

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

أريج محمد أحمد

2021200170

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الشكر والتقدير

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

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

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

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

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

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

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير تقييم أداء الموظفين على دافعتهم وأدائهم في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع، تم تحليل العلاقة بين تقييم الأداء ومستوى الدافعية والأداء للموظفين في هذا القطاع الحيوي. قام الباحث بدراسة العلاقة من خلال توزيع استبيان يحمل 32 مؤشراً على عدد 376 موظفاً سبعة فنادق في مدينة الرياض. ثم تم تحليلها عن طريق اختبار معاملات ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصدار 25.0، الذي ساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج الإحصائية الهامة.

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

جدول المحتويات

III	المستخلص
IV.....	جدول المحتويات
VI.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الجداول
8	الفصل الأول
8	المقدمة
8	1.1. المقدمة
9	2.1. مشكلة البحث
10	3.1. أهمية البحث
10	4.1. أسئلة البحث
11	5.1. أهداف البحث
11	6.1. فرضيات البحث
11	7.1. نموذج البحث
12	8.1. منهجية البحث
12	1.8.1. تصميم البحث
13	2.8.1. طرق جمع البيانات
14	3.8.1. مجتمع البحث والعينة
14	4.8.1. أداة البحث
15	5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي
15	6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية
15	9.1. الدراسة الميدانية
15	10.1. مخطط البحث

11.1.	الخطة الزمنية للبحث	16
	الفصل الثاني	17
	الدراسات السابقة	17
1.2.	المقدمة	17
2.2.	تقييم الأداء	17
3.2.	الدافع	18
4.2.	أداء الموظفين	19
5.2.	العلاقة بين تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين	20
6.2.	الملخص	25
	المراجع	26
	الملاحق	30
	عناصر الاستبيان	30

قائمة الأشكال

- الشكل 1.1: نموذج الدراسة 12
- الشكل 2.1: بصلة الدراسة 13

قائمة الجداول

الجدول 1.1: خطة الزمنية للدراسة 16

الفصل الأول

المقدمة

1.1. المقدمة

في عالم الأعمال التنافسية في مجالات السياحة والفندقة اليوم، يعد أداء الشركات في القطاع الفندقي هو المطلب الرئيسي لبقائها (Ijaiya & Faizah, 2023 as cited Bob cardy,1997). تعكس أداء الشركات الفندقية مجموع أداء موظفيها، الأمر الذي يترتب عليه وجوب تتبع أدائهم باستمرار الأمر الذي يعتبر أحد مهام إدارة الموارد البشرية. قامت إدارة الموارد البشرية الحديثة بممارسة عدة أدوات تحفز من تحسين عمل الموظفين وتعتبر أهم هذه الأدوات هي تقييم أداء الموظفين لأعمالهم.

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

أصبح تقييم الأداء عملية توجيهية وتطويرية في إدارة الموظفين في كل من القطاعين العام والخاص، لما لها من دور فعال في تحديد المستوى الفعلي لأداء الأفراد ومدى التزامهم بضوابط وتعليمات منظماتهم. حيث تستخدم نتائج هذا التقييم في مجموعة متنوعة من الأغراض من بينها اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير الموظفين وأبحاث الموظفين (Muhammad & Surayya, 2013). الأمر الذي ولى المزيد من الاهتمام للبحث أكثر عمقا في أثر تطبيق على الشركات الفندقية في القطاع الفندقي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

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

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

2.1. مشكلة البحث

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

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

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

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

3.1. أهمية البحث

ستوفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول دور تقييم الأداء في القطاع الفندقي الخاص. يشير تقييم الأداء إلى المراجعة المنتظمة للأداء الوظيفي للموظفين ومساهماتهم في المنظمة (Wanjala & Kimutai, 2015). يراجع تقييم الأداء مستوى مهارات الموظف وإنجازاته خلال فترة معينة. تساعد تقييمات الأداء الشركات الفندقية على تكوين تعليقات حول الأداء العام في الشركة وإيجاد مبررات لزيادة الأجور والمكافآت. وفي حالات أخرى، قد يكون التقييم أساس لإنهاء الوظيفة.

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

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

4.1. أسئلة البحث

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

حيث تفرع هذا السؤال إلى ثلاثة فروع:

1. ما هي العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟

2. ما مدى تأثير التقييم على أداء موظفي فنادق مدينة الرياض؟

3. كيف نعزز من أداء موظفي القطاع الفندقي في مدينة الرياض؟

5.1. أهداف البحث

لتحسين جودة أداء وكفاءة موظفي القطاع البنكي في مدينة الرياض بحثت الدراسة عن أبعاد تقييم أداء الموظفين وأثر تطبيقها؛ وذلك من خلال اتباع الدراسة لأهداف محددة، وهي:

1. مراجعة الأدبيات المتعلقة بتقييم أداء الموظفين وأثره على أدائهم.
2. تحليل العلاقة بين استخدام تقييمات الأداء وأداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
3. إيجاد أكثر العوامل تأثيراً على أداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
4. دراسة تصورات موظفي القطاع الفندقي بمدينة الرياض ومعرفة آرائهم حول عمليات تقييم الأداء.
5. تقديم توصيات لتحسين أداء موظفي القطاع الفندقي، وتطوير سلوكياتهم في بيئتهم الوظيفية وذلك في مدينة الرياض.

