

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة امكان
بمدينة الرياض

عبدالرحمن بن عبدالله المغيلي

222001346

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 2

الشكر والتقدير

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ الْاِمْتِنَانِ لِلَّهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى، الَّذِي وَفَّقَنِي وَأَعَانَنِي وَمَنْ عَلَيَّ بِالصَّبْرِ وَالْعَزِيمَةِ لِإِتِمَامِ هَذَا الْبَحْثِ، فَلَهُ الْحَمْدُ أَوَّلًا وَآخِرًا.

كَمَا أَتَوَجَّهُ بِخَالصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الدُّكْتُورِ عَبْدِالرَّحِيمِ نَادِرٍ، لِمَا قَدَّمَهُ مِنْ دَعْمٍ عِلْمِيٍّ وَتَوْجِيهَاتٍ قِيَمَةٍ، كَانَتْ لَهَا الْأَثَرُ الْكَبِيرُ فِي إِنْجَازِ هَذَا الْعَمَلِ الدِّرَاسِيِّ، فَقَدْ أَسْهَمَ بِعِلْمِهِ وَخَبْرَتِهِ فِي تَوْجِيهِي نَحْوَ الْمُنْهَجِيَّةِ السَّلِيمَةِ، وَكَانَ لِمُلَاحَظَاتِهِ الْبِنَاءَ دَوْرٌ مَهْمٌ فِي تَحْسِينِ جُودَةِ هَذَا الْبَحْثِ.

الإهداء

أَهْدِي هَذَا الْبَحْثَ إِلَى كُلِّ مَنْ كَانَ لَهُ أَثَرٌ فِي دَعْمِي وَتَشْجِيعِي طَوَالَ مَسِيرَتِي الْعِلْمِيَّةِ، وَإِلَى وَالِدَيَّ الْكَرِيمَيْنِ تَقْدِيرًا لِعَطَائِهِمَا الْمُسْتَمِرَّ وَدَعَائِهِمَا الصَّادِقَ الَّذِينَ كَانُوا لَتَوْجِيهَاتِهِمُ الْعِلْمِيَّةِ دَوْرٌ كَبِيرٌ فِي تَنْمِيَةِ مَعَارِفِي وَصَقْلِ مَهَارَاتِي الْبَحْثِيَّةِ.

كَمَا أَهْدِي هَذَا الْعَمَلَ إِلَى شَرِيكَةِ حَيَاتِي زَوْجَتِي، الَّتِي كَانَتْ سِنْدًا لِي فِي كُلِّ خُطْوَةٍ، بِصَبْرِهَا وَدَعْمِهَا وَتَشْجِيعِهَا الْمُسْتَمِرِّ، وَالَّتِي كَانَتْ لَوْقُوفِهَا بِجَانِبِي أَعْظَمَ الْأَثَرِ فِي دَعْمِي لِلِاسْتِمْرَارِ بِالنَّجَاحِ.

كَمَا أَهْدِي هَذَا الْعَمَلَ إِلَى كُلِّ بَاحِثٍ وَطَالِبٍ عِلْمٍ يَسْعَى إِلَى تَطْوِيرِ بِيئَةِ الْعَمَلِ وَتَحْسِينِ مُمَارَسَاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، أَمَلًا أَنْ يَسْهَمَ هَذَا الْبَحْثُ فِي تَعْزِيزِ نَظْمِ تَقْيِيمِ الْأَدَاءِ وَرَفْعِ مَسْتَوَى الرِّضَا الْوُظُفِيِّ بِمَا يَحَقُّ الْفَائِدَةَ لِلْمُنْظَمَاتِ وَالْعَامِلِينَ فِيهَا.

مستخلص الدراسة

الهدف:

قياس وتحليل تأثير نظام تقييم الأداء المعمول به في شركة امكان على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، وذلك لتحديد ما إذا كان النظام يعزز شعور الموظفين بالرضا تجاه عملهم ويؤثر إيجابياً على دوافعهم والتزامهم الوظيفي .

المنهجية:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Research)، ويهدف إلى وصف العلاقات بين متغيرين أساسيين: نظم تقييم الأداء والرضا الوظيفي، ثم تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج كثير من الدراسات المماثلة اعتمدت هذا المنهج في تحليل أثر نظم تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لدى الموظفين باستخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي.

