

بحث بعنوان

تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة الإيجابيات والسلبيات

**Evaluating employee performance and its impact on the
organization: advantages and disadvantages**

إعداد الطالب

فهد نويمي نامي السلمي

الرقم الجامعي

٢٥٠٠١٤٠٧

إشراف الدكتور الفاضل

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م

البسمة.



الآية القرآنية:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة، من الآية ١١

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع

إلى جميع أساتذتي الأفاضل

والى جميع الأهل والأصدقاء

والى كل من وقف بجانبى وساعدنى وشجعنى على المضي قدما لتحقيق حلمي في

مواصلة تعليمي والى كل من يتمنى لي الخير في الدنيا والآخرة.

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر لله عز وجل الذي أعانني بقدرته للوصول إلى ما وصلت إليه.

كما يسرني ويسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان والاحترام

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

وأخص جلياً بالذكر

الدكتور الفاضل د. الفيصل عبدالحميد محمد

الدكتور الفاضل د. فايز علي جراد

الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة والذين حملوا أقدم رسالة في الحياة بكل جد

وإخلاص وتفاني في سبيل تقديم كل ما هو جديد بأحدث الطرق والوسائل العلمية فجزاهم

الله خيراً.

المحتويات

أ.....	البسملة.
ب.....	الآية القرآنية:
ب.....	سورة المجادلة، من الآية ١١
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ك.....	المُستخلص.
م.....	Abstract.
١.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة.
١.....	مُشكلة الدراسة.
٢.....	أهمية الدراسة.
٣.....	أهداف الدراسة.
٤.....	الهدف العام للدراسة.
٤.....	أسئلة الدراسة.
٦.....	فرضية الدراسة.
٧.....	الدراسات السابقة.
١٤.....	التعليق على الدراسات السابقة.
١٤.....	المُنطلقات النظرية للدراسة.
١٥.....	منهج الدراسة.
١٦.....	أدوات الدراسة.
١٦.....	حدود الدراسة.
١٨.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.
١٨.....	تقييم أداء الموظفين وأثاره على المنظمة الإيجابية والسلبيات
١٨.....	المبحث الأول ماهية تقييم أداء الموظفين.
١٨.....	المقدمة.

١ - مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بالمنظمات.	١٨
٢ - أهمية تقييم أداء العاملين.	١٨
٣ - خصائص قياس تقييم الأداء.	١٩
٤ - معوقات تقييم الأداء.	١٩
أ - انخفاض دافعية الموظف المُقيم.	١٩
ب - ميل المُقيم للاتجاه نحو الوسط في عملية التقييم الوظيفي.	٢٠
ج - التأثير بسلوك الأفراد في المنظمة قُبيل فترة التقييم.	٢٠
د - التحيز الشخصي.	٢٠
هـ - معوقات مُتعلّقة بتصميم نظام التقييم وإدارته.	٢١
و - عدم كفاءة نماذج التقييم داخل المنظمة.	٢١
ل - عدم كفاءة نماذج التقييم.	٢١
ي - قلة الإسهام في تدريب القائمين بعملية التقييم في المنظمة.	٢٢
المبحث الثاني الايجابيات والسلبيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين في المنظمة.	٢٣
المقدمة.	٢٣
أولاً الايجابيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين في المنظمة.	٢٣
ثانياً السلبيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين في المنظمة.	٢٣
الفصل الثالث المنهجية والتصميم.	٢٤
التمهيد:	٢٤
منهج الدراسة:	٢٤
مجتمع الدراسة.	٢٤
ثبات أداة الدراسة:	٢٩
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.	٣١
التمهيد:	٣١
وفيما يلي النتائج على مستوى فقرات كل مجال.	٣٢
١ - ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	٣٢

٢ - التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل.....	٣٤
٣ - غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.....	٣٥
٤ - تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح.....	٣٦
النتائج المتعلقة بتقييم الأداء للموظف داخل المنظمة من حيث الإيجابيات والسلبيات حيث يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الإيجابيات والسلبيات لتقييم الأداء.....	٣٨
اختبار فرضيات الدراسة:.....	٣٩
اختبار الفرضية الأولى:.....	٤٠
اختبار الفرضية الثانية:.....	٤٣
اختبار الفرضية الثالثة:.....	٤٥
اختبار الفرضية الرابعة:.....	٤٦
تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح.....	٤٦
الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....	٤٨
التمهيد:.....	٤٨
النتائج:.....	٤٨
التوصيات.....	٥٠
المراجع:.....	٥١
أولاً المراجع العربية:.....	٥١
ثانياً المراجع الأجنبية:.....	٥٤
الملاحق.....	I.....
استمارة الاستبيان.....	II.....
أولاً البيانات الشخصية:.....	III.....
ثانياً محاور الاستبيان:.....	IV.....

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة.	٢٥
الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٥
الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٦
الجدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	٢٧
الجدول رقم (٥) حساب المتوسط الحسابي وبيان درجة الموافقة حسب الخصائص العامة	٢٩
الجدول رقم (٦) قيمة معامل الثبات والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة.	٢٩
الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات تقييم أداء الموظف داخل المنظمة.	٣١
الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	٣٣-٣٢
الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية التأثير الإيجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل	٣٤
الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.	٣٦-٣٥
الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح.	٣٧-٣٦
الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات بتقييم الأداء للموظف داخل المنظمة من حيث الإيجابيات والسلبيات.	٣٨
الجدول رقم (١٣) نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء.	٤٠-٣٩
الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة.	٤١

٤١-٤٢	الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجيات الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٤٣	الجدول (١٦) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة
٤٤	الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد الثانية التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل
٤٥	الجدول رقم (١٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين
٤٦	الجدول رقم (١٩) نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح كمتغير وسيط لدى العاملين في المنظمة.

قائمة الأشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	25
الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	26
الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	27
الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	28

المُستخلص.

تتلخص هذه الدراسة في بيان تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة الإيجابية والسلبية، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان الهدف العام منها والذي يُحقق موضوع البحث بشكل كامل وهو تحليل أثر تقييم أداء الموظفين على جودة العمل والرضا الوظيفي داخل المؤسسات، وفهم كيفية مساهمة هذه العملية في التطوير المستمر للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية، وكذلك بيان الدور الذي يلعبه تقييم أداء الموظفين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحليل الجوانب المختلفة لهذه العملية، سواء من حيث الإيجابيات أو التحديات المرتبطة به، واستخدمت في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل المؤسسات حيث يثوم المنهج الوصفي على وصف الواقع الفعلي لتقييم أداء الموظفين كما يُمارس داخل بيئات العمل، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى تفسير النتائج والعوامل المؤثرة فيها، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، واعتمدت في تلك الدراسة على جمع البيانات من المصادر النظرية، مثل الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، والمراجع العلمية، والبحوث السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء والرضا الوظيفي، وكذلك استخدمت أسلوب تحليل المحتوى في مراجعة الأدبيات العلمية، بهدف الوصول إلى استنتاجات منطقية وموضوعية متعلقة بآثار تقييم أداء الموظفين على بيئة العمل، ومدى ارتباطه بالدافعية والرضا الوظيفي وجودة الأداء، وقد ساعد هذا الأسلوب في فهم السياق الذي تتم فيه عملية التقييم والعوامل التي تجعلها فعالة أو تؤدي إلى نتائج سلبية، وقد توصلت على عدة نتائج هامة في تلك الدراسة من أهمها.

١ - تم بيان الدور الهام الذي يلعبه موضوع تقييم الأداء للموظفين في عملية تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة.

٢ - التعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسات والمنظمات.

٣ - الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي.

٤ - تم تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين ونتيجة لذلك فإن درجة أو نسبة استجابة الموظفين بعد علية التطوير والتدريب كانت نسبة عالية.

٥ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة.

وفي تلك الدراسة الهامة فإنني أوصي بالتالي.

١ - أنه على كافة المنظمات ومؤسسات قطاع الأعمال السعي على إيجاد وصف وظيفي للعاملين يتلاءم مع قدراتهم وأن

يكون النمط القيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ليساهم في تحسين الأداء.

٢ - ضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء؛ الأمر الذي يؤدي كبح أو تقليص السلبيات التي تؤثر على أداء الموظف، ومن ثم تقليص سلبيات تقييم الأداء في المنظمات.

Abstract.

This study focuses on employee performance appraisal and its effects on organizations, both positive and negative. Its overall objective is to analyze the impact of employee performance appraisal on work quality and job satisfaction within organizations, and to understand how this process contributes to the continuous development of human resources and improved productivity. The study also aims to demonstrate the role of employee performance appraisal in enhancing job performance within organizations by analyzing its various aspects, including both its advantages and challenges. The descriptive–analytical approach was employed, as it is the most suitable methodology for studying phenomena related to individual behavior within organizations. The descriptive approach focuses on describing the actual reality of employee performance appraisal as practiced in work environments, while the analytical approach aims to interpret the results and the factors influencing them, and to deduce the relationships between the variables related to the study. Data was collected from theoretical sources, such as specialized human resource management books, scientific references, and previous research addressing performance appraisal and job satisfaction. Content analysis was also used to review the scientific literature, with the goal of reaching logical and objective conclusions regarding the effects of performance appraisal. This study examined the impact of employee performance on the work environment and its relationship to motivation, job satisfaction, and performance quality. This approach helped in understanding the context of the evaluation process and the factors that make it effective or lead to negative outcomes. The study yielded several important results, including:

- 1 – The crucial role of employee performance evaluation in improving employee

performance within the organization was demonstrated.

2 – The concept of performance evaluation and its importance within institutions and organizations were defined.

3 – The drawbacks and challenges associated with implementing subjective performance evaluations were identified.

4 – The role of performance evaluation in identifying employee training and development needs was analyzed, revealing a high rate of employee response to training and development programs.

5 – A statistically significant relationship exists between the effectiveness of the performance evaluation system and both job analysis and the criteria used.

Based on this important study, I recommend the following:

1 – All organizations and business sector institutions should strive to create job descriptions for their employees that align with their capabilities, and ensure that the leadership style allows for employee participation in problem-solving and decision-making to contribute to improved performance.

2 – It is essential to enhance the capabilities and skills of managers and leaders in applying modern management methods for performance evaluation by providing training programs and courses on all the latest developments and methods used in the field of performance evaluation. This will help curb or reduce the negative factors affecting employee performance, and consequently, minimize the negative aspects of performance evaluation within organizations.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة.

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج داخل المؤسسات، فهي الأساس الذي تعتمد عليه الجهات الإدارية في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. ومع تطور بيئة العمل وتزايد حجم المسؤوليات والمهام، أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود أدوات وأنظمة تساعد على متابعة أداء الموظفين وتطويره بصورة مستمرة. ويُعتبر تقييم أداء الموظفين من أبرز الأدوات الإدارية المستخدمة في هذا المجال، إذ يهدف إلى قياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالمعايير المطلوبة، مما يساهم في الكشف عن جوانب القوة وتعزيزها، وكذلك تحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها بطرق منهجية.

وقد حظي موضوع تقييم الأداء باهتمام واسع في السنوات الأخيرة نظرًا لدوره المباشر في تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمة، وتحقيق العدالة داخل بيئة العمل. فكلما كانت عملية التقييم مبنية على أسس واضحة وموضوعية، انعكس ذلك إيجابيًا على شعور الموظف بالعدالة والتقدير، مما يزيد من دافعيته للعمل ويعزز انتماءه للمؤسسة. أما إذا تم تطبيق التقييم بصورة غير منهجية أو تضمن نوعًا من التحيز أو نقص الشفافية، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع مستوى الأداء، وضعف الثقة بين الموظف والإدارة.

ولا تقتصر أهمية تقييم الأداء على جانب قياس كفاءة الموظف فحسب، بل يتعدى ذلك ليكون أداة تطوير وتخطيط وظيفي، حيث تساعد نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوجيههم نحو البرامج والمهارات التي يحتاجونها للارتقاء بأدائهم، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، والمكافأة، والتدوير الوظيفي، وغيرها من القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

كما تُسهم عملية تقييم الأداء في دعم التواصل بين الموظف ورئيسه المباشر، إذ إنها تتيح فرصة للحوار البناء ومناقشة التوقعات والأهداف وسبل التحسين. وهذا النوع من التواصل يساعد في تقليل سوء الفهم، وتعزيز العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، وخلق ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك والوضوح.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تقييم أداء الموظفين ليس مجرد إجراء روتيني تقوم به المؤسسات، بل هو عملية جوهرية تهدف إلى دمج الأداء الفردي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يساهم في تحقيق التكامل بين قدرات الموظفين ومتطلبات العمل، وصولاً إلى تحسين جودة المخرجات ورفع كفاءة الأداء العام. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث مفهوم تقييم أداء الموظفين، وبيان آثاره الإيجابية والسلبية، وتسليط الضوء على دوره في تطوير العمل المؤسسي، مع تقديم مقترحات تساهم في تحسين آليات التقييم وتطبيقه بصورة عادلة وفعالة.

مشكلة الدراسة.