6.1. فرضيات البحث

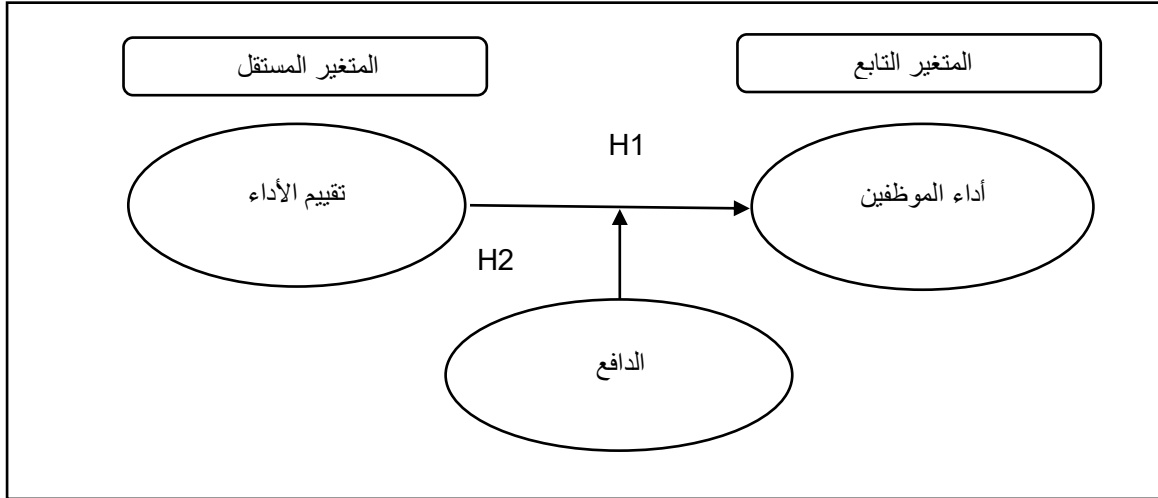
بعد بناء على أسئلة وأهداف البحث، قام الباحث بوضع فرضيتين لدراسة تأثير ممارسة المدراء لتقييم أداء الموظفين على أدائهم في القطاع الفندقي في مدينة الرياض.

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

H2: الدافع يؤثر إيجاباً على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في بنوك مدينة الرياض.

7.1. نموذج البحث

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

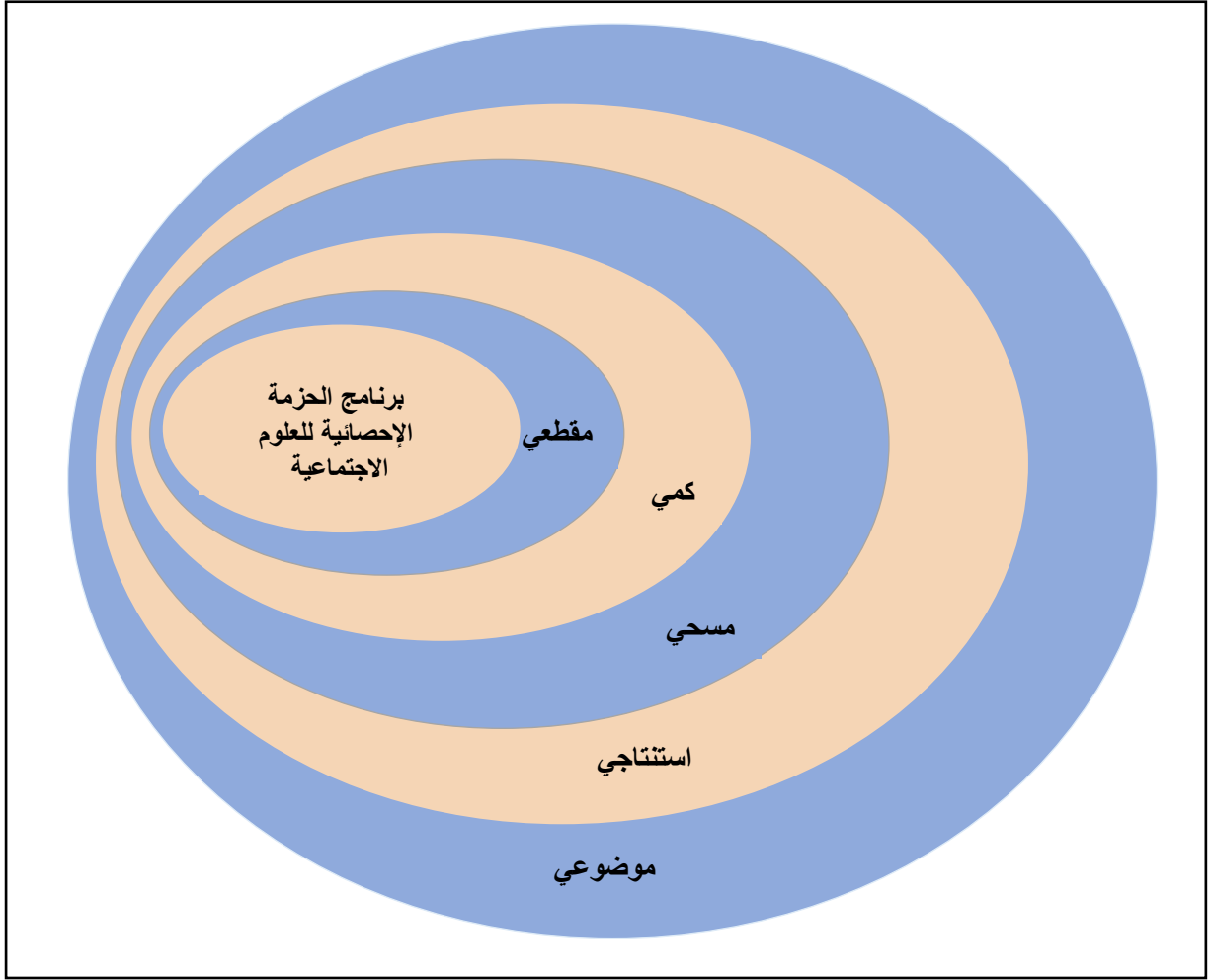


الشكل 1.1: نموذج الدراسة

8.1. منهجية البحث

1.8.1. تصميم البحث

صممت الدراسة الموضوعية من أجل استنتاج كيفية تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في القطاع الفندقي، حيث تتبع النهج الوصفي الاستنتاجي في جمع البيانات الكمية التي يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الوصفية والإحصائية لوصف العلاقات بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في وقت مقطعي محدد يعادل أربعة أسابيع. وذلك من خلال استخدام تقنية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة بعد جمعها، موضح تصميم الدراسة في الشكل 2.1.