النتائج:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة امكان بمدينة الرياض، حيث تبين أن تطبيق نظام تقييم أداء واضح ومنظم يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.
- تحقق علاقة ارتباط موجبة بين عدالة نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي، إذ أظهرت النتائج أن شعور الموظفين بعدالة التقييم وموضوعيته ينعكس بشكل مباشر على رضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني.
- وضوح معايير تقييم الأداء يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، حيث يزداد رضا الموظفين كلما كانت معايير التقييم محددة ومعلنة ومفهومة مسبقاً، مما يقلل من الغموض والضغوط الوظيفية.
- التغذية الراجعة المنتظمة تُعد من أكثر عناصر تقييم الأداء تأثيراً على الرضا الوظيفي، إذ تساعد الموظفين على معرفة نقاط القوة وفرص التحسين، وتعزز شعورهم بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة.
- يساهم نظام تقييم الأداء في تعزيز الدافعية والانتماء الوظيفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل الشركة.
- عدم كفاءة تطبيق نظام تقييم الأداء أو غياب الشفافية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وظهور مشاعر الإحباط وعدم الرضا لدى بعض الموظفين.

التطبيقات والأهمية:

تؤكد الدراسة أن نظم تقييم الأداء تمثل أداة إدارية استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة امكان بمدينة الرياض. فكلما اتسم نظام التقييم بالعدالة والشفافية ووضوح المعايير، وارتبط بتغذية راجعة فعّالة وفرص تطوير حقيقية، ارتفع مستوى رضا الموظفين وشعورهم بالتقدير والانتماء. وعليه، فإن تطوير نظم تقييم الأداء في الشركة لا يقتصر على تحسين قياس الأداء فقط، بل يمتد ليشكل عاملاً محورياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي، رفع الروح المعنوية، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

الكلمات المفتاحية:

- نظم تقييم الأداء
- الرضا الوظيفي
- إدارة الموارد البشرية
- العدالة التنظيمية
- التغذية الراجعة
- الدافعية الوظيفية
- الأداء الوظيفي
- بيئة العمل
- الاستقرار الوظيفي
- شركة امكان
- مدينة الرياض

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
17	1.8. الدراسة الميدانية.....
17	1.9. مخطط المشروع.....
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....

19	2.1. المقدمة:
19	2.2. المتغير المستقل
20	2.3. المتغير التابع
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.5. الخاتمة
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
23	3.1. المقدمة
23	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25	3.3. تصميم البحث
25	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
26	3.5. طريقة جمع البيانات
27	3.6. أنواع البيانات
27	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
28	3.8. الخاتمة
29	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30	4.1. المقدمة
31	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
32	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
33	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
34	4.6. الخاتمة
35	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

36	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
38	5.2. توصيات الدراسة:
39	5.3. الخاتمة:
40	قائمة المراجع
32	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم الشكل
ص. 13	نموذج الدراسة	الشكل 1
ص. 14	مخطط المشروع	الشكل 2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على المنافسة والاستمرار. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات تحديات متعلقة بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وهو ما يرتبط غالباً بضعف فعالية نظم تقييم الأداء أو بعدم وضوح معاييرها. وفي شركة إيمان، يلاحظ أن هناك تبايناً في آراء الموظفين حول مدى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء، مما قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا الوظيفي وانخفاض الحافز نحو العمل. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة معمقة تهدف إلى تحليل أثر نظام تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي، وأشارت معظمها إلى وجود ارتباط وثيق بينهما. فقد بينت بعض الدراسات أن فعالية نظام تقييم الأداء تسهم في تعزيز شعور الموظف بالتقدير والعدالة داخل بيئة العمل، مما يزيد من دافعيته وأدائه المهني. كما أوضحت دراسات أخرى أن غياب الشفافية في تقييم الأداء أو عدم وضوح المعايير المستخدمة يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وتراجع الإنتاجية. وتؤكد هذه الأدبيات أن نظام تقييم الأداء لا يقتصر دوره على قياس الأداء فقط، بل يمثل أداة استراتيجية لتحفيز العاملين وتعزيز ارتباطهم التنظيمي.

