   | .713   |
| ق د 5  | .741  | .675  | .770  | .768  | 1.000 | .712  | .732  | .622  | .700  | .618   | .716   | .683   | .783   |
| ق د 6  | .752  | .740  | .839  | .768  | .712  | 1.000 | .796  | .763  | .841  | .861   | .856   | .918   | .842   |
| ق د 7  | .788  | .794  | .783  | .825  | .732  | .796  | 1.000 | .798  | .883  | .844   | .827   | .816   | .882   |
| ق د 8  | .620  | .695  | .749  | .775  | .622  | .763  | .798  | 1.000 | .786  | .797   | .804   | .815   | .752   |
| ق د 9  | .800  | .830  | .800  | .767  | .700  | .841  | .883  | .786  | 1.000 | .840   | .868   | .861   | .849   |
| ق د 10 | .680  | .714  | .781  | .686  | .618  | .861  | .844  | .797  | .840  | 1.000  | .817   | .842   | .839   |
| ق د 11 | .649  | .688  | .783  | .770  | .716  | .856  | .827  | .804  | .868  | .817   | 1.000  | .839   | .821   |
| ق د 12 | .762  | .773  | .786  | .766  | .683  | .918  | .816  | .815  | .861  | .842   | .839   | 1.000  | .841   |

|        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 13 ق د | ,722 | ,735 | ,784 | ,713 | ,783 | ,842 | ,882 | ,752 | ,849 | ,839 | ,821 | ,841 | 1,000 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|

#### Item-Total Statistics

|        | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 1 ق د  | 42.88                      | 179.855                        | ,834                             | ,892                         | ,976                             |
| 2 ق د  | 43.12                      | 181.625                        | ,842                             | ,849                         | ,976                             |
| 3 ق د  | 42.95                      | 181.038                        | ,872                             | ,807                         | ,976                             |
| 4 ق د  | 43.07                      | 175.896                        | ,856                             | ,851                         | ,976                             |
| 5 ق د  | 43.15                      | 179.222                        | ,788                             | ,788                         | ,977                             |
| 6 ق د  | 43.06                      | 178.715                        | ,908                             | ,912                         | ,975                             |
| 7 ق د  | 43.12                      | 173.384                        | ,915                             | ,903                         | ,975                             |
| 8 ق د  | 43.17                      | 179.283                        | ,838                             | ,812                         | ,976                             |
| 9 ق د  | 43.17                      | 179.917                        | ,922                             | ,893                         | ,975                             |
| 10 ق د | 43.14                      | 175.936                        | ,869                             | ,852                         | ,976                             |
| 11 ق د | 42.96                      | 174.426                        | ,883                             | ,867                         | ,975                             |
| 12 ق د | 43.19                      | 174.751                        | ,908                             | ,895                         | ,975                             |
| 13 ق د | 43.10                      | 183.370                        | ,896                             | ,888                         | ,976                             |

#### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 46.67 | 208.819  | 14.451         | 13         |

#### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 375 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 375 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثبات متغير الدافع  
Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| ,975             | ,976                                         | 9          |

Item Statistics

|       | Mean | Std. Deviation | N   |
|-------|------|----------------|-----|
| ف ع 1 | 3,72 | 1,045          | 375 |
| ف ع 2 | 3,69 | 1,287          | 375 |
| ف ع 3 | 3,69 | 1,206          | 375 |
| ف ع 4 | 3,75 | 1,131          | 375 |
| ف ع 5 | 3,66 | 1,356          | 375 |
| ف ع 6 | 3,64 | 1,386          | 375 |
| ف ع 7 | 3,54 | 1,338          | 375 |
| ف ع 8 | 3,60 | 1,170          | 375 |
| ف ع 9 | 3,66 | 1,328          | 375 |