الشكل 2.1: بصلة الدراسة

2.8.1. طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

- البيانات الثانوية وتشمل الرسائل الأكاديمية والمقالات في دوريات المجالات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية وذلك عبر منصات الكترونية علمية.
- البيانات الأولية التي اعتمدت على أسلوب المسح على عينة من موظفي البنوك في مدينة الرياض، وذلك لنشر أداة البحث استبياناً يتناسب مع فرضيات الدراسة وأسئلتها.

3.8.1. مجتمع البحث والعينة

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

سيتم تقديم استمارة الدراسة على عينة منهم يتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة بطريقة منتظمة، وذلك خلال شهر مايو من عام 2024.

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

لحساب حجم عينة الدراسة استخدم الباحث معادلة (Thompson، 2012)، حيث بعد التعويض في المعادلة عند مستوى الثقة 95% وهامش الخطأ 5% ودرجة توزيع الاستجابة 50%، بلغ حجم عينة الدراسة ما يعادل 376 موظفا.

4.8.1. أداة البحث

سيقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة في الفنادق من خلال نشر استمارة المسح. حيث تم تطوير استمارة المسح باللغتين العربية والإنجليزية بناءً على دعم إحدى الأبيات السابقة (Iqbal et al, 2013). تتضمن الاستمارة اجمالي 32 مؤشراً، اعتمد كل مؤشر على مقياس ليكرت الخماسي، بما يتناسب مع تصميم الدراسة. وزعت المؤشرات على القسم الثاني.

يحتوي الاستبيان على خطاب النشر الذي ذكر فيه عنوان الدراسة والهدف منها، الوقت المستغرق لإنهاء المشاركة بها، بالإضافة إلى ذكر عدد من الاعتبارات الاخلاقية المتبعة وايميل الباحث للتواصل.

تناول القسم الأول خصائص المشاركين الديموغرافية، وذلك من ناحية الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمهنة وعدد سنوات الخبرة.

في حين اهتم القسم الثاني بقياس متغيرات الدراسة الثلاثة: تقييم الأداء والأداء الموظفين والدافع من وجهة نظر موظفين فنادق مدينة الرياض.

5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة اختبار معاملات ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ لفحص مدى صدق وثبات مؤشرات الاستبيان قبل نشره. علاوة على ذلك، اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الكمية المجمعة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصدار 25.0، الذي ساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج الإحصائية الهامة.

6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

اهتم الباحث بالاعتبارات الأخلاقية عند اعداد الدراسة، وهي:

1. السلامة في استخدام جميع البيانات المجمعة، حيث تكون لغرض الدراسة العلمية فقط مع بقائها سرية.
2. احترام خصوصية المشاركين وضمان السرية لعدم الحاق أي أضرار بهم.
3. حرية المشاركة في الدراسة، والتمكن من الانسحاب متى أراد ذلك.
4. توضيح غرض أداة الدراسة ومكوناتها للمشاركين قبل المشاركة.

9.1. الدراسة الميدانية

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

10.1. مخطط البحث

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

أو أهداف البحث الموضحة في الفصل الأول. الفصل الخامس: يناقش النتائج ويعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

11.1. الخطة الزمنية للبحث

بعد اختيار عنوان الدراسة انشئ الباحث خطة لاستكمال جميع محتويات البحث والالتزام به في فترة زمنية محددة لتسليمها بالوقت المناسب. حيث تعرض خطة البحث الزمنية الأقسام التي سيتم كتابتها في البحث مع وضع مدة متوقعة لإنهائها والمدة الفعلية المستغرقة، التي سيتم إنهائها خلال سبعة عشر أسبوعاً، كما هو موضح في الجدول 1.1.

الجدول 1.1: خطة الزمنية للدراسة

الخطة الزمنية للدراسة																																				
حدد فترة تسليمها على الفور، وسيلة الإيضاح نصف المخططات التي تنبها.																																				
تعبير الفترة:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
النشاط	بدء المخطط	مدة المخطط	البدء الفعلي	المدة الفعلية	النسبة المئوية للإكمال	فترات																														
المقدمة	1	5	1	5	100%																															
مشكلة وأهمية البحث	1	2	1	2	100%																															
أسئلة وأهداف البحث	3	3	2	3	35%																															
فرضيات ونموذج البحث	3	3	3	3	10%																															
منهجية البحث والدراسة الميدانية	3	3	4	3	85%																															
مخطط البحث وخطة الزمنية	3	3	5	3	85%																															
الدراسات السابقة	6	4	6	4	100%																															
الإطار النظري	6	4	6	4	35%																															
مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث	6	4	6	4	75%																															
منهجية البحث	5	10	5	10	100%																															
نهج وإستراتيجية تصميم الدراسة	5	6	5	6	100%																															
مبتمع وعينة الدراسة	5	6	5	6	35%																															
إعداد الاستبيان	5	6	5	6	50%																															
اختبار صديق وثبات الاستبيان	10	1	10	1	100%																															
نشر الاستبيان	11	4	11	4	100%																															
التحليل الإحصائي	14	1	14	1	80%																															
تحليل البيانات	14	1	14	1	100%																															
عرض نتائج الدراسة	14	1	14	1	75%																															
الملخص والنتائج	15	1	15	1	50%																															
مناقشة نتائج الدراسة	15	1	15	1	75%																															
قيود الدراسة	16	1	16	1	100%																															
التوصيات والدراسات المستقبلية	16	1	16	1	100%																															
تلخيص الدراسة	16	1	16	1	75%																															