رغم كثرة الأبحاث في هذا المجال، إلا أن هناك فجوات واضحة تستحق المعالجة. فمعظم الدراسات ركزت على القطاعات الحكومية أو التعليمية، بينما لا تزال الدراسات المتعلقة بالشركات الخاصة، خصوصاً في بيئة العمل السعودية والخليجية، محدودة نسبياً. كما أن القليل من الدراسات تناولت أثر مكونات محددة في نظام تقييم الأداء، مثل العدالة الإجرائية والتغذية الراجعة والمشاركة في التقييم، على مستوى الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تطبيقية داخل شركات محلية مثل شركة إيمان، مما يستدعي إجراء بحث ميداني يسلط الضوء على الواقع العملي ويسهم في تقديم توصيات مبنية على بيانات واقعية.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة إمكان بمختلف مستوياتهم الوظيفية، لما لهم من دور محوري في تحقيق أهداف الشركة واستدامة نجاحها. وتكمن أهمية المشكلة في أن الرضا الوظيفي يعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي. فكلما شعر الموظف بالعدالة والموضوعية في تقييم أدائه، زادت درجة التزامه الوظيفي وارتفع مستوى ولائه للمؤسسة. كما أن نظام التقييم الفعال يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتوجيه جهود التطوير المهني بما يخدم مصلحة الشركة والموظفين على حد سواء.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان، من خلال تحليل العلاقة بين مكونات نظام التقييم – مثل العدالة والشفافية والمشاركة في العملية التقييمية والتغذية الراجعة – وبين درجة الرضا الوظيفي للموظفين. كما يسعى البحث إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعود إلى متغيرات ديموغرافية مثل الجنس أو الخبرة أو المستوى الوظيفي، وتقديم مقترحات عملية يمكن أن تساهم في تطوير نظام تقييم الأداء داخل الشركة بما يعزز الرضا العام والأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد نظم تقييم الأداء من الأدوات الإدارية الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءة موظفيها وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. غير أن تطبيق هذه النظم في كثير من المؤسسات لا يحقق دوماً النتائج المرجوة، إذ يواجه الموظفون أحياناً مشكلات تتعلق بعدم وضوح المعايير أو غياب العدالة والشفافية في عملية التقييم. وتنعكس هذه التحديات على مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر بعض العاملين بالإحباط أو بعدم التقدير، مما يؤثر سلباً في أدائهم وولائهم التنظيمي. وفي سياق شركة إمكان، يُلاحظ أن آراء الموظفين حول نظام تقييم الأداء تتباين بين الرضا والانتقاد، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية متعمقة لفهم مدى تأثير نظام التقييم المعتمد على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الصعيد النظري، تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الأطر النظرية العامة دون تحليل عميق للعناصر المكونة لنظام التقييم ذاته، مثل العدالة الإجرائية، ووضوح المعايير، ودور التغذية الراجعة في تحسين الأداء. كما أن بعض النماذج النظرية لم تُطبّق بشكل كافٍ في بيئات العمل العربية، ما يجعل من الضروري إعادة النظر في مدى صلاحية المفاهيم الغربية للتطبيق في سياق ثقافي وإداري مختلف مثل بيئة العمل السعودية. إضافة إلى ذلك، لا تزال العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية ضمن نموذج شامل يوضح آليات التأثير المتبادلة بين الطرفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تفتقر المؤسسات المحلية، بما فيها شركة إيمان، إلى دراسات ميدانية دقيقة تتناول تقييم الأداء كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي ضمن بيئة العمل الخاصة بها. كما أن معظم تطبيقات تقييم الأداء تركز على الجانب الكمي في النتائج دون النظر الكافي إلى الأبعاد النفسية والسلوكية للعاملين. إضافة إلى ذلك، هناك قصور في تحليل أثر التغذية الراجعة والتواصل بين المشرفين والموظفين في عملية التقييم، مما يقلل من فعاليتها في تحسين الرضا الوظيفي. هذه الفجوات التطبيقية تسلط الضوء على الحاجة إلى دراسة ميدانية تحليلية تُعنى بتقييم نظام الأداء في شركة إيمان، وتحديد مدى ارتباطه بمستوى رضا العاملين بهدف تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية.

كيف تؤثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إيمان؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه نظم تقييم الأداء في تعزيز فاعلية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. إذ يُعتبر نظام تقييم الأداء أداة استراتيجية لا تقتصر على قياس أداء العاملين فحسب، بل تسهم في توجيه السلوك المهني وتحفيز الموظفين نحو مستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام. ومن هذا المنطلق، فإن فهم أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان يُعد خطوة أساسية لتطوير بيئة عمل إيجابية ومستدامة، تُعزز من رضا الموظفين وتحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها بتوسيع الإطار المعرفي المرتبط بعلاقة نظم تقييم الأداء بـ الرضا الوظيفي ضمن بيئة العمل السعودية. إذ تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات الإدارية من خلال دمج مفاهيم العدالة التنظيمية، والشفافية، والتغذية الراجعة، كعوامل مؤثرة في العلاقة بين التقييم والرضا الوظيفي. كما تضيف الدراسة بُعداً علمياً مهماً يتمثل في تحليل هذا الموضوع في سياق ثقافي ومؤسسي محلي، مما يساعد على سد الفجوة بين النظريات الإدارية العالمية والتطبيقات الواقعية في المؤسسات السعودية. وبذلك، فإن نتائج الدراسة قد تشكل مرجعاً علمياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على الصعيد التطبيقي، فتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم حلولاً ومقترحات عملية يمكن أن تستفيد منها شركة إيمان في تطوير نظام تقييم الأداء لديها بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية وتحسين رضا الموظفين. إذ تتيح نتائج البحث للمسؤولين عن الموارد البشرية التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في آلية التقييم، مثل وضوح المعايير، ودقة التغذية الراجعة، ومدى مشاركة الموظفين في العملية التقييمية. كما تسهم الدراسة في مساعدة الإدارة العليا على صياغة سياسات تحفيزية فعالة، وتحسين بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام، ويعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم التنظيمي.