تختلف قدرات الموظفين وطرق أدائهم للمهام من فرد لآخر، مما يجعل من الضروري على المؤسسات استخدام وسائل منهجية تساعد على متابعة مستوى الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف. إلا أن عملية تقييم أداء الموظفين في العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات متعددة تجعلها أحيانًا غير قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها بشكل كامل. فبدلاً

من أن تكون وسيلة تطوير وتحسين، قد تتحول في بعض الحالات إلى مصدر ضغط أو إحباط لدى الموظف، وذلك عند غياب العدالة أو وضوح المعايير أو جودة آلية المتابعة.

وتظهر المشكلة بوضوح عندما يتم إجراء تقييم الأداء بشكل تقليدي أو شكلي، أي دون وجود معايير واضحة أو أدوات قياس دقيقة. هذا يؤدي إلى نتائج لا تعكس الأداء الحقيقي للموظف، مما يخلق فجوة بين ما يتم تقييمه وبين الواقع الفعلي للعمل. كما أن بعض المسؤولين قد يعتمدون على التقدير الشخصي أو الانطباعات العامة بدلاً من الاعتماد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، وهو ما يفتح المجال لحدوث التحيز أو عدم المساواة بين الموظفين.

ومن ناحية أخرى، يشعر بعض الموظفين بأن نتائج تقييم الأداء لا يتم استثمارها بالشكل الصحيح، إذ قد لا تترتب عليها إجراءات تطويرية مثل التدريب، أو تعزيز المهارات، أو مراجعة توزيع المهام. وهذا يضعف من ثقة الموظف بجدوى عملية التقييم، مما يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي، ويؤدي في بعض الحالات إلى انخفاض الدافعية للعمل أو البحث عن بيئة عمل أكثر تقدماً.

كما أن غياب التواصل الواضح بين الموظف والمشرف أثناء عملية التقييم يجعل الموظف غير مدرك بشكل كافٍ لتوقعات المؤسسة منه أو سبل تحسين أدائه. ويؤدي ذلك إلى بقاء الأخطاء أو نقاط الضعف دون معالجة، وإلى استمرار فجوة الأداء لفترات طويلة. وقد خلصت عدة دراسات إلى أن التقييم غير الواضح أو غير العادل يؤثر سلباً على العلاقات داخل بيئة العمل، ويضعف الانتماء للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تفاوت بين الأداء الفعلي للموظفين ونتائج عملية تقييم الأداء، إضافة إلى وجود صعوبات مرتبطة بغياب المعايير الموضوعية واعتماد الانطباعات الشخصية أحياناً، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع الدافعية، وتأثر جودة العمل داخل المؤسسة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بشكل أعمق لمعرفة العوامل المؤثرة فيه، وتحديد الطرق المناسبة لجعل عملية التقييم أكثر عدالة وموضوعية وفاعلية.

أهمية الدراسة.

لذلك الدراسة أهمية قصوى كونها تتناول أحد الموضوعات المحورية في مجال الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظفين، ومن هذا المنطلق فإنني سوف أقوم ببيان تلك الأهمية بشكل مُفصل على النحو التالي.

عملية تقييم الأداء للموظفين ليست مجرد إجراء إداري روتيني فحسب، بل هي عنصر أساسي في رفع كفاءة المؤسسة وتطوير أدائها، وعندما يتم تطبيق تقييم الأداء بطريقة صحيحة وموضوعية يُصبح أداة فعالة لتحسين جودة العمل، وتعزيز قدرات الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

وتكمن أهمية البحث أيضاً في أنه يُسلط الضوء على الدور الحيوي لتقييم الأداء في تعزيز التطوير المهني لدى الموظفين، حيث يُساعد التقييم في الكشف عن المهارات التي يمتلكها الفرد، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مما يُمكن

للمؤسسة من وضع خطط تدريبية مناسبة، وبذلك تتحول عملية التقييم من مجرد حُكم على أداء الموظف إلى وسيلة لتطويره ورفع مستواه المهني.

كما تُسهم الدراسة في تعزيز الوعي التقييم أو عدم تطابقها مع طبيعة العمل قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينعكس سلبًا على الإنتاجية، لذلك فإن أحد أدوار هذا البحث؛ هو التأكيد على ضرورة بناء نظام تقييم يعتمد على الموضوعية والحياد واستخدام أساليب يأس واضحة ومُحددة يُمكن للجميع فهمها.

ومن جانب تُبرز أهمية الدراسة ي دورها في تحسين العلاقة بين الموظف والإدارة، حيث إن وجود عملية تقييم واضحة تُساعد على فتح نوات التواصل بين الطرفين، وتُتيح للموظف معرفة توقعات المؤسسة منه، وكذلك تمنح الإدارة فرصة لإيصال التغذية الراجعة بشكل مهني وبناء، وهذا النوع من التواصل يُسهم في تقليل سوء الفهم داخل بيئة العمل، ويُعزز روح التعاون والانتماء المؤسسي.

وكذلك تتبع أهمية الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في اتخاذ قرارات إدارية أفضل مثل الترقية والمكافأة والتدوير الوظيفي وتخطيط القوى العاملة، فعندما تكون بيانات التقييم دقيقة، وتصبح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أكثر عدلاً وفعالية، وتدعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية في التطوير والاستدامة، وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب النظري فقط، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي كذلك حيث يُمكن أن تُسهم نتائجها في تحسين آليات تقييم الأداء داخل المؤسسات، وتطوير بيئي لعمل أكثر إيجابية، وتشجيع الموظفين على العطاء والإبداع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه تقييم أداء الموظفين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحليل الجوانب المختلفة لهذه العملية، سواء من حيث الإيجابيات أو التحديات المرتبطة بها. وتأتي هذه الأهداف في إطار السعي لفهم آليات التقييم وكيفية تطبيقها بصورة تحقق العدالة المهنية، وتضمن تحقيق الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين وإمكاناتهم. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي.

١ - التعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسات.

حيث تسعى الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية والفكرية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ودوره في تطوير الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل.

٢ - تحديد الآثار الإيجابية لتطبيق نظام تقييم أداء فعال.

ويشمل ذلك بيان أثر التقييم العادل على رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين جودة العمل والخدمة المقدمة.

٣ - الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي.

إذ تبرز الحاجة إلى مناقشة الآثار السلبية التي تظهر عندما تكون معايير التقييم غير واضحة أو تعتمد على الانطباعات الشخصية أو تتسم بالتحيز.

٤ - توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

فالفرض الوظيفي يعد مؤشراً مهماً على مدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، ومن هنا تسعى الدراسة إلى بيان مدى ارتباط الرضا بفاعلية نظام التقييم.

٥ - تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.

حيث يمكن استخدام نتائج التقييم لتوجيه الموظف نحو البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين أدائه وزيادة كفاءته المهنية.

٦ - تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات.

وذلك من خلال وضع توصيات تساعد على تعزيز العدالة والشفافية، وتحسين أساليب التواصل بين الموظف والمقيم، وتطبيق المعايير التي تراعي طبيعة العمل.

الهدف العام للدراسة.

يتمثل الهدف العام للدراسة في تحليل أثر تقييم أداء الموظفين على جودة العمل والرضا الوظيفي داخل المؤسسات، وفهم كيفية مساهمة هذه العملية في التطوير المستمر للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية.

الأهداف التفصيلية للدراسة

١ - بناء تصور علمي واضح لآليات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات.

٢ - تحديد المعايير التي يجب الاعتماد عليها في تقييم الأداء بشكل موضوعي.

٣ - التعرف على العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية تقييم الأداء.

٤ - مناقشة أثر التغذية الراجعة على تطوير أداء الموظف.

٥ - تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم.

أسئلة الدراسة.

من ضمن الأهداف الجلية لتلك الدراسة هي الإجابة عن عدد من التساؤلات التي تساعد في فهم عملية تقييم أداء الموظفين بصورة أعمق، من حيث أثرها وفعاليتها ونتائجها على الفرد والمؤسسة، وتأتي هذه التساؤلات انطلاقاً من أهمية تقييم الأداء كأداة تطويرية، وما يترتب عليه من آثار إيجابية أو سلبية بحسب طريقة تطبيقه، وتتمحور تساؤلات الدراسة

حول الجوانب المتعلقة بالعدالة، والشفافية، والتحفيز، والرضا الوظيفي، إلى جانب دور التقييم في تحسين جودة العمل وتطوير الموارد البشرية.

وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية بصورة تحليلية ومنهجية.

ومن هذا المنطلق فإنني سو أقوم ببيان التساؤل الرئيسي لهذا البحث وهو ما أثر تقييم أداء الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي وجودة الأداء داخل المؤسسات؟

حيثُ يمثل هذا التساؤل المحور الأساسي لهذا البحث، ويربط بين تقييم الأداء كأداة قياس وتطوير، وبين النتائج المتوقعة منه سواء على مستوى الموظف أو المؤسسة.

ومن هذا التساؤل الرئيسي فإنني سوف أوم بطرح عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي؟

١ - ما مفهوم تقييم الأداء وما الأسس التي يقوم عليها داخل المؤسسات؟

يهدف هذا التساؤل إلى توضيح الإطار النظري لعملية التقييم، ومعرفة كيفية ارتباطها بإدارة الموارد البشرية.

٢ - ما مدى وضوح وموضوعية المعايير المتبعة في تقييم أداء الموظفين؟

إذ تعاني بعض المؤسسات من معايير غير محددة أو قابلة للتأويل، مما يجعل النتائج غير دقيقة.

٣ - كيف يؤثر تقييم الأداء العادل على دافعية الموظفين للعمل؟

فالدافعية تعد من العناصر الأساسية المؤثرة في جودة الأداء والإنتاجية.

٤ - إلى أي حد يسهم تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة المؤسسة؟

لأن المؤسسات تهدف في النهاية إلى تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها التشغيلية.

٥ - ما الآثار السلبية التي قد تنجم عن تطبيق تقييم أداء غير منصف أو غير واضح؟

مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وانتشار الشعور بعدم العدالة، وضعف الانتماء المؤسسي.

٦ - هل يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في التخطيط للتدريب والتطوير المهني للموظفين؟

أي هل يتم تحويل نتائج التقييم إلى إجراءات عملية تعزز قدرات العاملين.

٧ - ما مدى فعالية التواصل بين الموظف والمقيم خلال عملية التقييم وبعدها؟

فالتغذية الراجعة عنصر حاسم في تحقيق الفائدة من التقييم.

التفسير من توجيه أسئلة البحث أو الحاجة منها.

تُساعد الإجابة على هذه التساؤلات في بناء فهم متكامل لكيفية عمل أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الفردي والجماعي. كما تساهم في توضيح نقاط القصور، وتقديم التوصيات المناسبة لتطوير آليات التقييم بما يحقق العدالة ويضمن الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين.

فرضية الدراسة.

لذلك الدراسة فرضية عامة وفروض فرعية، تم فرضها بناءً على ما قدمته من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، فقد قُمت بصياغة مجموعة من الفروض التي تهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين تقييم أداء الموظفين والنتائج المترتبة عليه داخل المؤسسات، وتأتي تلك الفروض كخطوة أساسية في اختبار مدى تأثير التقييم على الرضا الوظيفي وجودة الاداء والدافعية نحو العمل، وتقوم هذه الفروض على فكرة أن التقييم يُمثل أداة تطوير بينما التقييم غير الدقيق أو غير العادل قد يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على بيئة العمل ككل.

وبناءً على ما تقدم فإنني سوف أقوم ببيان الفرض الرئيسي العام لهذا البحث على النحو التالي.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي وجودة الأداء داخل المؤسسات.

وهذا الفرض يختبر العلاقة المباشرة بين عملية التقييم وبين النتائج المتوقعة على مستوى أداء الفرد والمؤسسة سواء إيجاباً أو سلباً بناءً على آلية تطبيق التقييم.

وبناءً على ما ذكر في الفرضية الرئيسية أو العامة لهذا البحث فإنني سوف أقوم ببيان عدة فرضيات فرعية متوافقة مع الفرضية العامة مما تُحقق الهدف من البحث المُقدم، وذلك على النحو التالي.

١ - يوجد ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين أي كلما كانت المعايير واضحة ومعلن ومفهومة لجميع الموظفين، زادت الثقة في النتائج مما يُحسن علاقة الموظف بالإدارة.

٢ - يوجد تأثير إيجابي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل، فالعدالة والشعور بالتقدير يدفعان الموظف لبذل جهد أكبر والاستمرار في تحسين أدائه.

٣ - يؤدي غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين، فالتحيز أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية بدلاً من المؤشرات يؤدي إلى شعور الموظف بعدم المساواة.

٤ - تُساهم عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح، أي أن التقييم ليس فقط للحكم على الأداء بل لتحديد ما يحتاجه الموظف ليتطور.

٥ - يؤدي ضعف التواصل بين المُقيم أو الموظف أثناء عملية التقييم وبعدها إلى انخفاض الاستفادة من نتائج التقييم، فالتغذية الراجعة عنصر أساسي في تحويل نتائج التقييم إلى تحسين فعلي في الأداء.