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2. المقدمة

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

2.2. تقييم الأداء

تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية للتحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة. كما يعرف هي عملية مقارنة المؤسسة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة. ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت بالتقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء. فهي عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (وزارة الخدمة المدنية، المادة 1/36).

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه. عرّف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك. يحتوي تقييم الأداء على العديد من الأسماء عبر المؤسسات، يسميها البعض تقييم الأداء ، ويفضل البعض مراجعة الأداء، وتقييم الجدارة، والمراجعات السنوية، وما إلى ذلك.

يتم تنفيذ هذه العملية لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور المنظمة التي يرتبط بها. يهدف إلى التحقق من قيمة الموظف وعرضه / عرضها للمؤسسة. يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة، اعتماداً على مجموعة المهارات التي يمتلكونها. دون أدنى شك، تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي. هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المدبرون والمشرفون لتقييم الموظفين بناءً على عوامل موضوعية وذاتية، ومع ذلك، يمكن أن يكون الأمر صعباً بعض الشيء، ولكن لتقييم الموظف بشكل فعال، كلا العاملين ضروريان.

3.2. الدافع

الدافع هو الشعور بالرغبة أو النفور (ترغب في شيء، أو تريد تجنب شيء أو الهروب منه). على هذا النحو، فإن الدافع له جانب موضوعي (هدف أو شيء تطمح إليه) وجانب داخلي أو ذاتي (أنت الذي ترغب في الشيء أو تريد ابتعاده). في الحد الأدنى، يتطلب الدافع الركيزة البيولوجية من أجل الأحاسيس الجسدية بالمتعة والألم؛ وهكذا يمكن للحيوانات أن ترغب في أشياء محددة أو تتجاهلها بناءً على الإدراك الحسي والتجربة. ويتعدى الدافع ذلك ليشمل القدرة على تكوين المفاهيم واستخدام المنطق، ما يتيح للبشر أن يكونوا قادرين على تجاوز هذه الحالة الدنيا بمجال أكبر بكثير من الرغبات وإكراهيات. يُدعم هذه المجال الكبير من خلال قدرة الشخص على اختيار أهدافه وقيمه الخاصة به، إلى جانب «الآفاق الزمنية» لتحقيق القيمة التي قد تمتد لسنوات أو عقود أو مدة أطول، والقدرة على إعادة تجربة الأحداث الماضية.

تميّز بعض النماذج بين الدافع الخارجي والدافع الداخلي، والدافع هو موضوع مهم في العمل وعلم النفس التنظيمي والتنظيم الإداري والإدارة بالإضافة إلى التعليم. إن تعريف الدافع بكونه رغبة أو نفوراً يلقي الضوء على ارتباط الدافع بالعاطفة. يُعتقد أن العواطف هي عمليات تقييم تلقائية تستند إلى قيم ومعتقدات مخزنة لا شعورياً بخصوص الشيء. إلى حد أن العواطف المميزة ترتبط بتقييمات لاشعورية محددة، (على سبيل المثال، الغضب - الظلم؛ الشعور بالذنب - انتهاك المعايير الأخلاقية؛ الحزن - فقدان القيمة؛ الفخر - تحقيق المثل الأخلاقية؛ الحب - تقدير شيء أو شخص؛ الفرح - بلوغ قيمة مهمة؛ الحسد - الرغبة في الحصول على إنجازات الآخرين، الإعجاب -

تقدير إنجازات الآخرين، وما إلى ذلك). تتضمن نظرية الدافع تحديد «نظريات المحتوى» -القيم التي يجدها الأشخاص محفزة- إلى جانب الآليات التي قد يحقق الأشخاص من خلالها هذه القيم (الإتقان، تحديد الأهداف الصعبة، الانتباه للمهام المطلوبة، الإصرار، إلخ). يعد تغيير الدافع، سواء كان دافع الشخص أو دافع الآخرين (مثل الموظفين)، محوراً آخر للأبحاث التي تدرس الدافع (على سبيل المثال، تغيير كيفية اختيارك للتصرف بناءً على عواطفك وإعادة برمجةها عن طريق تعديل معتقدات الشخص وقيمه).

4.2. أداء الموظفين

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية يجري فيها تقييم مدى نجاح الموظف في أداء مهامه الوظيفية بالاستناد إلى مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. وغالباً ما ينفذه المشرف أو المدير المباشر للموظف حيث يعتبر لغرض الرئيسي منه هو تحديد إن كان الموظف يلبي التوقعات المنتظرة منه في أداء دوره الوظيفي، مع تحديد مجالات التحسين .