Inter-Item Correlation Matrix

|       | ف ع 1 | ف ع 2 | ف ع 3 | ف ع 4 | ف ع 5 | ف ع 6 | ف ع 7 | ف ع 8 | ف ع 9 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ف ع 1 | 1,000 | ,888  | ,822  | ,875  | ,879  | ,833  | ,857  | ,744  | ,810  |
| ف ع 2 | ,888  | 1,000 | ,841  | ,856  | ,831  | ,846  | ,866  | ,798  | ,777  |
| ف ع 3 | ,822  | ,841  | 1,000 | ,860  | ,757  | ,829  | ,826  | ,818  | ,802  |
| ف ع 4 | ,875  | ,856  | ,860  | 1,000 | ,806  | ,824  | ,884  | ,789  | ,776  |
| ف ع 5 | ,879  | ,831  | ,757  | ,806  | 1,000 | ,818  | ,857  | ,769  | ,832  |
| ف ع 6 | ,833  | ,846  | ,829  | ,824  | ,818  | 1,000 | ,838  | ,779  | ,758  |
| ف ع 7 | ,857  | ,866  | ,826  | ,884  | ,857  | ,838  | 1,000 | ,723  | ,819  |
| ف ع 8 | ,744  | ,798  | ,818  | ,789  | ,769  | ,779  | ,723  | 1,000 | ,829  |
| ف ع 9 | ,810  | ,777  | ,802  | ,776  | ,832  | ,758  | ,819  | ,829  | 1,000 |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| ف ع 1 | 29.24                      | 87.224                         | ,917                             | ,889                         | ,972                             |
| ف ع 2 | 29.26                      | 83.087                         | ,914                             | ,867                         | ,971                             |
| ف ع 3 | 29.26                      | 84.922                         | ,892                             | ,832                         | ,972                             |
| ف ع 4 | 29.21                      | 85.859                         | ,909                             | ,874                         | ,971                             |
| ف ع 5 | 29.29                      | 82.405                         | ,892                             | ,851                         | ,972                             |
| ف ع 6 | 29.31                      | 81.992                         | ,888                             | ,805                         | ,972                             |
| ف ع 7 | 29.42                      | 82.303                         | ,911                             | ,888                         | ,971                             |
| ف ع 8 | 29.35                      | 86.411                         | ,847                             | ,827                         | ,974                             |
| ف ع 9 | 29.29                      | 83.352                         | ,869                             | ,827                         | ,973                             |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 32.95 | 106.198  | 10.305         | 9          |

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 375 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 375 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ثبات متغير أداء الموظفين

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| ,975             | ,975                                         | 10         |

### Item Statistics

|       | Mean | Std. Deviation | N   |
|-------|------|----------------|-----|
| دظ 1  | 3,58 | 1,456          | 375 |
| دظ 2  | 3,53 | 1,255          | 375 |
| دظ 3  | 3,55 | 1,415          | 375 |
| دظ 4  | 3,47 | 1,305          | 375 |
| دظ 5  | 3,73 | 1,157          | 375 |
| دظ 6  | 3,68 | 1,367          | 375 |
| دظ 7  | 3,52 | 1,243          | 375 |
| دظ 8  | 3,72 | 1,238          | 375 |
| دظ 9  | 3,57 | 1,364          | 375 |
| دظ 10 | 3,47 | 1,251          | 375 |

### Inter-Item Correlation Matrix

|       | دظ 1  | دظ 2  | دظ 3  | دظ 4  | دظ 5  | دظ 6  | دظ 7  | دظ 8  | دظ 9  | دظ 10 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| دظ 1  | 1,000 | ,815  | ,777  | ,790  | ,812  | ,802  | ,735  | ,855  | ,816  | ,759  |
| دظ 2  | ,815  | 1,000 | ,812  | ,882  | ,798  | ,798  | ,839  | ,847  | ,866  | ,809  |
| دظ 3  | ,777  | ,812  | 1,000 | ,833  | ,741  | ,828  | ,829  | ,763  | ,794  | ,737  |
| دظ 4  | ,790  | ,882  | ,833  | 1,000 | ,779  | ,828  | ,883  | ,791  | ,835  | ,846  |
| دظ 5  | ,812  | ,798  | ,741  | ,779  | 1,000 | ,765  | ,698  | ,807  | ,813  | ,732  |
| دظ 6  | ,802  | ,798  | ,828  | ,828  | ,765  | 1,000 | ,766  | ,844  | ,777  | ,705  |
| دظ 7  | ,735  | ,839  | ,829  | ,883  | ,698  | ,766  | 1,000 | ,769  | ,760  | ,738  |
| دظ 8  | ,855  | ,847  | ,763  | ,791  | ,807  | ,844  | ,769  | 1,000 | ,865  | ,712  |
| دظ 9  | ,816  | ,866  | ,794  | ,835  | ,813  | ,777  | ,760  | ,865  | 1,000 | ,786  |
| دظ 10 | ,759  | ,809  | ,737  | ,846  | ,732  | ,705  | ,738  | ,712  | ,786  | 1,000 |