٦ - يُسهّم تطبيق نظام تقييم أداء قائم على المعايير والكفاءة في تحسين جودة الخدمات التي تُقدمها المؤسسة؛ لأنّ تحسين أداء الأفراد ينعكس بشكل مُباشر على مُخرجات المؤسسة وفعاليتها أهمية اختبار هذه الفروض.

وبناءً على ما قدمت تُعدّ هذه الفروض خطوة مُهمّة في تحليل العوامل المؤثرة في تقييم الأداء ، إذ تُساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى التطوير، وتوضح ما إذا كانت آليات التقييم الحالية تُحقّق النتائج المرجوة أم تحتاج إلى إعادة تصميم أو تعديل في معاييرها أو إجراءاتها.

كما أن اختبار هذه الفروض يُساهم في تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتّفيذ تُسهّم في تحسين مستوى العدالة والشفافية في بيئة العمل، وتعزيز التواصل بين الموظف والإدارة، وتحسين مُخرجات المؤسسة بشكل عام.

الدراسات السابقة.

تناولت العديد من الدراسات موضوع تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالرضا الوظيفي وتطوير بيئة العمل، وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن تقييم الأداء يُمثّل عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة المؤسسة لكن فاعليته تعتمد على مدى عدالة ووضوح المعايير المستخدمة فيه، وبناءً على ذلك فإنني سوف أقوم ببيان بعض الدراسات التي أشارت لهذا الموضوع على النحو التالي.

١ - أشارت دراسة الحسيني (٢٠١٩م) إلى أن تقييم الأداء العادل يُسهّم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء المؤسسي، حيثُ وجد الباحث أن المؤسسات التي تعتمد على معايير واضحة للتقييم تشهد مستويات أعلى من التحفيز والدافعية لدى الموظفين، بينما ركزت دراسة العنزي (٢٠٢١م) على أثر الأسلوب الإداري للمُشرفين في عملية التقييم، وتوصلت إلى أن التحيز أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية بدلاً من مؤشرات الأداء يؤدي إلى ضعف الثقة بين الموظف والإدارة مما ينعكس سلباً على جودة العمل ويزيد من التوتر داخل بيئة العمل.

دور مُمارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، للباحث عبد الخير آسيا يعقوب الهادي، ٢٠٢٢م، تهدف تلك الدراسة إلى بيان التالي.

٢ - دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين بالتطبيق على جامعة الملك خالد في الفترة (٢٠١٦-٢٠١٩) وتكمن مُشكلة تلك الدراسة في محاولة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء بالجامعة. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف الجامعة. كذلك هدفت للتعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القيام بعملية تقييم الأداء والتي تحد من فعاليتها، وقد اتبع الباحث في تلك الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أنه تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على النمو والتحسين المستمر، وتعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لفرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون، ومن أهم توصيات الدراسة، أنه يجب أن تحظى عملية تقييم أداء العاملين بالجامعة بالاهتمام الكبير، ضرورة الاستفادة من التغذية المرتدة في عملية تقييم الأداء في معالجة نواحي القصور في الأداء.

٣ - دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نماذج تقييم الأداء للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، للباحث محمد تيماء، ٢٠١٨، وتهدف تلك الدراسة إلى بيان التالي.

وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء للعاملين في القطاع الحكومي، وايضا لإيضاح نقاط القوة والضعف المستخدمة في نظام الاداء الجديد، والذي تم تطبيقه من قبل وزارة الخدمة المدنية وتعميمه على الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ مما دفع الباحث الي التعرف على ما مدى أهمية هذا النظام وما هو الدافع لتغيير النظام السابق وماهي أفضل الطرق لكي يستطيع موظفين القطاع الحكومي بالمملكة استيعاب تطبيقية والعمل على مقاومة التغيير له، بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث على وزارة الخدمة المدنية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة اسباب أهمها أن وزارة الخدمة المدنية هي الوزارة المسؤولة عن كل ما يخص عمل الموظفين الحكوميين بالمملكة وتصميم نظم الاداء ووضع اللوائح المنظمة للعمل الحكومي بالمملكة. وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات الموزعة على عينات البحث المكونة من المسؤولين بالإدارة العليا ومديرين الإدارات والموظفين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وايضا مكاتب الخدمة المدنية التابعة للوزارة في اربعة مدن رئيسية وهي (القصيم، حفر الباطن، المجمعة، شقراء)، ويبلغ إجمالي عدد عينة البحث ٣٤٤ مفردة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها ثبوت صحة فروض البحث والتي اوضحت أن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين نظام تقييم الأداء وذلك من خلال تحسين الخطة العامة وخطط التدريب للعاملين بالمنظمة وايضا تحسين معايير الاداء المستخدمة في النظام من خلال التغذية المرتدة من خلال مقترحات خبراء الموارد البشرية والعاملين بالقطاعات الحكومية علي مختلف مسمياتهم الوظيفية ومكانتهم في الهيكل الاداري للمنظمة وايضا تحسين انظمة الحوافز والمكافآت واخيرا العمل علي تحديث بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين وذلك من خلال اعادة هيكلة الوظائف الحكومية طبقا لرؤية المملكة المستقبلية والتي تهدف الي توطين الوظائف الحكومية بنسبة كبيرة تعمل علي تقليل نسبة البطالة من ابناء الوطن. الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، نظام تقييم الاداء، القطاع الحكومي.

ومن أبرز الاهداف في تلك الدراسة أيضًا هي.

أ - مساعدة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية على التعرف على أوجه القصور في نماذج تقييم الأداء المطبقة حاليًا وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين.

ب - اظهار الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في تحسين طرق التقييم مما يُساعد الموظف في معرفة حقيقة أدائه.

ج - التعرف على الأسس والمعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء التقليدية واقتراح الحلول المستخدمة في عملية التحسين.

د - مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحسين الخطط التدريبية وأساليب الاستقطاب المستقبلية وفقًا لنماذج الأداء الجديدة والمُحسنة.

هـ - الاستفادة من نتائج البحث الحالي في ابتكار حلول جديدة أخرى في عمليات تحسين نماذج تقييم الأداء .

٤ - تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، للباحث اباد محمد الجهني، ٢٠٢٣م، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان التالي.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، وذلك بهدف تطوير و تحسين كفاءة الموظفين و الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٤٥٦ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في نجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء.

٥ - واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين، للباحث فيصل بن عبدالله البوادي، ٢٠٢٢م، وهدف الباحث في تشلك الدراسة إلى بيان التالي.

التعرف على واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من عينة عشوائية حجمها (٣٨١) موظفاً من مجتمع الدراسة المتاح الذي يشمل موظفي الخدمة المدنية الذين شاركوا في برامج تدريبية في الفصل التدريبي الأول ١٤٤١هـ في معهد الإدارة العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً محدوداً بنظام إدارة الأداء الوظيفي، وضعف جاهزيتها للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها، ومحدودية استعدادها لتقييم وقياس أداء الموظفين وفق الأهداف

المحددة في ميثاق الأداء، ومحدودية استفادة تلك الجهات من نظام إدارة الأداء الوظيفي في تحفيز الموظفين وتطويرهم. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدد من التوصيات ومنها أهمها أهمية دعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي وتوفير التدريب المناسب للمدراء والموظفين حول عملية إدارة الأداء الوظيفي.

٦ - أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية، للباحثة ندى بنت خالد المرداس، ٢٠٢٦م، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان التالي.

معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة في المساعدة على تحديد أثر هذه الممارسات التي تؤدي إلى زيادة أداء العاملين وترتيب جانب الأداء التنظيمي داخل المنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذوى المستويات الإدارية العليا والمتوسطة (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، من العاملين بشركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم ٢٧٦ موظفاً، وتم توزيع (١٣٨) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تم استرداد (٩٤) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ ألفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين (كمية العمل المنجز، الالتزام، جودة العمل المنجز) في شركة الاتصالات السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة في شركة الاتصالات السعودية، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي ستعكس ايجابياً في تحسين الأداء لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات إلى الشركات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

٧ - تقييم الأداء الوظيفي وطرق تطبيقه وتقييم الموظفين السنوي، مقالة في موقع بكة، مقدمة من الموارد البشرية، للكاتب والباحث، سعود الشهري، ٢٠٢٦م، وتهدف تلك المقالة (الدراسة) إلى بيان التالي.

بيان ماهية تقييم الأداء الوظيفي وفقاً لمعايير إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن عملية تهدف إلى قياس كفاءة الموظفين وتحديد مجالات التحسين والتطوير. يتم القياس استناداً إلى معايير معينة مثل المهارات والمعرفة والالتزام بالمهام، ويستخدم لدعم قرارات مثل الترقيات أو برامج التدريب. يتنوع التقييم بين سنوي وشهري ويشمل أدوات مثل المقابلات أو تقييمات من الزملاء والعملاء. يساهم هذا التقييم في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويوفر فرصة لتحفيز الموظفين من خلال المكافآت والترقيات، بالإضافة إلى معالجة نقاط القصور لتحسين الأداء المستقبلي.

٢ - بيان مراحل تقييم الأداء الوظيفي حيث أن تقييم الأداء الوظيفي يمر من خلال عدة مراحل حيث يسهم نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وفقاً لمراحل محددة:

(مرحلة تخطيط الأداء ، مراجعة نصف سنوية، تقييم الأداء السنوي).

٣ - بيان كيفية تقييم الأداء الوظيفي تقييم الأداء الوظيفي هو عملية حيوية تهدف إلى قياس فعالية الموظف في أداء مهامه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات، والتي تشمل الأهداف الذكية، مؤشرات الأداء الرئيسية، تقييم ٣٦٠ درجة، دراسات الحالة، وأطر العمل لتحسين الأداء. إليك شرحًا موسعًا لكل منها (وضع اهداف ذكية، مؤشرات الأداء الرئيسية، تقييم ٣٦٠ درجة، دراسات حالة، أطر العمل لتحسين الأداء).

٨ - مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطا بلدية البيضاء ، للباحث عبدالسلام محمد عبدالجواد عبدالرحيم، ٢٠٢١م، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان التالي.

أ - اختبار طبيعة مدى فاعلية تقييم أداء العاملين بالمصرف محل الدراسة، ومستويات الأداء لدى موظفيه.

ب - تحديد مدى تأثير فاعلية نظام تقييم أداء العاملين على مستوى أداء الموظفين في المصرف محل الدراسة.

ج - تحديد العلاقة الارتباطية بين فاعلية نظام تقييم أداء العاملين (الأهداف ، والمعايير، والأساليب) بمستوى أداء مكاسبه سواء بالنسبة للمصرف محل الدراسة أو العاملين به.

د - الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من اجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمصرف محل الدراسة أو العاملين به.

٩ - أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، للباحث القرالة، ٢٠١٨م، وتهدف تلك الدراسة إلى بيان التالي.

التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير ملية في التعلم والنمو وعمليات التشغيل الداخلي في وزارة العدل، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة العدل بالملكة الأردنية الهاشمية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٥٠٦) ، تتم جمع المعلومات من خلال استبانة صُممت وطورت لهذه الغاية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من اهمها:

أن هناك أثر إيجابي و دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي في وزارة العدل، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مُلتقى الخدمة بأبعادها الثلاث (التعلم، والنمو، وملتقى الخدمة، وعمليات التشغيل الداخلي) في وزارة العدل، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو فاعلية تقييم الأداء تعود لمتغيرات المؤهل العلمي ، والعمر، والخبرة الوظيفية ، على المستوى الوظيفي.

١٠ - فاعلية نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية اصداقاء المريض الخيرية، للباحث موسى محمد أبو حطب، ٢٠٠٩، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان التالي.

التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء لعاملين.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في الجمعية وفروعها وعدده (١٢١) موظف وبلغت نسبة الاستجابة (٩٨%) ، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٦٥) فقرة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم برنامج (SPS) لتحلي بيانات الدراسة، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها.

أ - أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، كهيئة نظام التقييم، مستوى الأداء .

ب - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزي لتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

ج - بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

د - الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كفاية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

وقد أوصى الباحث بتوصيات هامة من أهمها.

أ - العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر .

ب - ضرورة أن توضع معايير الأداء من قبل لجنة مهنية متخصصة.

ج - ضرورة أن تشمل معايير الأداء جميع الوظائف بحيث تكون موضوعية وواضحة.

د - ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقاً لطبيعة الوظائف، وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة.

١١ - تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المُرَب، للباحث محمود، ٢٠١٥م، وتهدف تلك الدراسة إلى بيان التالي.