يُعدُّ هذا التقييم ركيزةً أساسيةً من ركائز إدارة الموارد البشرية؛ ذلك أنَّه يساعد على ضمان أن يعمل الموظفون بفاعلية وكفاءة، مع ضمان أن تحصل المنظمة على أكبر إنتاجية وجودة في العمل من قوتها العاملة. غالباً ما يُجرى تقييم الأداء بصورة منتظمة، سنوياً أو نصف سنوي، وقد يتضمن طرائق متعددة لإجرائه.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الفروع التي تعمل على تحقيق التوافق بين إستراتيجيتها التنافسية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تطبقها فإنها تحقق نتائج أفضل من الفروع الأخرى التي لا تهتم بعمل هذا التوافق، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الفروع التي تحقق هذا التوافق تحقق معدلات دوران أقل، ومعدلات ترقية أسرع للعاملين بها، بالإضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وطول مدة بقائهم في هذه الفروع، وبالمثل، فإن الفروع التي تعمل على إحداث هذا التوافق تستطيع تحقيق نتائج مالية (معدلات الربحية، ومعدلات نمو المبيعات) أفضل من الفروع الأخرى التي لا تقوم بذلك.

5.2. العلاقة بين تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين

عنوان الباحث	الاقتباس	المجتمع والعينة	الاداة	طريقة التحليل	ابعاد المستقل	ابعاد التابع	النتائج
دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الاداء الوظيفي	النذير، ب.، و بوجمعة، أ (2016)	92 موظف في الشركة مؤسسة سوناطراك مديرية غرد الباقل	الاستبيان	برامج spss 1-معامل الفا كروباخ لقياس الثبات. 2-المتوسطات الحسابية والتكرارات 3-الانحراف 4-معامل الارتباط	اهداف نظام التقييم الاداء المطبق في المؤسسة	1-طرق ومعايير نظام التقييم المطبق في المؤسسة 2-دورية التقييم 3-الاعلان عن نتائج التقييم 4-استخدام نتائج التقييم 5-الاداء الوظيفي	- نظام التقييم في المؤسسة غير مفعل بالنسبة للمستخدمين فحسب الاستبيان ونتائج المقابلة تبين لنا ان النظام غير مطبق او محتكر من قبل المسؤولين. - ان الهيكل التنظيمي مصمم بشكل غير دقيق مما ادى الى غلق المسارات الوظيفية وهذه بدورها منعت الموظفين من الترقية والوصول الى مناصب اعلى. - ومن الاستنتاجين السابقين يمكن النظر في ان هناك سياسة شفافة داخل المؤسسة يلعب دورها الرؤساء او المسؤولين. - عدم وجود تنظيم او كما يعرف ببطاقة المنصب للوظائف مما تسبب في اختلاط المهام والمسؤوليات. - نظام تقييم الاداء منعزل تماما عن دوره المتمثل في زيادة او تحسين الاداء الوظيفي. - الترتيب والتكوين من مستخلصات نظام التقييم لكن ليس هناك اهمية لذلك في المؤسسة. - نظام التقييم لا ينصف بالموضوعية والعدالة. - عدم وضوح المعايير التي يقيم على اساسها العامل.
تقييم الاداء الاستراتيجي بهدف زيادة كفاءة اداء الخطوط الجوية	مانع، ف.، والحيان، ف (2020)	355 موظفي الخطوط الجوية الكويتية	اداء العاملين اداء شركات الطيران	الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS -الاحصاء الوصفي -الاحصاء الاستدلالي -اختبار الفا كروباخ لمعرفة الثبات والصدق لفقرات الاستبيان -اختبار T ويستخدم لاختبار معنوية الفروق الاحصائية بين عينتين مستقلتين	تقييم الاداء	كفاءة الاداء -جودة الخدمة -الرضا الوظيفي	كل ابعاد جودة خدمة النقل الجوي (الملموسة، الاعتيادية، الاستجابية، التعاطف، الامان) تؤثر في رضا زبائن الخطوط الجوية الجزائرية، ويؤثر كل بعد لوحه في رضا زبائن وكان بعد التعاطف هو أكثر الابعاد تأثير في الرضا في حين ان بعد الاعتمادية له تأثير ضعيف مقارنة مع الابعاد الاخرى، وايضا كلما زاد عمر افراد العينة يزيد تأثير ضعيف مقارنة مع الابعاد الاخرى وايضا كلما زاد عمر افراد العينة يزيد تأثيره على جوده الخدمة وان غالبية الزبائن يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع عمال الخطوط الجوية الجزائرية.

			تحليل الانحدار الخطي البسيط تحليل التباين احادي الاتجاه One Way ANOVA.				
أثر تقييم أداء العاملين تحسين مستوى الاداء الوظيفي الادارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية	العنزي، أ.، وتمام، ع.، والسيد، ص. (218)	260 من وزارة الداخلية الكويتية	استبيان	تحليل احصائي تحليل الانحدار البسيط	محل الدراسة	مستوى الاداء التنظيمي	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة وكفاءة عملية التقييم بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر محل الدراسة.
واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمعهد الصناعي الثانوي	المطرفي، ع (2017)	32 بمحافظة بدر	استبيان	تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة البحث	تقويم الاداء الوظيفي	العمليات الادارية	سعى الادارة والرؤساء اقسام على تحسين الاداء في العمل وتحقيق رضا العاملين وعمل توازن بينهما اما فيما يتعلق بتقديرات المدربين والموظفين لواقع تطبيق شفافية تقييم الاداء الوظيفي في المعهد وباستخدام اختبار شفافية لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع تطبيق شفافية تقييم الاداء الوظيفي في المعهد تبعا لمتغيرات سنوات الخدمة واستخدامه للكشف عن مصدر تلك الفروق لم يعطي.
أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي : دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب	سالم، ط.، وحمد، ع.، وإبراهيم، ر. (2021)	63 فرع صلاح الدين	اداء الولاء التنظيمي	تم تحليل باستخدام برنامج SPSS من طريق استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لاختبار فرضيات البحث وتوصل البحث الى عدة استنتاجات اهمها الذي ينص على صحة الفرضية بوجود علاقة واثر بين متغيرات الدراسة واوصي البحث بمجموعة توصيات اهمها هو العمل على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في	تمثل تحليل وتوصيف الوظائف	الاستقرار الوظيفي	1- من طريق الدراسة بشقيها النظري والعملي تبين للباحثين ان موضوع ممارسات تقييم الاداء من المواضيع المهمة في المنظمة وتحقيق اهداف المنظمات والعاملين فيها، لكونه يمثل المحور الرئيس لانطباع العاملين ودرجة ولائهم للمنظمة مما ينعكس على تحسين مستوى ادائهم بما يخدم عمل المنظمات التي يعملون فيها. 2- تبين للباحثين ايضا ان عملية تقييم اداء العاملين بشكل كفوء ومنطقي يساعد في تحفيز العاملين وارتفاع درجة ولائهم مما يحسن من مستوى ادائهم للمهام التي يكلفون بها في المنظمة وتقديم عمل ذو جودة عالية. 3- اتضح من تحليل المتغيرات بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث مما يشير الى اهمية الاهتمام بممارسات تقييم الاداء من اجل تحسين الولاء لتنظيمي. 4- هناك علاقة تأثير معنوية بين متغيرات البحث من تحليل الانحدار وهذا ما يحقق الفرض البحثي الثاني ويعني ان ممارسات تقييم الاداء لها تأثير في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