### Item-Total Statistics

|       | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| دظ 1  | 32,24                         | 110,270                              | ,879                                   | ,805                               | ,972                                   |
| دظ 2  | 32,29                         | 113,117                              | ,920                                   | ,862                               | ,970                                   |
| دظ 3  | 32,27                         | 111,203                              | ,873                                   | ,805                               | ,972                                   |
| دظ 4  | 32,35                         | 112,117                              | ,920                                   | ,899                               | ,970                                   |
| دظ 5  | 32,10                         | 116,675                              | ,851                                   | ,750                               | ,973                                   |
| دظ 6  | 32,14                         | 112,106                              | ,873                                   | ,821                               | ,972                                   |
| دظ 7  | 32,30                         | 114,816                              | ,860                                   | ,830                               | ,972                                   |
| دظ 8  | 32,10                         | 114,109                              | ,893                                   | ,868                               | ,971                                   |
| دظ 9  | 32,26                         | 111,502                              | ,899                                   | ,845                               | ,971                                   |
| دظ 10 | 32,35                         | 115,304                              | ,833                                   | ,760                               | ,973                                   |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 35,82 | 139,263  | 11,801         | 10         |

## P-Value قيمة

| Correlations |                     |  | ق د   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | ف ع   |       |       |       |       |       |       |       |       |       | دظ    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|--------------|---------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|              |                     |  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 1 دظ  | 2 دظ  | 3 دظ  | 4 دظ  | 5 دظ  | 6 دظ  | 7 دظ  | 8 دظ  | 9 دظ  | 10 دظ |
| 1            | Pearson Correlation |  | 1     | .895* | .770* | .800* | .741* | .752* | .788* | .620* | .800* | .680* | .649* | .762* | .722* | .875* | .723* | .795* | .760* | .773* | .776* | .738* | .718* | .782* | .715* | .776* | .830* | .811* | .663* | .794* | .845* | .777* | .745* | .699* |
|              | Sig. (2-tailed)     |  |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|              | N                   |  | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 2            | Pearson Correlation |  | .895* | 1     | .735* | .772* | .675* | .740* | .794* | .695* | .830* | .714* | .688* | .773* | .735* | .879* | .764* | .739* | .751* | .807* | .813* | .756* | .677* | .724* | .789* | .789* | .783* | .744* | .761* | .795* | .741* | .822* | .803* | .637* |
|              | Sig. (2-tailed)     |  | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|              | N                   |  | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 3            | Pearson Correlation |  | .770* | .735* | 1     | .753* | .770* | .839* | .783* | .749* | .800* | .781* | .783* | .786* | .784* | .837* | .847* | .870* | .859* | .743* | .799* | .835* | .800* | .713* | .780* | .776* | .768* | .787* | .744* | .730* | .683* | .807* | .793* | .723* |
|              | Sig. (2-tailed)     |  | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|              | N                   |  | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 4            | Pearson Correlation |  | .800* | .772* | .753* | 1     | .768* | .768* | .825* | .775* | .767* | .686* | .770* | .766* | .713* | .848* | .804* | .817* | .813* | .866* | .780* | .795* | .807* | .866* | .810* | .790* | .874* | .796* | .788* | .874* | .820* | .861* | .801* | .777* |
|              | Sig. (2-tailed)     |  | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|              | N                   |  | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 5            | Pearson Correlation |  | .741* | .675* | .770* | .768* | 1     | .712* | .732* | .622* | .700* | .618* | .716* | .683* | .783* | .712* | .744* | .748* | .764* | .782* | .708* | .762* | .819* | .790* | .715* | .784* | .743* | .776* | .665* | .760* | .717* | .786* | .787* | .739* |
|              | Sig. (2-tailed)     |  | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|              | N                   |  | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 6            | Pearson Correlation |  | .752* | .740* | .839* | .768* | .712* | 1     | .796* | .763* | .841* | .861* | .856* | .918* | .842* | .812* | .818* | .820* | .855* | .784* | .850* | .899* | .724* | .737* | .746* | .830* | .765* | .852* | .744* | .736* | .763* | .800* | .875* | .812* |
|              | Sig. (2-tailed)     |  | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |
|              | N                   |  | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |

|    |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 7  | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .788* | .794* | .783* | .825* | .732* | .796* | 1     | .798* | .883* | .844* | .827* | .816* | .882* | .876* | .875* | .862* | .862* | .821* | .894* | .845* | .794* | .851* | .816* | .853* | .815* | .821* | .789* | .768* | .850* | .819* | .807* | .808* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |
| 8  | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .620* | .695* | .749* | .775* | .622* | .763* | .798* | 1     | .786* | .797* | .804* | .815* | .752* | .713* | .796* | .747* | .702* | .811* | .843* | .781* | .776* | .753* | .814* | .830* | .801* | .786* | .827* | .736* | .718* | .782* | .796* | .708* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |
| 9  | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .800* | .830* | .800* | .767* | .700* | .841* | .883* | .786* | 1     | .840* | .868* | .861* | .849* | .811* | .823* | .802* | .819* | .752* | .873* | .809* | .709* | .738* | .791* | .822* | .813* | .806* | .786* | .773* | .790* | .803* | .838* | .741* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |
| 10 | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .680* | .714* | .781* | .686* | .618* | .861* | .844* | .797* | .840* | 1     | .817* | .842* | .839* | .775* | .832* | .808* | .810* | .715* | .901* | .831* | .685* | .725* | .754* | .818* | .667* | .802* | .765* | .689* | .761* | .770* | .793* | .769* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |
| 11 | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .649* | .688* | .783* | .770* | .716* | .856* | .827* | .804* | .868* | .817* | 1     | .839* | .821* | .744* | .817* | .781* | .776* | .753* | .816* | .876* | .652* | .761* | .775* | .746* | .755* | .751* | .790* | .722* | .690* | .834* | .839* | .720* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |
| 12 | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .762* | .773* | .786* | .766* | .683* | .918* | .816* | .815* | .861* | .842* | .839* | 1     | .841* | .804* | .805* | .864* | .837* | .803* | .854* | .863* | .724* | .732* | .824* | .855* | .789* | .837* | .793* | .731* | .814* | .796* | .890* | .803* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |
| 13 | ق Pearson<br>Correlation<br>n | .722* | .735* | .784* | .713* | .783* | .842* | .882* | .752* | .849* | .839* | .821* | .841* | 1     | .786* | .845* | .817* | .851* | .730* | .833* | .819* | .765* | .772* | .809* | .829* | .712* | .801* | .746* | .714* | .752* | .840* | .855* | .833* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |       |