التعرف على واقع عملية تقييم أداء الموظف في مؤسسات التعليم العالي من خلال توضيح الآثار المترتبة على عملية تقييم الأداء والتوصل إلى توصيات من شأنها أن تساهم في تعديل سياسات تقييم الأداء في حال وجود ضرورة لذلك، وام الباحث باختيار عينة تطبيقية عشوائية بسيطة مكونة من (١٤٠) من إداريين وأكاديميين، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية ي جمع البيانات الأولية وتم استرداد (١١٩) استمارة لصالح التحليل، وقد استخدم الباحث في تلك الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الحصول على صورة عامة عن واقع سياسات تقييم الأداء المُتبعة في المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في تلك الدراسة هي عدم توافر مُتطلبات نظام تقييم أداء الموظفين الواجب توافرها في النظام موضع الدراسة (معايير تقييم علمية وموضوعية، تحليل نتائج تقييم الأداء، التغذية الراجعة لنتائج تقييم الأداء، ونتائج التقييم في القرارات المُتعلق بالموظفين).

١٢ - فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، للباحث حاسي مسعود ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ٢٠١٤م، وتهدف تلك الدراسة إلى بيان التالي.

قياس مدى فاعلية نظام التقييم في واحدة من المؤسسات الاقتصادية بدولة الجزائر من خلال تحليل عناصره ومدى الرجوع على نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المُتعلقة بتسيير الموارد البشرية بالإضافة لدراسة المشاكل والأخطاء التي تحول دون فعاليته، وكانت العينة عبارة عن مجموعة من العمال تم اختيارهم بالتناسب مع عدده الإجمالي في المؤسسة محل الدراسة كما يلي (الاستمارة المُقابلة، الملاحظة، السجلات، والوثائق) واعتمد الباحث في تلك الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة قصور في هذا النظام، وأنه لا رقى إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة.

١٣ - " Effectiveness of Performance Appraisal on Performance of Employees " للباحث عباس، ٢٠١٤م وتهدف تلك الدراسة إلى بيان التالي.

فهم والتعرف على نظام تقييم الاداء في المؤسسات الباكستانية وتحديد العوامل التي تؤثر على تقييم الأداء خاصة (عدالة نظام التقييم، دقة نتائج نظام التقييم، العلاقات مع الزملاء والمشرفين) والتحديات الحرجة التي يواجهها نظام تقييم الأداء، واختار الباحث في تلك الدراسة عينة عشوائية بسيطة بلغت (٦٩١) موظف من مختلف العاملين في منظمات باكستانية متنوعة كالمصارف، والمصانع والمؤسسات الخدمية، كما استخدم الباحث في تلك الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من كافة أفراد العينة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على نتائج أداء الموظفين في المنظمات الباكستانية، وأن جميع مُتغيرات الدراسة مُهمة وتؤثر على فعالية نظام تقييم الأداء باستثناء مُتغيرات العلاقات مع الزملاء والمشرفين، وأن معظم العاملين لديهم تصور عادل لتقييم الأداء، والذي يجعله نظام تقييم فعال بالإضافة بأن نتائج تقييم الأداء دقيقة وهامة بالنسبة لأداء الموظفين.

١٤ - أثر دوران العمل على أداء العاملين، دراسة ميدانية بشركة فابي لمنتجات الألبان، للباحث أبو ذر عمر آدم الأمين، ٢٠٢٢م، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان التالي.

التعرف على مفهوم دوران العمل وتوضيح العلاقة بين دوران العمل وأداء العاملين حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لتحليل بيانات الدراسة ،وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها : عدم الموازنة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظيفة يزيد من دوران العمل وأن للنمط القيادي أثر على أداء

العاملين ، وكما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : على منشآت الأعمال السعي على إيجاد وصف وظيفي للعاملين يتلاءم مع قدراتهم وان يكون النمط القيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ليساهم في تحسين الأداء.

١٥ - تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف، للباحثة سناء سالم محمد خريسات، ٢٠٢٢م، وتهدف هذه الدراسة إلى بيان التالي.

التعرف على تقييم الأداء للموظفين، حيث تعمل تقييمات الأداء على تحسين أداء الموظفين من خلال مساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة في تنفيذ مهمة شركتهم، وأيضاً لتوفير المعلومات للموظفين والمديرين لاستخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما ان تشكك الدراسة تُقدم ملاحظات للموظفين، وبالتالي فهي بمثابة وسيلة للتطوير الشخصي والوظيفي، ومع ذلك عن تقييمات الأداء تكتنفها الصعوبات نتيجة لطبيعتها المعقدة لذلك، وكذلك حدد الباحث الهدف العام من الدراسة هو تقييم نظام تقييم الأداء وتأثيره على إنتاجية الموظف.

التعليق على الدراسات السابقة.

ويتضح من استعراض تلك الدراسات أن نجاح عملية تقييم الاداء يعتمد على عناصر رئيسية وهي على النحو التالي.

١ - وضوح المعايير التي يتم التقييم بناءً عليها.

٢ - العدالة والموضوعية في تطبيق هذه المعايير .

٣ - توظيف نتائج التقييم في التحسين والتطوير، وليس فقط في الحكم أو التصنيف.

وبالنظر إلى كافة الدراسات السابقة فإن جميعها تتشابه مع دراستي في أنها أكدت على بيان ماهية تقييم الأداء للموظفين بشكل تفصيلي وان جميعها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لدراسة الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد او الموظفين داخل المؤسسات الحكومية او القطاع الخاص، وكذلك من يكمن وجه التشابه في أن جميع الدراسات تشابهت مع دراستي في أحد النتائج وهي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، كهيئة نظام التقييم، مستوى الأداء ، ولكنها اختلفت مع دراستي في أن دراستي جاءت أشمل وأعمق من تلك الدراسات بأنني قد ذكرت موضوع تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة بشكل أوسع وأعمق حيث أنني قُمت ببيان الايجابيات والسلبيات بينما اكتفت الدراسات السابقة ببيان الجانب الايجابي فقط من عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات سواء كانت المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.

المنطلقات النظرية للدراسة.

تستند عملية تقييم اداء الموظفين إلى مجموعة من الأسس النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والعلوم التنظيمية، والتي تُساهم في فهم طبيعة الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، وتتناول هذه المنطلقات المفاهيم المرتبطة بالسلوك التنظيمي

والدافعية، والعدالة المهنية، والتطوير الوظيفي كما تركز على العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وكيف يؤثر التقييم على هذه العلاقة بصورة مباشرة وغير مباشرة.

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُشير إلى مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومدى توافق هذا الإنجاز مع المعايير المحددة، ويتأثر الأداء بعدة عوامل مثل (الخبرة، والدافعية، والمهارات، وبيئة العمل، ونوعية الإشراف الإداري)، ومن هنا تأتي أهمية تقييم الأداء باعتباره أداة تُساعد في تحديد مدى كفاءة الموظف، والتعرف على العناصر التي يُمكن تحسينها لرفع مستوى الإنتاجية.

كما تستند عملية تقييم الأداء إلى مبادئ العدالة التنظيمية، والتي تُشير إلى مدى شعور الموظف بالإنصاف في القرارات التي تتخذها المؤسسة بحقه، ويُعتبر الشعور بالعدالة عاملاً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة، فإذا شعر الموظف أن تقييم أدائه تم بناءً على معايير واضحة وموضوعية، فإن ذلك سيدفعه إلى تحسين أدائه إلى انخفاض معنويات الموظف وتراجع رغبته في التطوير.

كما تستند الدراسة أيضاً إلى نظريات الدافعية والتحفيز، والتي تؤكد أن الموظف يُقدم أداء أفضل عندما يحصل على تغذية راجعة بناءة تعزز الإيجابيات، وتوضح المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتُعتبر عملية التقييم في هذه الحالة وسيلة لتعزيز التواصل بين الموظف ورئيسه المباشر، حيث تُساعد في توضيح التوقعات المتبادلة، ورفع مستوى التفاهم، وتقليل سوء الفهم المُتعلق بالأداء ومُتطلباته.

ومن المُنطلقات النظرية المهمة كذلك مفهوم التطوير المهني المستمر، والذي يعتمد على استخدام نتائج تقييم الأداء في بناء خطط تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين، فالتقييم لا يُنظر إليه كغاية نهائية، بل وسيلة لتحديد المسار التدريبي المناسب لكل موظف لتحقيق التطور الوظيفي المطلوب، وتُبرز أهمية هذا الجانب في كونه يُساعد المؤسسات على استثمار طاقاتها البشرية بأفضل شكل مُمكن، بما يُحقق أهدافها بكفاءة.

وبناءً على ما سبق فإن المُنطلقات النظرية للدراسة تُركز على أن تقييم الأداء ليس مجرد عملية إدارية ودورية، بل هو نظام مُتكامل يربط بين كفاءة الموظف وفعالية المؤسسة، فنجاح التقييم يعتمد على وضوح معاييرهِ، وموضوعية أدواتهِ، وجودة التواصل بين الموظف والإدارة، ومدى ترجمة نتائجه إلى سياسات تطوير واقعية، ولذلك فإن تعزيز عملية تقييم الأداء يحتاج إلى وعي إداري وإرادة تنظيمية تسعى إلى بناء بيئة عمل تقوم على العدالة، والشفافية والتطوير المُستمر.

منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل المؤسسات، فالمنهج الوصفي يقوم على وصف الواقع الفعلي لتقييم أداء الموظفين كما يُمارس داخل بيئات العمل، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى تفسير النتائج والعوامل المؤثرة فيها، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع البيانات من المصادر النظرية، مثل الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، والمراجع العلمية، والبحوث السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء والرضا الوظيفي. وقد ساعدت هذه المصادر في تكوين إطار نظري واضح يدعم فهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مقارنة واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف.

كما تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى في مراجعة الأدبيات العلمية، بهدف الوصول إلى استنتاجات منطقية وموضوعية متعلقة بآثار تقييم أداء الموظفين على بيئة العمل، ومدى ارتباطه بالدافعية والرضا الوظيفي وجودة الأداء. وقد ساعد هذا الأسلوب في فهم السياق الذي تتم فيه عملية التقييم والعوامل التي تجعلها فعالة أو تؤدي إلى نتائج سلبية.

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الدراسة نظرية وليست تطبيقية في هذه المرحلة، ولذلك تم التركيز على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى نتائج قابلة للمناقشة، على أن يتم لاحقاً في المرحلة القادمة — عند إعداد البحث النهائي — تطبيق الأداة الميدانية المناسبة سواء الاستبيان أو المقابلة بحسب متطلبات البحث

أدوات الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة في مرحلتها الحالية على جميع المعلومات من المصادر النظرية، وذلك بهدف تكوين إطار معرفي يُساعد في فهم موضوع تقييم أداء الموظفين بصورة شاملة، وقد اشتملت أدوات الدراسة المستخدمة على ما يلي.

١ - الوثائق والمراجع العلمية.

تم الرجوع إلى عدد من الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والتي تناولت مفاهيم الأداء وأدوات قياسه، والعوامل المؤثرة فيه، وقد ساعد ذلك في بناء قاعدة معرفية تدعم الجوانب النظرية للدراسة.

٢ - الدراسات والأبحاث السابقة.

تم تحليل مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالرضا الوظيفي والدافعية وجودة العمل، وقد أسهمت هذه الدراسات في فهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحوث السابقة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لتغطيتها.

٣ - تحليل المحتوى.

اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى في مراجعة الأدبيات العلمية بهدف ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي داخل المؤسسات، وقد ساعد هذا الأسلوب في استخراج النتائج النظرية التي ستكون أساساً لصياغة الاستنتاجات والتوصيات النهائية لاحقاً.

حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في بيان الحدود الموضوعية، والزمنية، والمكانية، والبشرية، المنهجية، وسوف أقوم ببيانها على النحو التالي.

١ - الحدود الزمنية.

تتعلق الدراسة بالفترة الزمنية (٢٠٢٣م - ٢٠٢٤م) وهي الفترة التي تم خلالها جمع المعلومات وتحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع وبالتالي فإن النتائج تعكس طبيعة التوجهات الإدارية المُعاصرة في تلك المرحلة.

٢ - الحدود المكانية.

تتمثل الحدود المكانية في المملكة العربية السعودية في المؤسسات الكائنة بها.

٣ - الحدود الموضوعية.

تتمثل الحدود الموضوعية في بيان تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة من خلال بيان الإيجابيات والسلبيات.

٤ - الحدود البشرية.

تتمثل الحدود البشرية حول تركيز تلك الدراسة على الموظفين والعاملين بشكل عام في المؤسسات، بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم الوظيفية أو تخصصاتهم، ويتم لاحقاً في المرحلة التطبيقية اختيار عينة مُمثلة عند إعداد البحث النهائي.

٥ - الحدود المنهجية.

تعتمد هذه الدراسة في مرحلتها الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى مُراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة دون إجراء جمع بيانات، على أن يتم استخدام أدوات بحث ميدانية مثل الاستبيان في المرحلة النهائية من البحث.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.

تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة الإيجابية والسلبيات

المبحث الأول ماهية تقييم أداء الموظفين

المقدمة.

في هذا المبحث سوف أقوم ببيان ماهية تقييم الأداء للموظفين في المنظمات والمؤسسات من حيث بيان مفهوم عملية تقييم الأداء للعاملين، وأهمية تقييم أداء العاملين، وكذلك بيان خصائص قياس وتقييم أداء العاملين بالمنظمات، بيان معوقات تقييم الأداء للعاملين داخل المنظمات.