			الاداء و السبل التي تعزز الولاء التنظيمي				
تقييم اثر الحوافز على الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات	الجنيدي، س (2019)	73 الاتصالات الفلسطينية	استخدام برنامج SPSS الاحصائي لتحليل البيانات وبرنامج معالج الجداول EXCEL	الحوافز المادية الحوافز المعنوية الترقيات	الاداء الوظيفي	1- يتوفر نظام الحوافز المادية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة قليلة. 2- يتوفر نظام الحوافز المعنوية في جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة متوسطة. 3- يوجد مستوى جيد من فاعلية الاداء الامني في جهاز الشرطة الفلسطينية. 4- توجد علاقة بين درجة توافر وبين مستوى فاعلية الاداء الامني في جهاز الشرطة الفلسطينية. 5- لا توجد فروق بين أداء افراد العينة حول درجة توافر نظام الحوافز تعزى لمتغيرات:(المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). 6- توجد فروق تعزى لمتغير العمر ولصالح الذين اعمارهم (أكثر من 50 عاما) 7- لا توجد فروق بين اراء افراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية الاداء الامني في جهاز الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) 8- توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة ولصالح اصحاب الرتبة العسكرية(مقدم).	
فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية	خالد، ج (2014)	110 المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار	طريق التوزيع الاجباري طريق الاختيار الاجباري	ادارة الموارد البشرية	اداء العاملين وفعاليتهم وكفاءتهم	1-ان تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة2-يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلفة جوانب الطلب على العمالة3-تعد دراسة وتحليل	
مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين في	شاهين، م (2010)	250 دراسة مقارنة بين الجامعة	القياس الموضوعية لاداء	فاعلية نظام تقييم الاداء عدالة نظام تقييم الاداء	الولاء الوظيفي الاداء التنظيمي الثقة التنظيمية	-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية نظام تقييم الاداء وكل من التحليل الوظيفي المعايير المستخدمة اساليب التقييم المستخدمة التغذية الراجعة مهنية نظام التقييم مستوى الاداء.	

الجامعات الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية	الاسلامية والازهر	القياس التقديرية القياس الموضو عية لاداء وطرقها: معدلات الاداء الكمية معدلات نوعية مزيج من المعايير الكمية والنوعية اساليب القياس التقديرية : المقاييس التقليدية مقاييس الحديثة مقاييس المستحد ثة				-بينت الدراسة ان عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري وان المعايير المستخدمة لتقييم الاداء في الجمعية قليلة -الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء داخل الجمعية غير كافة وغير مناسبة لطبيعة العمل
--	----------------------	--	--	--	--	---

يعد تقييم الأداء إحدى الطرق التي تقوم بها الشركات بتقييم أداء الموظف. وبالتالي، فإنه يؤثر على إنتاجية الشركة. هناك العديد من الأساليب والأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظفين والتي أثبتت فعاليتها. ومع ذلك، أيًا كان النهج المستخدم، فيجب أن يهدف إلى تحقيق نمو الفرد مقابل نمو الآخرين الذين يشكلون الشركة. وفقًا لـ (Mehraban et al., 2017)، قام المؤلفون بتقييم وتقييم تصور العامل في المستشفى تجاه تقييم الأداء في المستشفى التابع لجامعة أصفهان في إيران. وقد قاموا بجمع بيانات خمسة وسبعين مديرًا وثلاثمائة وثلاثين ممرضًا، وتم اختيارهم جميعًا بشكل عشوائي. وقد تم تطوير شكلين من الاستبيانات، أحدهما للمديرين والآخر للممرضات. ثم تم تحليل البيانات المجمعة ووصفها باستخدام البرمجيات والأساليب الإحصائية. وأظهرت النتائج أن المديرين لديهم تصور أكثر إيجابية لتقييم الأداء من الممرضات.

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

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

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

من جانبهم، قام المؤلفون في (sajuyigbe, 2017) بتقييم تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات تسمى MTN-Nigeria، وهي إحدى مشغلي أنظمة الاتصالات المتنقلة العالمية في نيجيريا. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من المنظمات تعاني من انخفاض الإنتاجية على الرغم من أنظمة تقييم الأداء الفعالة المشهود لها. قرر المؤلفون أن العديد من المنظمات، بما في ذلك MTN، تعاني من انخفاض الإنتاجية والأداء بسبب أنظمة التقييم غير الفعالة. وبالتالي، لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بنهج تقييم الأداء. هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء، ويجب على الشركة اختيار النهج المناسب والذي يلبي احتياجاتها.