|                             |                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|-----------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Pearson<br>Correlation<br>1 |                 | .875  | .879  | .837  | .848  | .712  | .812  | .876  | .713  | .811  | .775  | .744  | .804  | .786  | 1     | .888  | .822  | .875  | .879  | .833  | .857  | .744  | .810  | .832  | .855  | .828  | .833  | .775  | .847  | .824  | .867  | .790  | .757 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>2 |                 | .723  | .764  | .847  | .804  | .744  | .818  | .875  | .796  | .823  | .832  | .817  | .805  | .845  | .888  | 1     | .841  | .856  | .831  | .846  | .866  | .798  | .777  | .818  | .855  | .753  | .829  | .867  | .785  | .779  | .872  | .857  | .792 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>3 |                 | .795  | .739  | .870  | .817  | .748  | .820  | .862  | .747  | .802  | .808  | .781  | .864  | .817  | .822  | .841  | 1     | .860  | .757  | .829  | .826  | .818  | .802  | .833  | .808  | .765  | .816  | .814  | .744  | .782  | .787  | .818  | .834 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>4 |                 | .760  | .751  | .859  | .813  | .764  | .855  | .862  | .702  | .819  | .810  | .776  | .837  | .851  | .875  | .856  | .860  | 1     | .806  | .824  | .884  | .789  | .776  | .855  | .828  | .796  | .821  | .735  | .739  | .757  | .816  | .839  | .855 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>5 |                 | .773  | .807  | .743  | .866  | .782  | .784  | .821  | .811  | .752  | .715  | .753  | .803  | .730  | .879  | .831  | .757  | .806  | 1     | .818  | .857  | .769  | .832  | .840  | .903  | .847  | .851  | .799  | .860  | .805  | .842  | .807  | .762 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>6 |                 | .776  | .813  | .799  | .780  | .708  | .850  | .894  | .843  | .873  | .901  | .816  | .854  | .833  | .833  | .846  | .829  | .824  | .818  | 1     | .838  | .779  | .758  | .825  | .874  | .802  | .800  | .820  | .718  | .823  | .801  | .843  | .757 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>7 |                 | .738  | .756  | .835  | .795  | .762  | .899  | .845  | .781  | .809  | .831  | .876  | .863  | .819  | .857  | .866  | .826  | .884  | .857  | .838  | 1     | .723  | .819  | .807  | .873  | .800  | .854  | .784  | .770  | .750  | .841  | .887  | .805 |
|                             | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                             | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |

|                              |                 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |
|------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Pearson<br>Correlation<br>8  |                 | .718  | .677  | .800  | .807  | .819  | .724  | .794  | .776  | .709  | .685  | .652  | .724  | .765  | .744  | .798  | .818  | .789  | .769  | .779  | .723  | 1     | .829  | .759  | .809  | .783  | .783  | .738  | .760  | .742  | .763  | .788  | .719 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>9  |                 | .782  | .724  | .713  | .866  | .790  | .737  | .851  | .753  | .738  | .725  | .761  | .732  | .772  | .810  | .777  | .802  | .776  | .832  | .758  | .819  | .829  | 1     | .739  | .797  | .860  | .843  | .758  | .842  | .799  | .782  | .782  | .787 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>10 |                 | .715  | .789  | .780  | .810  | .715  | .746  | .816  | .814  | .791  | .754  | .775  | .824  | .809  | .832  | .818  | .833  | .855  | .840  | .825  | .807  | .759  | .739  | 1     | .815  | .777  | .790  | .812  | .802  | .735  | .855  | .816  | .759 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>11 |                 | .776  | .789  | .776  | .790  | .784  | .830  | .853  | .830  | .822  | .818  | .746  | .855  | .829  | .855  | .855  | .808  | .828  | .903  | .874  | .873  | .809  | .797  | .815  | 1     | .812  | .882  | .798  | .798  | .839  | .847  | .866  | .809 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>12 |                 | .830  | .783  | .768  | .874  | .743  | .765  | .815  | .801  | .813  | .667  | .755  | .789  | .712  | .828  | .753  | .765  | .796  | .847  | .802  | .800  | .783  | .860  | .777  | .812  | 1     | .833  | .741  | .828  | .829  | .763  | .794  | .737 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>13 |                 | .811  | .744  | .787  | .796  | .776  | .852  | .821  | .786  | .806  | .802  | .751  | .837  | .801  | .833  | .829  | .816  | .821  | .851  | .800  | .854  | .783  | .843  | .790  | .882  | .833  | 1     | .779  | .828  | .883  | .791  | .835  | .846 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |
| Pearson<br>Correlation<br>14 |                 | .663  | .761  | .744  | .788  | .665  | .744  | .789  | .827  | .786  | .765  | .790  | .793  | .746  | .775  | .867  | .814  | .735  | .799  | .820  | .784  | .738  | .758  | .812  | .798  | .741  | .779  | 1     | .765  | .698  | .807  | .813  | .732 |
|                              | Sig. (2-tailed) | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |      |
|                              | N               | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375  |