١ - مفهوم عملية تقييم أداء العاملين بالمنظمات.

عُرف بأنه الحصول على حقائق أو بيانات مُحددة من شأنها أن تُساعد على تحليل وفهم تقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية مُحددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المُتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل. (بشار الوليد، ٢٠٠٩م).

كما عُرف بأنه نظام رسمي تُصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموظفين داخل المنظمة سواء كان الموظفين رؤساء أو مرؤوسين أو فريق عمل أ جميع العاملين فيها بحيث يقوم أعلى مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى بداية من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية ووصولاً لقاعدته. (Jim Lvacevich 1995).

٢ - أهمية تقييم أداء العاملين.

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة؛ لأنه يعمل على تحقيق الآتي.

أ - إشعار العاملين بمسؤولياتهم عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فغنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

ب - تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل وتحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

ج - تحديد الأفراد المستحقين للترقية وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يُساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

د - يُفيد تقييم الأداء في عملية التخطيط للقوى العاملة فهو يُشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية مُعينة بمؤهلات مُعينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.

هـ - يزود الإدارة بمؤشرات تُساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة مُعينة.

و - الرقابة على الرؤساء ، ويتم ذلك من خلال مراقبة فُدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا. (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٤م).

٣ - خصائص قياس تقييم الأداء .

أ - يخضع كافة الموظفين على مُختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم وعدالة نظام القياس ولُيعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم، وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتوقعهم في العمل.

ب - القياس والتقييم لا يُعني فقط الحكم في نهاية فترة مُعينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يُبنى على أساسه بقاؤه في العمل بل يُعني أيضًا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مُهمة الرئيس المُباشر بمثابة المُعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة باقتراح نوع التدريب والمُساعدة التي يحتاجها الموظف.

ج - يأس وتقييم الأداء عملية مُستمرة تُلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.

د - تتطلب عملية القياس وجود شخص يُلاحظ ويُراقب الأداء بشكل مُستمر ليكون القياس موضوعيًا وسليماً.

هـ - عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.

و - قياس وتقويم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال للتحيز والمحسوبية.

ي - نتائج عملية القياس تُساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، وزيادة الأجر والمكافآت ، والفصل، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعيًا.(صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٧م)

٤ - معوقات تقييم الأداء .

لتقييم الأداء داخل أي منظمة عدة معوقات وسوف أقوم ببيانها على النحو التالي.

أ - انخفاض دافعية الموظف المُقيم.

إن عدم رغبة القائمين بعملية التقييم بالقيام بهذه العملية، والنظرة لها بأنها نوع من الواجب غير المُحبب إلى النفس تُعتبر من اهم الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث تحيزات في عملية التقييم، وقد تأخذ التحيزات التي تنتج عن

عدم رغبة المُقيمين بالقيام بعملية التقييم شكل قيام هؤلاء المُقيمين بإعطاء جميع الأفراد الخاضعين لتقديرات مرتفعة، أو تقديرات متوسطة وبغش النظر عن حقيقة أدائهم ونظرًا لما قد تتركه التحيزات التي تظهر في عملية التقييم والتي تنتج عن انخفاض دافعية المُقيمين نحو القيام بعملية التقييم من أثر سلبي على أداء الأفراد فإنه لابد من العمل على زيادة دافعية المُقيمين نحو القيام بعملية التقييم، وهو الأمر الذي يتحقق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتوضيح أهمية عملية تقييم الأداء لجميع القائمين بها، وتوفير الدعم لها من قبل الإدارة العليا في المنظمة حتى يشعر هؤلاء المُقيمين أنها ليست مجرد مهمة إدارية، وإنما لها آثار كبيرة على مستقبل المنظمة التي يعملون بها. (مروان أحمد، ٢٠١٥م).

ب - ميل المُقيم للاتجاه نحو الوسط في عملية التقييم الوظيفي.

يميل المُقيم في هذا النوع من أخطاء التقييم إلى الوسط في تقدير أداء الخاضعين للتقييم وقد يكون السبب الرئيسي لميل المُقيم للاتجاه نحو الوسط، وقد أشارت بعض النظريات أن جميع الأفراد مُتشابهون في الأداء، ولا توجد فروق كبيرة بين أدائهم، وهو الأمر الذي قد يعود إلى نقص معرفة المُقيم بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو عدم توافر المعلومات أو الوقت الكافي لدى هذا المُقيم لوضع تقديرات الأداء على أسس موضوعية وسليمة مما يؤدي إلى قيامه بإعطاء جميع الأفراد تقديرات متوسطة عن أدائهم مُتجاهلاً بذلك تأثير هذا الأمر على الهيكل الوظيفي للمنظمة وبخاصة في المستقبل. (ريم الشريف، ٢٠١٣).

ج - التأثير بسلوك الأفراد في المنظمة قُبيل فترة التقييم.

يتأثر المُقيم عند إجراء هذه العملية بأداء وسلوكيات الفرد من خلال الفترة التي تسبق عملية التقييم بقليل مما يؤدي إلى حدوث تحيزات فيها، وقد يعود سبب حدوث هذا النوع من الأخطاء إلى تجاهل المُقيم، أو قيامه بالتقليل من أهمية أداء وسلوكيات الفرد طوال العام فيقوم بالتالي بإعطاء بعض الأفراد تقديرًا ضعيفًا، وإعطاء آخرين تقديرًا مرتفعًا لأن أدائهم كان مُرتفعًا أو منخفضًا بل عملية التقييم بقليل، الأمر الذي يترتب عليه مُعاقبة الموظف المُجتهد، ومكافأة المُقصر، وانعكاس ذلك سلبًا على الروح المعنوية، ودافعية الأفراد الذين تم إعطاؤهم تقديرًا مُنخفضًا. (رفيق مرسي، ٢٠١١م).

د - التحيز الشخصي.

وقد يظهر هذا التحيز الشخصي عند القائمين بعملية التقييم بسبب طبيعة العلاقة التي تربط بين المُقيم والفرد

الخاضع للتقييم، حيثُ يقوم المُقيم بإعطاء الفرد الذي تربطه به علاقة جيدة تقديرات مُرتفعة، وإعطاء تقديرات مُنخفض للفرد الذي تربطه علاقة سيئة، وقد يظهر التحيز لدى المُقيم هذا النوع من أخطاء التقييم أيضًا بسبب تمُّع الفرد الخاضع للتقييم بصفة مُحببة لدى هذا المُقيم، الأمر الذي يدفعه إلى إعطاء هذا الفرد تقديرًا مُرتفعًا في جوانب أدائه، وذلك بناءً على تمتعه بهذه الصفة وقد لا تقتصر المشاكل التي يواجهها نظام تقييم الأداء على التحيزات التي تنتج عن الأخطاء التي يرتكبها القائمون بعملية التقييم، أو بسبب انخفاض دافعيّتهم نحو القيام بهذه العملية، وإنما قد تظهر نتيجة سوء تصميم نظام التقييم نفسه، أو عند إدارته بالصورة المرغوبة. (عبدالمحسن النعساني ٢٠١٨م).

هـ - معوقات مُتعلّقة بتصميم نظام التقييم وإدارته.

تُعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، حيثُ ترتبط هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم، وتأخذ شكل مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي في حالة عدم أخذها بعين الاعتبار ومحاولة نقادها إلى فشل نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وُضِعَ من أجلها، وانعكاس ذلك بشكل سلبي على قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفاعلية. (سندس دباغ ٢٠١٧م).

و - عدم كفاءة نماذج التقييم داخل المنظمة.

يؤدي عدم توفر معايير موضوعية وواضحة إلى التقليل من مصداقية نتائج التقييم التي يتم الحصول عليها، وقد تعود أهمية توافر الموضوعية والدقة في معايير التقييم إلى أن ذلك يُمكن القائم بعملية التقييم من مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالأداء المطلوب منه، وتحديد الانحرافات الموجودة في أداء هذا الفرد، ووسائل مُعالجة هذه الانحرافات وعلى الرغم من أن هناك صوبة في وضع مُعدلات أداء لجميع الوظائف، وهي المُعدلات التي تُساعد في وضع معايير بالاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، بحيثُ تكون هذه المعايير انعكاسًا لهذه الأهداف، والتي عادة ما تتضمنها الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة. (عبدالمعطي عساف، ٢٠٢٢م).

ل - عدم كفاءة نماذج التقييم.

إن لتوافر نماذج تقييم واضحة ومحددة دورًا كبيرًا في نجاح هذه العملية فالتصميم السيء لنماذج التقييم قد يؤدي إلى تهرب مُعد تقرير التقييم من إعداده، أو عدم الاهتمام بتعبئته بالشكل المطلوب وجعل عملية التقييم مُربكة، ومن الصعب إدارتها وعلى الرغم من أن عملية تصميم نماذج التقييم بشكل كُفء تُعتبر أمرًا في غاية الأهمية لجميع

المنظمات، إلا أن هذه الأهمية قد تكون مضاعفة بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي لها فروع متعددة وقد تعود أهمية تصميم النماذج التي تستخدم في عملية التقييم بشكل كُفء بالنسبة لمنظمات الأعمال الكبيرة إلا أن القيام باستخدام نفس النماذج المستخدمة في المنظمة الأم لتقييم أداء تنتج عن كون هذه النماذج عادة ما يتم تطويرها من قبل الإدارات العاملة في المنظمة الأم، وهي الإدارات التي لا يكون لديها في الغالب المعرفة، أو الخبرة الكافية بالظروف السائدة في الفروع، الأمر الذي قد يترتب عليه الحصول على نتائج غير موضوعية من عملية التقييم التي تنتم باستخدام هذه النماذج. (خالد ابو ماضي، ٢٠٢٣م)

ي - قلة الإسهام في تدريب القائمين بعملية التقييم في المنظمة.

وقد يكون من بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء في تحقيق أهداف التي وضعت من أجلها هو عدم كفاية القائمين بعملية التقييم، وهو الأمر الذي قد يكون سبباً عدم قيام المنظمات بتوفير التدريب التي يمكن القائمين بعملية التقييم من تنفيذ هذه العملية بالشكل الملائم فتوفير التدريب الذي يمكن القائمين بعملية التقييم من تعريفهم بالأخطاء التي قد يتم ارتكابها أثناء تنفيذ عملية التقييم، وكيفية تجنبها، وكذلك إكساب هؤلاء المقيمين للكثير من المهارات التي تمكنهم من إنجاز عملية التقييم بفاعلية، وهي المهارات التي من أهمها القدرة على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة دقيقة والحكم على هذا الأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وكذلك مهارات الاتصال الضرورية لإعطاء معلومات مُرتدة للأفراد عن أدائهم، وكيفية استخدام معلومات تقييم الأداء. (حسن توفيق عبدالرحمن، ٢٠٢٤م)

المبحث الثاني الايجابيات والسلبيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين في المنظمة المقدمة.

في هذا المبحث سوف أقوم ببيان الايجابيات والسلبيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين داخل المنظمة، وذلك على النحو التالي.

أولاً الايجابيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين في المنظمة.

وهنا أؤكد على أمر مهم أن أي نظام تقييم لا يخلو من التحديات ويتضمن مجموعة من الإيجابيات والسلبيات لأن عملية التقييم لا يمكن أن ترضي جميع الموظفين ولا يمكن تكريم الجميع لأنه من يتم تحفيزهم نسبة محدودة من أجمالي الموظفين لذلك أسرد بعض الإيجابيات لمنهجيات وأنظمة التقييم، وهي:

- ١ - توجيه الموظفين نحو تحسين أدائهم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التوجيه والتعليق البناء.
- ٢ - تطوير الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم.
- ٣ - يمكن أن يكون التقييم الدوري والشفاف عاملاً محفزاً للموظفين لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. (صلاح الدين لعيد، ٢٠٢٤م)

ثانياً السلبيات الناتجة عن تقييم أداء الموظفين في المنظمة.

ولكل نظام تقييم سلبيات تؤثر على التطبيق من أهمها:

- ١ - التحيز وعدم العدالة:
قد تتسبب عمليات التقييم في التحيز وعدم العدالة إذا لم تُجرَ بشكل موضوعي ومنصف، مما قد يؤدي إلى زيادة التوتر في بيئة العمل.
- ٢ - الاستنتاجات السطحية:
يُمكن لعمليات التقييم السطحية أن تفقد العمق وتُقدم استنتاجات غير دقيقة، مما يقلل من قيمتها كأداة لتحسين الأداء.
- ٣ - التوتر والقلق:
قد يشعر الموظفون بالتوتر والقلق أثناء عمليات التقييم، خاصة إذا كانت العملية غير شفافة أو إذا كان هناك خوف من العواقب السلبية. (صلاح الدين لعيد، ٢٠٢٤م)

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

التمهيد:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، وكيفية اختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وكما يلي:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق بتقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة الإيجابية والسلبيات.

مجتمع الدراسة.