أجرى المؤلفون بحثًا استقصائيًا لتقييم أفكار وآراء ومشاعر المشاركين من خلال استبيان مغلق منظم. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار مائتين وستين مستجيبًا من إجمالي عدد السكان البالغ ألف وثلاثمائة موظف في شركة متوسطة الحجم. وكشفت الدراسة أن الشركة تعاني من ثقافة تنظيمية غير فعالة وراضية عن نفسها عندما تكون غير قادرة على تقديم ردود الفعل في الوقت المحدد، أو ليس لديها موضوعية أثناء التقييم، أو تسمح بالمحاباة والتحيز من قبل المشرفين. ومن العوامل الأخرى التي أدت إلى تقييم غير فعال للأداء هي اللامبالاة بالعمل الجاد أو العمل الإضافي، وعدم الدقة في نتائج التقييم، ونقص التوثيق المستمر.

والجدير بالذكر أن الدراسات السابقة قامت بتحليل تأثير تقييم الأداء بين جميع الموظفين دون تصنيف نطاقه إلى فئات مختلفة لتقديم رؤية مفصلة. وسوف يسد البحث الحالي هذه الفجوة من خلال التركيز على أثر تقييم الأداء في القطاع الفندقي في مدينة الرياض.

6.2. الملخص

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

المراجع

- الجنيدى، س (2019). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. جامعة الخليل.
- خالد، ج. (2014). فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار *ENTP* حاسي مسعود. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة .
- رجم، خ، ومناصيرية، ر. (2018). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. (18), El-Bahith 413.
- سالم، ط، وحمد، ع، وإبراهيم، ر. (2021). أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب/فرع صلاح الدين. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*, 1(1), 26-26.
- شاهين، م. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر.
- العنزي، أ، وتمام، ع، والسيد، ص. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية *Journal of Environmental Studies and Researches*, 8(2), 349-355.
- مانع، ف، والحيان، ف (2020). تقييم الأداء الإستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 11(1), 475-439.
- المطرفي، ع (2017). واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمعهد الصناعي الثانوي بمحافظة بدر. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*, 9(1), 333-304.
- النزير، ب، و بوجمعة، أ. (2016). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك مديرية غرد الباقل. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة .

- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.
- Idowu, A. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal Of Business And Economics*, 3(5), 15.
- Idowu, A. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15. doi: 10.20321/nilejbe.v3i5.88
- Ijaiya, M. O., & Faizah, S. O. (2023). Investigation of Employees Appraisal and Performance in Nigeria Civil Service.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business And Management Review*, 3(1), 37-56.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(981), 1-20.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes; Mediating and moderating roles of work motivation. London: Prentice Hall.

- Lillian, G. O., Mathooko, P., & Sitati, N. (2011). The effects of performance appraisal system on civil servants job performance and motivation in Kenya: A Case study Of Ministry of State for Public Service. *In Proceedings Of 2011 Kabarak Univeristy 1 St Annual International Research Conference* (p. 370).
- Mehraban, M., Moradi, T., & Moeini, M. (2017). Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal. *Iranian Journal of Nursing And Midwifery Research*, 22(2), 128.
- Muhammad, S.M., & Surayya, A. (2013). Performance Appraisal and Employee's Motivation: A Comparative Analysis of Telecom Industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*. 33(1), 179-189.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational Justice: Exploring the linkages. *International Journal of Human Resource Management* .16 (7): 1176-1194.
- Rao (2005) Employee performance management: policies and practices in multi-national Enterprises. London: Kogan.
- sajuyigbe, a. (2017). impact of performance appraisal on employee performance in the Nigerian telecommunication industry (A study of MTN, Nigeria). *International Journal of Economics And Business Management*, 3(1), 80-90.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. (3rd ed.). Johan Willy & Sons, Inc., Publication.

Wanjala, M. W., & Kimutai, G. (2015). Influence of performance appraisal on employee performance in commercial banks in Trans Nzoia County–Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 332-343.

Wanjala, M., & Kimutai, G. (2015). Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County â€œ Kenya. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 5(8).

الملاحق

عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخوتي الكرام تحية طيبة وبعد

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

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

شاكرين ومقدرين مشاركتكم.

لأي أسئلة أو توضيحات تتعلق باستبيان الدراسة، لا تترددوا بالتواصل مع الباحثة (اريج محمد) عبر البريد الإلكتروني

arooge.a@hotmail.com

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

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

We are grateful and appreciate your participation.

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

اولا: البيانات الشخصية:

First: Personal Data:

1- Gender

- ☐ Male
☐ Female

1-الجنس

- ☐ ذكر
☐ انثى

2- Age Groups

- ☐ (30-20)
☐ (45-31)
☐ 45 over

2-الفئة العمري:

- ☐ (30-20)
☐ (45-31)
☐ (45 فالكثر)

3- Education Level

- ☐ Doctoral
☐ Master
☐ Higher Diploma
☐ Bachelor
☐ Institute diploma

3-المستوى التعليمي:

- ☐ دكتوراه
☐ ماجستير
☐ دبلوم عالي
☐ بكالوريوس
☐ دبلوم معهد

4- Full experience

- ☐ Less than 1 years.
☐ 1-5 years.
☐ 5-10 years.
☐ More than 10 years.