|    |                               |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|----|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 6  | ↓ Pearson<br>Correlation<br>n | ,794* | ,795* | ,730* | ,874* | ,760* | ,736* | ,768* | ,736* | ,773* | ,689* | ,722* | ,731* | ,714* | ,847* | ,785* | ,744* | ,739* | ,860* | ,718* | ,770* | ,760* | ,842* | ,802* | ,798* | ,828* | ,828* | ,765* | 1     | ,766* | ,844* | ,777* | ,705* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 7  | ↓ Pearson<br>Correlation<br>n | ,845* | ,741* | ,683* | ,820* | ,717* | ,763* | ,850* | ,718* | ,790* | ,761* | ,690* | ,814* | ,752* | ,824* | ,779* | ,782* | ,757* | ,805* | ,823* | ,750* | ,742* | ,799* | ,735* | ,839* | ,829* | ,883* | ,698* | ,766* | 1     | ,769* | ,760* | ,738* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 8  | ↓ Pearson<br>Correlation<br>n | ,777* | ,822* | ,807* | ,861* | ,786* | ,800* | ,819* | ,782* | ,803* | ,770* | ,834* | ,796* | ,840* | ,867* | ,872* | ,787* | ,816* | ,842* | ,801* | ,841* | ,763* | ,782* | ,855* | ,847* | ,763* | ,791* | ,807* | ,844* | ,769* | 1     | ,865* | ,712* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 9  | ↓ Pearson<br>Correlation<br>n | ,745* | ,803* | ,793* | ,801* | ,787* | ,875* | ,807* | ,796* | ,838* | ,793* | ,839* | ,890* | ,855* | ,790* | ,857* | ,818* | ,839* | ,807* | ,843* | ,887* | ,788* | ,782* | ,816* | ,866* | ,794* | ,835* | ,813* | ,777* | ,760* | ,865* | 1     | ,786* |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       | <.001 |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |
| 10 | ↓ Pearson<br>Correlation<br>n | ,699* | ,637* | ,723* | ,777* | ,739* | ,812* | ,808* | ,708* | ,741* | ,769* | ,720* | ,803* | ,833* | ,757* | ,792* | ,834* | ,855* | ,762* | ,757* | ,805* | ,719* | ,787* | ,759* | ,809* | ,737* | ,846* | ,732* | ,705* | ,738* | ,712* | ,786* | 1     |
|    | Sig. (2-<br>tailed)           | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 |       |       |
|    | N                             | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   | 375   |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

توصيف متغيرات الدراسة

**Descriptive Statistics**

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      | Std. Error | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic  | Statistic      | Statistic |
| تقييم الأداء       | 375       | 3         | 2         | 5         | 3.59      | .057       | 1.112          | 1.236     |
| Valid N (listwise) | 375       |           |           |           |           |            |                |           |

**Descriptive Statistics**

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      | Std. Error | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic  | Statistic      | Statistic |
| الدافع             | 375       | 3         | 2         | 5         | 3.66      | .059       | 1.145          | 1.311     |
| Valid N (listwise) | 375       |           |           |           |           |            |                |           |

**Descriptive Statistics**

|                    | N         | Range     | Minimum   | Maximum   | Mean      | Std. Error | Std. Deviation | Variance  |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|-----------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic  | Statistic      | Statistic |
| أداء الموظفين      | 375       | 3         | 2         | 5         | 3.58      | .061       | 1.180          | 1.393     |
| Valid N (listwise) | 375       |           |           |           |           |            |                |           |

**The Impact of Performance Evaluation on the  
Performance of Employees in the Hotel Sector in  
Riyadh, in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Areej Mohamed Ahmed Yahya**

**2021200170**

**Final Project - 2**

**Faculty of Management - Midocean University**

**Supervisor**

**Dr. Mona Moustafa Elashry**

**Faculty Member- Faculty of Management- Midocean University**

**2024 – Second Semester**