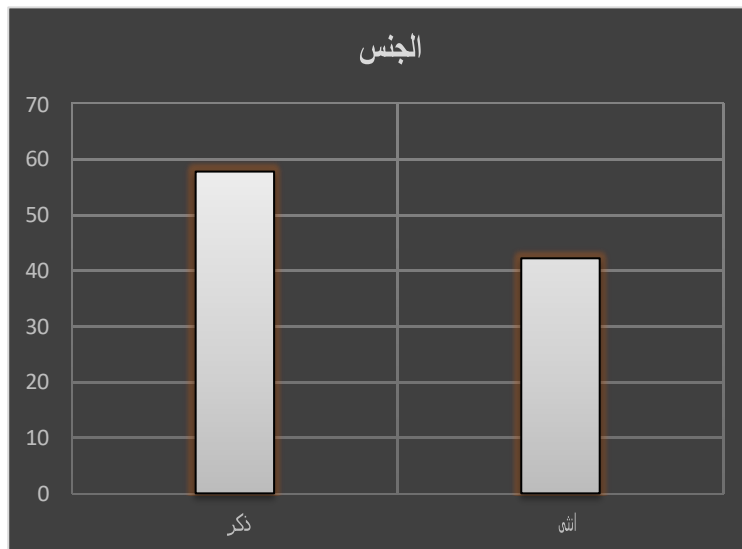
تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في منظمة العمل محل الدراسة ، وقد اعتمدت في تلك الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة، والتي بلغت (200) مشارك من بين الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية داخل المنظمة ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم باليد وجمعها واستعادتها باليد، وكان عدد الاستبانات التي استعيدت (195) بنسبة بلغت (97%) وقد وجد (180) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة.

مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	104	57.8
	أنثى	76	42.2
	المجموع	180	%100

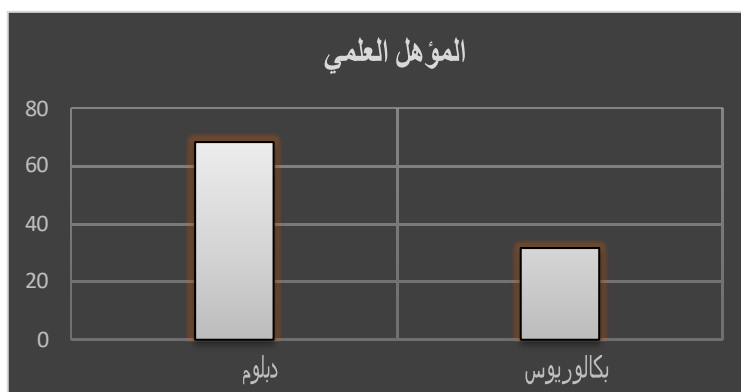
الشكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	130	73.3
	بكالوريوس	50	27.07
	المجموع	180	%100

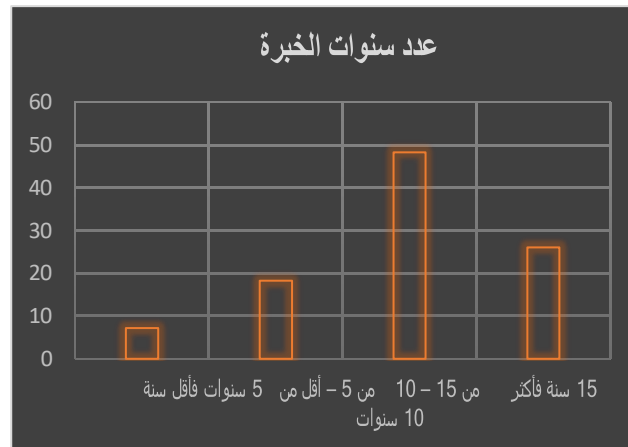
الشكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

النسبة المئوية %	فئات المتغير		المتغير
20.3	13	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
29.1	33	من 5 وأقل من 10 سنوات	
50.2	87	من 10- 15 سنة	
45.3	47	15 سنة فأكثر	
% 100	180	المجموع	

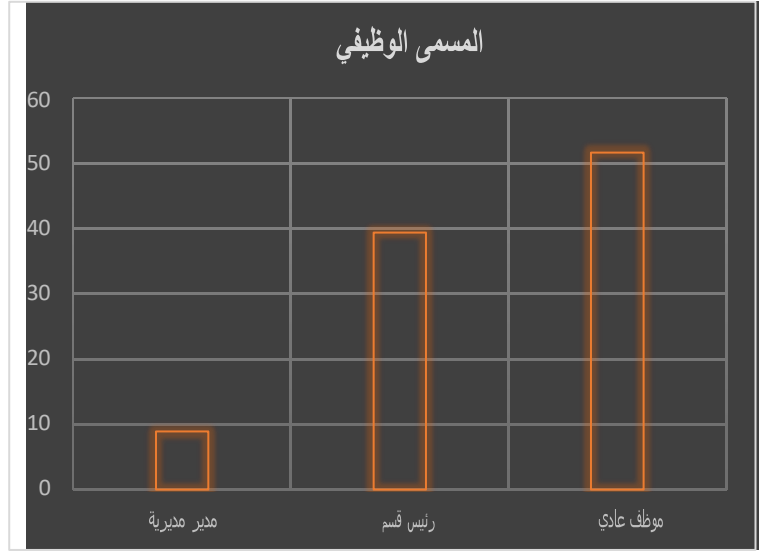
الشكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



الجدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير	14	7.9
	رئيس قسم	73	40.4
	موظف عادي	93	51.7
	المجموع	180	% 100

الشكل رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



يتضح جلياً مما تم تقديمه وبيانه في الجداول السابقة محل عينة الدراسة التالي:

فقد بلغت عينة الدراسة (٥٧,٨%) ومن الملاحظ في الجدول رقم (١) أن نسبة التمثيل للجنس كانت متقاربة إذ بلغ نسبة الذكور (٥٧,٨%) من عينة الدراسة فيما بلغت الاناث (٤٢,٢%) من العينة، فيما مثل حملة درجة الدبلوم النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة بلغت (٧٣,٣%) ومثل حملة درجة البكالوريوس (٢٧,٧%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة فقد مثلت الفئة من (٥ سنوات فأقل) وعددهم أقل عدد بنسبة (٢٠,٣%)، وفيما تلتها الفئة من (٥ وأقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٢٩,١%) وفيما تلتها الفئة من (١٠-١٥) بنسبة (٥٠,٢%)، وفيما تلتها الفئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٤٥,٣%)، وبالنسبة لمُتغير الوظيفة فقد تكونت من ثلاثة مُتغيرات وهم مُدير، رئيس قسم، موظف عادي) وبلغت نسبة الموظف العادي أعلى نسبة بنسبة (٥١,٧%)، وفيما تلتها الفئة رئيس قسم بنسبة بلغت (٤٠,٤%)، وفيما تلتها الفئة مُدير أقل نسبة حيث بلغت (٧,٩%).

4.3 إدارة الدراسة

فقد تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، وتكونت أداة الدراسة من خلال ما يلي:

- ١- الجزء الأول تضمن على بيان الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تكونت من الخصائص المذكورة أعلاه وهي الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
 - ٢- الجزء الثاني تتضمن على شمل فقرات لقياس المُتغير المستقل وهي تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمات، وفقرات لقياس المتغير التابع الاثار الايجابية والسلبية لتقييم الأداء داخل المنظمة.
- المتغير المستقل: تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمات وتكون من (١٠) فقرة من خلال الأبعاد التالية.
- ١ - البعد الأول ماهية تقييم الأداء وقُسمت الفقرات من (١-٥).
 - ٢ - البعد الثاني أهمية تقييم الأداء وقُسمت الفقرات من (٦-١٠)
- المتغير التابع: الاثار الايجابية والسلبية لتقييم الأداء داخل المنظمة وتكون من خلال (١٠ فقرات) من خلال الأبعاد التالية.

١ - البعد الأول الاثار الايجابية لتقييم الأداء داخل المنظمة وتقسيم الفقرات من (١١-١٥).

٢ - البعد الثاني الاثار السلبية لتقييم الأداء داخل المنظمة وتقسيم الفقرات من (١٦ - ٢٠).

الجزء الثالث تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

الجدول رقم (٥) حساب المتوسط الحسابي وبيان درجة الموافقة حسب الخصائص العامة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 - أقل من 3.66	متوسطة مرتفعة
من 3.67 - 5.00	

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٦) التالي:

الجدول رقم (٦) قيمة معامل الثبات والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة.

المتغير المستقل	معامل الثبات
تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمات وتقسيم الفقرات من (١٠-١)	0.949
الاثار الايجابية والسلبية لتقييم الأداء داخل المنظمة وتقسيم الفقرات من (١١-٢٠)	0.930
تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين	0.89
جميع فقرات الاستبيان	0.965

حيث أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (الفا = 0.965) وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

6.3 المعالجة الإحصائية

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية خلال من التحليل، في (Amos) اموس وبرنامج: (SPSS Statistical Package For Social Sciences) استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١ - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
- ٢ - تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
- ٣ - تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- (Pathe Analysis).
- ٤ - تحليل المسار.
- ٥ - اختبار معامل تقييم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة
- ٦ - اختبار (Skew ness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- ٧ - اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

التمهيد:

في هذا الفصل سوف أقوم بعرض نتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة وذلك على النحو التالي:

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.

تم استخراج النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة تقييم أداء الموظفين وتبين من خلال التحليل ما يلي

النتائج المتعلقة بتقييم أدائهم داخل المنظمة وبيان الآثار السلبية والايجابية.

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تقييم الأداء داخل المنظمة.

الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات تقييم أداء الموظف داخل المنظمة.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين	3.81	0.58	1	مرتفعة
2	التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل	2.58	0.71	3	متوسطة
3	غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين	3.20	0.80	4	متوسطة
4	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح	3.61	0.73	2	مرتفعة
	المتوسط الكلي لأبعاد لتقييم أداء الموظف داخل المنظمة	3.62		---	متوسطة

من الملاحظ في الجدول رقم (٧) وجود درجة متوسطة لتقييم أداء الموظف داخل المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٦٢)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦١) إلى (٣,٨١) وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وأقلها كان مجال غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين في الدرجة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٣,٢٠).

وفيما يلي النتائج على مستوى فقرات كل مجال.

١ - ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

فيبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات

الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه.	4.06	0.72	1	مرتفعة
2	يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.	3.76	0.71	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.78	3.69	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3
مرتفعة	3	0.85	3.78	يقوم القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية.	4
مرتفعة	2	0.83	3.79	حرص موظفو المنظمة على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	5
مرتفعة	--		3.82	الدرجة الكلية	

ويتضح لنا من الجدول (٨) أن جميع فقرات استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي من خلال البعد الأول الارتباط الايجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين جاء بمستوى مرتفع بنسبة (٤,٧) في المرتبة الأولى للمعيار الفرعي (يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه) بينما أقل درجة بنسبة (٣,٦٩) في المعيار (تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل).

٢ - التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل.

الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات

استراتيجية التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى الايجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة.	3.10	1.02	5	متوسطة
2	تقوم المنظمة ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.	3.49	0.91	4	متوسطة
3	تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له	3.81	0.93	1	مرتفعة
4	تقوم المنظمة بتحديد المدة الزمنية للموظف من أجل تقييم الأداء .	3.72	0.95	3	مرتفعة
5	يقوم القطاع باستخدام أساليب تقنية ذكية لتقييم أداء الموظف حسب المعايير الموضوعة والتقارير التي يتم ارسالها حسب النظام الإلكتروني الكائن بها.	3.79	1.01	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.58	0.74	---	متوسطة

يشير الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط الكلي لفقرات هذا البعد كان 3.58 وهو مستوى متوسط التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل. ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,10) - (3,81)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (3). والتي تنص على " تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له" (بمتوسط حسابي (3,81) وبانحراف معياري (0,93)، فيما جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3,10) وبانحراف معياري (1,02) والتي تنص على " يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى الايجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة".

٣ - غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.
الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص المنظمة على تقييم أداء الموظف من أجل تحسين جودة العمل الوظيفي.	3.73	0.86	1	مرتفعة
2	تسعى المنظمة من تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم	3.62	1.04	2	متوسطة
3	تسعى المنظمة بناء تصور علمي واضح لآليات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات	3.49	0.97	3	متوسطة

متوسطة	5	1.06	3.23	تحرص المنظمة على الكشف عن السلبات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي.	4
متوسطة	4	1.05	3.38	تسعى المنظمة ي عمل تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين	5
متوسطة	---		3.49	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الكلي لفقرات غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين كان بمعدل (3.49) وهو مستوى متوسط لممارسة هذا المعيار، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 - 3.73)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص تحرص المنظمة على تقييم أداء الموظف من أجل تحسين جودة العمل الوظيفي بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.86)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.06) وتنص على " تحرص المنظمة على الكشف عن السلبات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي".