4-عدد سنوات الخبرة:

- ☐ اقل من سنة
☐ (سنة - 5 سنوات)
☐ (5 سنوات - 10 سنوات)
☐ (10 سنوات فالكثر)

ثانيا: مؤشرات الاستبيان:

ضع اشارة في المربع المناسب لاختيارك:

Section 2:

check the appropriate box for your choice

معارض بشدة Strongly opposed (1)	معارض opposed (2)	محايد (3) neutral	اوافق I agree (4)	اوافق بشدة I totally agree (5)	الفقرات Paragraphs
					1.1. In your opinion performance appraisal can evaluation employee properly? في رأيك تقييم الأداء يمكن تقييم الموظف بشكل صحيح؟
					1.2. Performance is effectively monitored? هل تتم مراقبة الأداء بشكل فعال؟
					1.3. All employees in the business are evaluated? يتم تقييم جميع الموظفين في الشركة
					1.4. Are you satisfied with the current performance appraisal system of your organization? هل أنت راض عن نظام تقييم الأداء الحالي لمؤسستك؟
					1.5. . Performance evaluation in your opinion should be conducted in a year? تقييم الأداء في رأيك هل يجب أن يتم خلال سنة؟
					1.6. Do you agree with the evaluation results you get? هل توافق على نتائج التقييم التي تحصل عليها
					1.7. Do you always get the expected results of the performance evaluation whatever you are expecting? هل تحصل دائماً على النتائج المتوقعة من تقييم الأداء مهما كنت تتوقع؟
					1.8. Do the evaluation results impact on your behavior, attitudes and morale? هل تؤثر نتائج التقييم على سلوكك واتجاهاتك ومعنوياتك؟

					1.9. Performance Appraisal affects performance? تقييم الأداء يؤثر على الأداء؟
					1.10. How do you feel when you get the results of appraisal? ما هو شعورك عندما تحصل على نتائج التقييم؟
					1.11. Performance appraisal is used as a decision making tool for the increasing the performance and set promotion standers? هل يستخدم تقييم الأداء كأداة لاتخاذ القرار لزيادة الأداء وتحديد معايير الترقية؟
					1.12. Promotion opportunities fair and satisfactory? فرص الترويج عادلة ومرضية
					1.13. Are promotional opportunities fair and satisfactory in your organization? هل الفرص الترويجية عادلة ومرضية في مؤسستك؟
					1.14. Promotion opportunities affect performance? فرص الترقية تؤثر على الأداء؟
					1.15. When employees are rewarded, they seek for the tools and processes which may be beneficial for the organization and so the performance and interest on the work increases? عندما تتم مكافأة الموظفين، فإنهم يبحثون عن الأدوات والعمليات التي قد تكون مفيدة للمنظمة وبالتالي يزيد الأداء والاهتمام بالعمل؟
					1.16. In order to have high performance, it is effective to motivate employees involve at workplaces? من أجل الحصول على أداء عالي، من المفيد تحفيز الموظفين على المشاركة في أماكن العمل
					1.17 Appreciation and being praised by their managers for successful employees increase their success at work?

					. التقدير والثناء من قبل مديريهم للموظفين الناجحين يزيد من نجاحهم في العمل؟
					1.18. Giving more responsibility and increasing the authorization for employees is effective to increase their performance? . هل إعطاء المزيد من المسؤولية وزيادة الصلاحيات للموظفين فعال لزيادة أدائهم؟
					1.19. Performance of the employee may be increased by promoting them? . هل يمكن زيادة أداء الموظف من خلال ترقيةه؟
					1.20. Increase of performance may be seen if managers observe the talents of the employees and direct them to improve their talents? . هل يمكن ملاحظة زيادة الأداء إذا لاحظ المديرين مواهب الموظفين وتوجيههم لتحسين مواهبهم؟
					1.21. When your performance has not met minimum standards, your manager discusses with you the reasons? عندما لا يلبي أدائك الحد الأدنى من المعايير، يناقش مديرك الأسباب معك
					1.22. Level of wage affects performance? مستوى الأجر يؤثر على الأداء؟.
					1.23. Rewarding mechanism affects performance? آلية المكافأة تؤثر على الأداء؟
					1.24. Are you involved in decisions which affect your performance at work? هل أنت مشترك في القرارات التي تؤثر على أدائك في العمل؟
					1.25. Your manager communicates with you frequently about your performance? يتواصل معك مديرك بشكل متكرر بشأن أدائك؟
					1.26. Is there a fair consistent basis for measuring performance and individual contribution to business objectives? هل هناك أساس ثابت وعادل لقياس الأداء والمساهمة الفردية في تحقيق أهداف العمل؟

					1.27 Do you get feedback of your evaluation? هل تحصل على تغذية راجعة من تقييمك
					1.28. Do you wish to improve your result score? هل ترغب في تحسين نتيجة النتيجة الخاصة بك؟
					1. 29. Level of wage is fair and satisfactory مستوى الأجر عادل ومرضي
					30. The benefits such as rent, clothing and fuel for heating increase the loyalty to the organization and success at work? الفوائد مثل الإيجار والملابس والوقود للتدفئة تزيد من الولاء للمنظمة والنجاح في العمل
					31. Bonuses which are given at the special days such as Eid days, to successful Employees, increase their performance? المكافآت التي يتم منحها في الأيام الخاصة مثل أيام العيد للموظفين الناجحين تزيد من أدائهم؟
					32. Social activities such as company picnics and travel organizations make close the relationships between employees and this provides more success for the employees. الأنشطة الاجتماعية مثل نزاهات الشركة ومنظمات السفر تعمل على توثيق العلاقات بين الموظفين وهذا يوفر المزيد من النجاح للموظفين.