٤ - تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من

فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تقدم المنظمة العديد من التقنيات الحديثة في التدريب الوظيفي.	3.76	0.91	2	مرتفعة
2	تقوم المنظمة بعمل اختبارات مبدئية لقياس	3.58	0.89	3	متوسطة

				درجة نقاط القوة والضعف لدى كل موظف	
متوسطة	4	0.95	3.58	تحرص المنظمة على عدم التحيز الوظيفي أثناء عملية التدريب	3
مرتفعة	1	0.86	3.92	تحرص المنظمة على تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات	4
متوسطة	5	1.01	3.51	تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم	5
مرتفعة	---	0.75	3.67	الدرجة الكلية	

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الكلي لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح كان بمعدل 3.67 وهو مستوى مرتفع لممارسة هذه الاستراتيجية، أن فقرتان من فقرات استراتيجيات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وثلاث فقرات بدرجة موافقة متوسطة وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 3.92)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " تحرص المنظمة على تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.91)، فيما جاءت الفقرة رقم (٥) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,٠٦) وتنص على " تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم."

النتائج المتعلقة بتقييم الأداء للموظف داخل المنظمة من حيث الإيجابيات والسلبيات حيث يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الإيجابيات والسلبيات لتقييم الأداء .
الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات بتقييم الأداء للموظف

داخل المنظمة من حيث الإيجابيات والسلبيات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	قد يتم التحيزُ بعض الشيء إلى بعض الموظفين داخل المنظمة	3.45	0.96	3	متوسطة
2	يتم اتخاذ قرارات مدروسة من قبل الرؤساء في المنظمة	3.47	0.82	2	متوسطة
3	تحسين العمل الوظيفي داخل المنظمة من أهم الإيجابيات	3.61	1.01	1	متوسطة
الدرجة الكلية		3.51		---	متوسطة

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الكلي لفقرات النتائج المتعلقة بتقييم الأداء للموظف داخل المنظمة من حيث الإيجابيات والسلبيات المتوسط الحسابي الكلي (3.51)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.45 – 3.61)، وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال تحسين العمل الوظيفي داخل المنظمة من أهم الإيجابيات في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.61)، فيما جاء مجال قد يتم التحيزُ بعض الشيء إلى بعض الموظفين داخل المنظمة في الدرجة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.45).

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ولإستخدام تحليل الانحدار الخطي يجب توافر شرطين، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع بيانات المتغير المستقل للتوزيع الطبيعي، لذلك تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

١ - تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥).

٢ - تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (-3 و 3) فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (13) نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	الابعاد	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness
ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين	يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه.	0.308	3.251	-0.397
	يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.	0.158	6.321	-0.481

0.179-	4.769	0.210	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	
0.288-	3.680	0.272	يقوم القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية.	
0.388-	2.450	0.408	الابداع التنظيمي	

يُلاحظ من الجدول (13) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أقل من القيمة (10)، بينما قيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من القيمة (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وتراوح قيم معامل الالتواء بين (-0.481) و(-0.179) (وهي قيم تقترب من الصفر وتشير إلى أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي).

اختبار الفرضية الأولى:

Ho 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بأبعاده (يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه وعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع، و مساهمة الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل، و قيام القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية. على فرضية الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم (14) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	79.175	4	19.794	109.101	*0.000
البواقي	31.750	175	0.181		
الكلية	110.925	179			

* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) استراتيجيات

رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (109.101) وبدلالة إحصائية (0.000).

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجيات الارتباط الإيجابي بين

وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

المُتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الانحدار المعايير	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه.	R	R ²	B	Beta		
يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.	0.845	0.714	0.144	0.106	1.471	0.143

0.845	0.196	0.020	0.021			تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
*0.000	4.535	0.387	0.372			يقوم القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية.
*0.000	5.280	0.397	0.415			بناء تصور علمي واضح لآليات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات

التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال احصائيًا لكل من يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه ، وعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع، في الارتباط الايجابي الذي يوضح بين معايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (4.535 ، 5.280) وبدلالة إحصائية (0.000 ، 0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (71.4%) من التباين في تميز الأداء المؤسس ي يعود إلى استراتيجيات رأس المال الفكري، فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيًا لكل من (يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه ، وعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع) على الارتباط الايجابي الذي يوضح بين معايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (1.471 ، 0.196) وبدلالات إحصائية (0.143 ، 0.845).

اختبار الفرضية الثانية.

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرضية الثانية التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع

دافعية الموظفين نحو العمل بأبعادها (قيام القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى الايجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة، و قيام المنظمة ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها، و قيام المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له، قيام المنظمة بتحديد المدة الزمنية للموظف من أجل تقييم الأداء، وقيام المنظمة او القطاع باستخدام أساليب تقنية ذكية لتقييم أداء الموظف حسب المعايير الموضوعية والتقارير التي يتم ارسالها حسب النظام الإلكتروني الكائن بها.

الجدول (16) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	50.354	4	12.589	63.440	0.000
البواقي	34.726	175	0.198		
الكلي	85.080	179			

قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ الثانية التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (63.440) وبدلالة إحصائية

(0,0000)

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد الثانية التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل

على رفع دافعية الموظفين نحو العمل

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الانحدار المعايير	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل)	R	R ²	B	Beta		
يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى الايجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة.	0.769	0.592	2000.	0.168	1.956	0.052
تقوم المنظمة ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.			0.272	0.293	2.458	*0.01 5
تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له			0.301	0.357	3.504	*0.00 1
تقوم المنظمة بتحديد المدة الزمنية للموظف من أجل تقييم الأداء .			0.280	0.306	3.408	*0.00 1

التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال احصائيًا لكل من (قيام القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى

الإيجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة، وقيام المنظمة ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها، وقيام المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له، وقيام المنظمة بتحديد المدة الزمنية للموظف من أجل تقييم الأداء، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (2.458، 3.504، 3.408) وبدلالة إحصائية (0.015، 0.001، 0.001). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (59.2%) من التباين في الابداع التنظيمي يعود إلى استراتيجيات رأس المال الفكري. فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائيًا لاستراتيجية رأس المال البشري على الابداع التنظيمي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.956) وبدلالات إحصائية (0.052).

اختبار الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تقييم الأداء للعاملين بالمنظمة وفقًا للفرضية الثالثة المتضمنة على غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة غياب الموضوعية في تقييم

الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين

مستوى الدلالة T	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار المعايير Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الفرضية
*0.000	14.919	0.745	0.851	0.556	0.745	الفرضية الثالثة Ho3

التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للإبداع التنظيمي في تميز الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (14.919) وبدلالة إحصائية (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R2) إلى أن (55.6%) من التباين في تميز الأداء المؤسسي يعود إلى الابداع التنظيمي، وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تقييم الأداء للموظفين في المنظمة. في الأبعاد الخاصة بتلك الفرضية وهي (حرص المنظمة على تقييم أداء الموظف من أجل تحسين جودة العمل الوظيفي، و سعي المنظمة من تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم، و حرص المنظمة على الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي، سعي المنظمة في عمل تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين).

اختبار الفرضية الرابعة.

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح كمتغير وسيط لدى العاملين في المنظمة.

الجدول رقم (19) نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح كمتغير وسيط لدى العاملين في المنظمة.

الفرضية	المتغير	حجم الأثر (معامل الانحدار)
تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح كمتغير وسيط لدى العاملين في المنظمة	تقدم المنظمة العديد من التقنيات الحديثة في التدريب الوظيفي.	0.503
	تقوم المنظمة بعمل اختبارات مبدئية لقياس درجة نقاط القوة والضعف لدى كل موظف	0.844
	تحرص المنظمة على عدم التحيز الوظيفي أثناء عملية التدريب	0.467
	تحرص المنظمة على تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات	0.394
	تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم	0.897
	تقدم المنظمة العديد من الأفكار والخطط الجيدة في التدريب الوظيفي.	0.844
	تقوم المنظمة بتقديم المساعدة والنصح للموظفين المبتدئين	0.467

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر تقدم المنظمة العديد من التقنيات الحديثة في التدريب الوظيفي.
(0.503)، كما يوجد تأثير تقدم المنظمة العديد من الأفكار والخطط الجيدة في التدريب الوظيفي. (0.844)، كما ويوجد
تأثير للمتغير الوسيط تقوم المنظمة بتقديم المساعدة والنصح للموظفين المبتدئين بمقدار (0.467).

الفصل الخامس النتائج والتوصيات.

التمهيد:

في هذا الفصل سوف أقوم بطرح بعض النتائج الهامة التي توصلت لها بعد دراسة موضوع البحث دراسة وافية من بيان الإطار العام للدراسة، والإطار النظري، وتحليل بيانات البحث ومتغيراته الرئيسية والفرعية، وما به من فرضيات تم تحليلها بطريقة احترافية للخروج بنتائج البحث، وبعد ذلك سوف أقوم ببيان بعض التوصيات الهامة التي أوصي بها كباحث في مجال إدارة الأعمال ، وذلك على النحو التالي.

النتائج:

كما ذكرت سوف أقوم ببيان اهم النتائج التي توصلت لها من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمُتغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي.

١ - بينت الدراسة وجود درجة متوسطة تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة الإيجابيات والسلبيات ، وعلى مستوى أبعاد المتغير جاء بعدها فرضيات الدراسة بداية من ارتباط إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، ثم جاء في الدرجة الثانية فرضية التأثير الإيجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل، وفي الدرجة الثالثة فرضية غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين وفي الدرجة الرابعة والأخيرة جاءت رضية غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

وبناءً على ذلك فكان لكل فرضية عدة أبعاد هامة سوف أقوم ببيانها على النحو التالي.

الفرضية الأولى الارتباط الإيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والتي خرجت منها عدة أبعاد هامة تم تحليلها بشكل صحيح وهي على النحو التالي.

١ - يتوفر لدى موظفي القطاع أو المنظمة المهارات الكافية لأداء مهامهم الوظيفية على أفضل وجه.

٢ - يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.

٣ - تُسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.

٤ - يقوم قطاع العمل او المنظمة بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية.

٥ - حرص موظفو المنظمة على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

الفرضية الثانية التأثير الإيجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل، والتي خرجت منها عدة أبعاد هامة تم تحليلها بشكل صحيح وهي على النحو التالي.

١ - قيام طاع العمل أو المنظمة بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى الإيجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة.

٢ - تقوم المنظمة ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.

٣ - تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له

٤ - تقوم المنظمة بتحديد المدة الزمنية للموظف من أجل تقييم الأداء .

٥ - قيام قطاع العمل باستخدام أساليب تقنية ذكية لتقييم أداء الموظف حسب المعايير الموضوعية والتقارير التي يتم إرسالها حسب النظام الإلكتروني الكائن بها.

الفرضية الثالثة والتي تحدثت عن أهم الآثار السلبية لتقييم الأداء داخل المنظمة وهي غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين، والتي خرجت منها عدة أبعاد هامة تم تحليلها بشكل صحيح وهي على النحو التالي.

١ - تحرص المنظمة على تقييم أداء الموظف من أجل تحسين جودة العمل الوظيفي وتفادي موضوع غياب الموضوعية في تقييم الأداء من أجل مصلحة العمل.

٢ - سعي المنظمة من تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم من أجل تفادي الأثر السلبي للفرض المذكور، من أجل تحسين وتطوير العمل داخل منظمة العمل.

٣ - سعي المنظمة بناء تصور علمي واضح لآليات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات من أجل تفادي الأثر السلبي للفرض المذكور، من أجل تحسين وتطوير العمل داخل منظمة العمل.

٤ - حرص المنظمة على الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي من أجل استمرار العمل المنظمة بشكل احترافي وعدم سقوطها، وتفادي تفادي الأثر السلبي للفرض المذكور.

٥ - سعي المنظمة في عمل تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين، لتفادي الأثر السلبي للفرض المذكور.

التوصيات.

بعد الانتهاء من تلك الدراسة العميقة وبيان كافة جوانب البحث والانتهاء من مناقشة موضوع البحث والنتائج فإنني كباحث في مجال إدارة الأعمال فإنني أوصي بالتالي.

١ - أنه على كافة المنظمات ومؤسسات قطاع الأعمال السعي على إيجاد وصف وظيفي للعاملين يتلاءم مع قدراتهم وأن يكون النمط القيادي يسمح بمشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ليساهم في تحسين الأداء.

٢ - ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء؛ الأمر الذي يؤدي كبح أو تقليص السلبات التي تؤثر على أداء الموظف، ومن ثم تقليص سلبات تقييم الأداء في المنظمات.

٣ - تلافي الآثار السلبية الناتجة عن تقييم الأداء أو المؤدية لها مثل التحيز لموظف على حساب موظف آخر من أجل وجود معرفة أو صلة بينهم داخل أو خارج العمل، والإخلال بالكفاءة المهنية للعامل أو الموظف الجيد وتقييمه تقييم لا يُناسب مع ما قدمه من مهام وظيفية على أكمل وجه على عكس الآخر الذي تم تقييمه بناءً على علاقة العمل دون النظر إلى ما قدمه من مهام وظيفية بشكل سديد.

٤ - يجب على المنظمة أن تعمل بجهد في مجال دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين من أجل كشف ما يدور داخل فكر كل موظف والعمل على تلبية الاحتياج الناقص قدر المستطاع من أجل إخراج الطاقة العملية للموظف على أكمل وجه.

٥ - لا من قيام المنظمة العملية بشكل حقيقي وواقعي بتطبيق مبدأ تحديث المعارف الوظيفية والمهنية اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.

٦ - يجب على المنظمة أن تقوم بالتطبيق الفعلي لاستخدام التقنية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء للموظفين لتجنب المعارف والمحسوبية في العمل الوظيفي والقياس الفعلي والحقيقي لأداء الموظف وتقييمه تقييم سليم حسب الأهداف الوظيفية المحققة من خلاله وفقاً للمهام الوظيفية المُسندة له.

٧ - يجب على المنظمة ان تسعى بشكل فعلي وواقعي في القيام بعمل تحليل دقيق لتقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.

٨ - يجب على المنظمة أن تقوم بالتطبيق الفعلي بتعزيز ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة العليا أثناء عملية التقييم الأداء الوظيفي.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- ١ - حسن توفيق عبدالرحمن، (٢٠٢٤م)، تقييم الأداء الوظيفي ودور الموارد البشرية في تطوير قطاع العمل، مقالة نُشرت بمجلة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- ٢ - درة عبدالباري أحمد، (٢٠٢٣م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٢ - الصباغ. محمود، تقييم الأداء والرضا الوظيفي، جامعة القاهرة، ٢٠٢٢م.
- ٣ - الغامدي، فاطمة، (٢٠٢٢م)، العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين، دراسة بحثية نُشرت بمجال الإدارة والتنمية، بالمملكة العربية السعودية، م(١٥) .
- ٤ - آل الذيب، حفطي خليل محمد، (٢٠٢٢)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز مجلة البحوث التجارية، (١)، ٤٤، ٣٤٦ - ٣٨٢.
- ٥ - البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع١٢ ، ١ - ٢٥.
- ٦ - بوعلال، عائشة. (٢٠٢١). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مجلة البشائر الاقتصادية، مج٧، ع٣، ٥٣١-٥٤٧
- ٧ - العنزي. ناصر، ٢٠٢١م، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء المؤسسي، دراسة بحثية بجامعة الملك سعود.
- ٨ - عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (٢٠٢٠). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ٩ - أبو سالم، احمد، (٢٠٢١م)، إدارة الموارد البشرية، دار اليازودي العلمية للنشر بعمان .
- ١٠ - نور نفيسة أمير محمد. (٢٠٢٠). أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي ٢٠١٩-٢٠٢٠م (رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة العلوم والتقانة ،السودان .

١١ - نداء، نبيل ومحمد، أشرف وإبراهيم، محمد.(٢٠٢٠).تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها - كلية التربية الرياضية - مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، م(٢٤)

١٢ - إمام، محمد.(٢٠١٩).تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين :دراسة ميدانية مقارنة بين شركات الغزل و النسيج المصرية و شركات الغزل و النسيج الأجنبية، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة الإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية،مج ١٠، ع١، ٥٣٠-٥٠٧

١٣ - بن عودة. قصير ويوب، مختار.(٢٠١٩).نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر فى ظل معايير مواصفات الأيزو ٩٠٠٠:دراسة ميدانية بمؤسسة (ORISM)للصناعات الميكانيكية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية،م١١

١٤ - خليفة،وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن، خالد محمد لبيب.(٢٠١٩).تقييم الأداء و أثره على تطوير المؤسسات الرياضية : دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين فى أستاذ الجوهرة بمدينة جدة ، كلية الأعمال ، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتراث والسياحة و الضيافة ،م١٣، ع٢.

١٥ - العنزي أحمد رشود و تمام عمر أحمد و السيد صبري شحاتة.(٢٠١٨). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة مدينة السادات مجلة الدراسات والبحوث البيئية،ع٢، ٣٤٩-٣٥٥

١٦ - محمود، عبير سيد، و حسن، عبدالرحمن رجب. (٢٠١٨). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع١٢، ٢٩٩ - ٣١١.

١٧ - رشيدة بلال كامل عوده ، (٢٠١٨م)، أثر استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح ط (١١)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٨ - رزيق، عادل و شامخ، سامية.(٢٠١٧). دور كمعايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية.

١٩ - عبد الوهاب، لوجاني و بن عزوز قارة و جيلاني، العقاب.(٢٠١٧). دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

٢٠ - بوجمعة، أحمد و النذير، بدرى.(٢٠١٧).دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي، جامعة قصدي مرباح - ورقلة.

٢١ - محمد، بلقاسم، ونزار حاج. (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.

- ٢٢ - محمد، حسن. (٢٠١٦). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم، السودان.
- محمود محمد بن مسعود، ٢٠١٥م، تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة المرقب، مجلة واسط للعلوم الإنسانية.
- ٢٣ - زهرة، خلوف، (٢٠١٥م)، الثقافة التنظيمية، بين رهانات الإنتماء وديناميكية الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف.
- ٢٤ - جباس خالد، ٢٠١٤م، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية الاقتصادية، حاسي مسعود، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار.
- ٢٥ - ابراهيم، خالد عبد الله (٢٠١٥)، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
- ٢٦ - أبو شندي، سعد عامر . (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- ٢٧ - خليفة ، قصي قحطان . (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعتر للنشر.
١٢. زيدية، رياض واللوح، نبيل.(٢٠١٥). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة.
- ٢٨ - الشمري، عذال بن مطر . (٢٠١٤) العوامل المؤثرة نظام تقييم أداء العاملين مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ٣٨، ١٩٧-٢١٥.
- ٢٩ - العقون، سعاد و عائشة، سودى.(٢٠١٢). تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- ٣٠ - الطراونة عمر . (٢٠١١) . المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة عمان: دار البداية.
- ٣١ - مسلم محمد. (٢٠١٠) . تنمية الموارد البشرية : دعائم و أدوات الجزائر : دار طليطلة.
- ٣٢ - السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل مرحوش . (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط٢، الأردن دار جدارا للكتاب العالمي

٣٣ - العجلة، توفيق (٢٠٠٩). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة.

٣٤ - نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (٢٠٠٩). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- 1 - Ahmed, P., Lashari, A. R., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 6(1), 17-28.
- 2 - Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(1), 201-212.
- 3 - Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845-870.
- 4 - Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- 5 - Onashile, A. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employees Productivity, Master Thesis, Review of
- 6 - Ardente, F., & Cellura, M. (2012). Economic allocation in life cycle assessment: the state of the art and discussion of examples. *Journal of Industrial Ecology*, 16(3), 387-398.
- 7 - Aven, T. (2020). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- 8 - Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
- 9 - Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- 10 - Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- 11 - Bersin, J. (2020). Continuous performance management: The new normal. *Harvard Business Review*.

- 12 - Bersin, J. (2020). The Big Reset Playbook: What's Working Now. Harvard Business Review.
- 13 - Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- 14 - Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- 15 - Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., Evans, S. (2014). A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- 16 - Bocken, N. M., Ritala, P., Huotari, P. (2020). The Circular Economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768.
- 17 - Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.
- 18 - Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. Harvard Business Review.
- 19 - Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- 20 - Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- 21 - Chermack, T. J., & Lynham, S. A. (2020). Scenario Planning: A tool for strategic thinking. *Strategic Management Journal*, 36, 25-40.
- 22 - Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- 23 - Christensen, C. M., et al. (2018). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Review Press.

الملاحق

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

اتشرف بتقديم نموذج الاستبيان اليكم كوني باحث في مجال إدارة الأعمال، وبناءً على ما قدمت بموضوع الدراسة (تقييم أداء الموظفين وآثاره على المنظمة الإيجابية والسلبيات).

ونظرًا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث المقدم مني، فإنني أمل منكم العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال أن تتفضلوا علينا بإبداء رأيكم الكريم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم وفقكم الله.

وبناءً على ما تقدم فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام للمساهمة الجليلة في جهدكم المبذول في تعبئة هذا الاستبيان، علمًا بأن جمع البيانات التي سيتم لاحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن أستخدمها لغير أغراض هذا البحث، سوف أقوم بتزويدكم بنتائج هذه الدراسة حال إكمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بفائق الاحترام والتقدير ووافر الشكر

أولاً البيانات الشخصية:

١ - النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

٢ - سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - أقل من 10 سنوات

☐ من 10 - 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

٣ - المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

٤ - المُسمى الوظيفي

☐ مُدير

☐ رئيس قسم

☐ موظف عادي

ثانيا محاور الاستبيان:

١ - المحور الأول الارتباط الإيجابي إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ضع إشارة (✓) المربع المناسب لاختيارك.

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
الارتباط الإيجابي إيجابي بين وضوح ومعايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين					
يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه					
يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفين لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع					
تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفو القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل					
يقوم القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية					
حرص موظفو المنظمة على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة					
يتم تقييم مستوى الرضا الوظيفي بشكل دوري، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.					
تم تقييم الارتباط الوظيفي بشكل دوري، مما يساعد في تحديد					

					المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
					تم تقييم تفاعل الموظفين بشكل دوري، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين
					تكون معايير تقييم الأداء واضحة وواضحة، مما يساعد الموظفين على فهم كيفية قياس أدائهم وتقديرهم

٢ - المحور الثاني التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التأثير الايجابي والسلبي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل					
يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات لمعرفة مدى الايجابيات والسلبيات من تقييم الأداء داخل المنظمة					
تقوم المنظمة ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها					
تقوم المنظمة بتقييم الأداء من خلال ما يقوم الموظف بإنجازه من الأعمال الوظيفية المخولة له					
يقوم القطاع باستخدام أساليب تقنية ذكية لتقييم أداء الموظف حسب المعايير الموضوعية والتقارير التي يتم ارسالها حسب النظام الإلكتروني الكائن بها					
تقييم الأداء العادل: يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، مما يوجههم نحو تحسين أدائهم					
تقييم الأداء الشامل يجمع ملاحظات من عدة مصادر، مما يوفر صورة متكاملة عن أداء الموظف وسلوكه					

					تقييم الموظفين يساهم في تحديد أداء الموظفين وتوجيههم نحو التطوير والتحسين المستمر
					تقييم الأداء يوفر نهجاً منظماً لتقييم أداء الموظفين، وتحديد مجالات التحسين، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات والمكافآت وفرص التدريب
					تقييم الأداء يساهم في تحديد أداء الموظفين وتوجيههم نحو التطوير والتحسين المستمر

٣ - المحور الثالث غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين ، ضع

إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين					
تحرص المنظمة على تقييم أداء الموظف من أجل تحسين جودة العمل الوظيفي					
تسعى المنظمة من تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم					
تسعى المنظمة بناء تصور علمي واضح لآليات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات					
تحرص المنظمة على الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي					
تسعى المنظمة ي عمل تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين					
انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين: يعكس عدم وجود تقييم يعكس جوانب الموظف التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء					

					لتحسين الأداء المؤسسي، يجب على المنظمات تطوير نماذج تقييم شاملة تأخذ في الاعتبار جميع جوانب الأداء، بدلاً من التركيز فقط على الأداء
					عدم وجود تقييم شامل ودقيق لإنجازات الموظف، مما يؤدي إلى عدم فهم واضح لمستوى أدائه وتأثيره على المنظم

٤ - المحور الرابع تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين					
تحرص المنظمة على الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي					
تسعى المنظمة ي عمل تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين					
تحرص المنظمة على عدم التحيز الوظيفي أثناء عملية التدريب					
تحرص المنظمة على تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات					
تعزز دور ثقافة الحوار بين الموظف والإدارة أثناء عملية التقييم					
تحديد احتياجات التدريب: تحديد احتياجات المؤسسة والموظفين التدريبية من خلال مقابلات معهم واستطلاعات الرأي وتحليل الأداء					
تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للتدريب، حيث يجب أن تكون الأهداف محددة وملموسة ومتوافقة مع استراتيجية المؤسسة					

					تصميم برنامج متكامل يشمل ورش عمل، دورات تدريبية، تدريب عملي، وموارد تعليمية، مع مراعاة تنوع أساليب التدريب
					توفير الموارد المالية، التقنية، والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج بفعالية.
					تنظيم الدورات والورش حضورياً أو عن بُعد، مع توفير بيئة تعليمية ملائمة ودعم تقني
					قياس نتائج التدريب عبر استبيانات التقييم ومراجعة أداء المشاركين
					تحسين برامج التدريب المستقبلية من خلال استخدام ملاحظات التقييم لتطوير محتوى التدريب وأساليبه بما يتناسب مع الاحتياجات المتغيرة.
					متابعة وتقييم مستمر من خلال دعم الموظفين بعد التدريب لضمان استمرارية التعلم وتحقيق الأهداف.

مع خالص الاحترام والتقدير

MedOcean University



College of Management

Master's Degree in Business Administration

Thesis Title

**Evaluating Employee Performance and its Impact on the
Organization: Advantages and Disadvantages**

Prepared by: Fahad Nuaimi Nami Al-Sulami

University ID Number:252001407

Supervised

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year: 1447 AH – 2026 AD