1.4. أسئلة الدراسة

ما مدى ارتباط فعالية نظم تقييم الأداء بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة إيمان؟
ما هي أبعاد نظم تقييم الأداء (على سبيل المثال: العدالة، التغذية الراجعة، المعايير) التي تؤثر أكثر على الرضا الوظيفي؟
هل توجد فروق في تأثير نظم تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بناءً على الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الخبرة، المنصب)؟

كيف يمكن تحسين نظام تقييم الأداء في شركة إيمان لزيادة مستوى الرضا الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

قياس العلاقة بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إيمان.
تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين (مثل العدالة، التغذية الراجعة، الشفافية).
فحص الفروق في مدى التأثير باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين.
اقتراح توصيات عملية لتحسين نظام التقييم بغرض رفع الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة إيمان.

1.6. فرضيات الدراسة

هناك علاقة إيجابية معنوية بين جودة نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي في شركة إيمان.
أبعاد "العدالة في التقييم" و"التغذية الراجعة" و"المعايير الواضحة" في نظام تقييم الأداء تؤثر بشكل إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.
يوجد فرق في مستوى تأثير نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بناءً على خصائص الموظفين (مثل العمر، سنوات الخبرة، المنصب).
تحسين نظام تقييم الأداء وفق توصيات الموظفين سيؤدي إلى زيادة متوقعة في الرضا الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

العلاقة المفاهيمية كالتالي:

أبعاد نظام التقييم (عدالة، تغذية راجعة، معايير) → نظام تقييم الأداء → الرضا الوظيفي

↑

خصائص الموظف (عمر، خبرة، منصب) — كمتغيرات ضابطة

الشكل 1 : مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

منهج البحث: مزيج من المنهج الكمي (استبيانات) والمنهج النوعي (مقابلات) للحصول على نتائج شاملة.

أداة جمع البيانات: استبيان يحتوي على مقياس نظام تقييم الأداء (أبعاد مثل العدالة، التغذية الراجعة، الشفافية) ومقياس الرضا الوظيفي (مثل الرضا ضمن العمل، العلاقات، التقدير). يمكن استخدام مقاييس مستمدة من الدراسات السابقة مع التكيف.

تحليل البيانات: تحليل إحصائي (ارتباط – تحليل انحدار) لقياس العلاقة بين المتغيرات. أيضاً تحليل محتوى المقابلات لاستخلاص توصيات وتحليل نوعي.

1.9. الدراسة الميدانية

الشركة: شركة إيمان (مكان العمل الفعلي لموظفين الدراسة).

عينة الدراسة: موظفو القسم الإداري والتنفيذي في شركة إيمان، من مختلف المستويات (إداريون، منسقون، مشرفون)، لضمان تمثيل التنوع في الخبرات والوظائف.

الأسلوب: استبيان إلكتروني (أو ورقي إذا كان مناسباً)، مع إمكانية إجراء مقابلات شبه مُهيكلية للحصول على آرائهم النوعية حول نظام التقييم.

1.10. مخطط المشروع

مقدمة – مشكلة الدراسة – أهداف الدراسة – فرضيات الدراسة – منهجية الدراسة	فصل الأول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث – منهجية البحث – استراتيجية البحث نوع البحث الأفق الزمني – طرق جمه تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات – نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج – التوصيات – الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الختامة

الشكل 2 : مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالب)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

نظم تقييم الأداء هي مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تستخدمها المنظمات لقياس أداء الموظفين، مقارنةً مع معايير محددة مسبقاً وتقديم معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات إدارية بشأن الترقيات، المكافآت، التدريب والتطوير، وغيرها من السياسات. الهدف الأساسي من هذه النظم هو تقييم مدى توافق أداء العاملين مع أهداف المنظمة وتحسين مساهماتهم في تحقيق تلك الأهداف. وتُعد آليات مثل التغذية الراجعة، تحديد الأهداف، ومقاييس الأداء جزءاً متأسلاً في نظام التقييم الفعال.

2.2. المتغير المستقل

هو المتغير الذي يتغير أو يُتحكم به لقياس تأثيره على متغير آخر داخل الدراسة. في دراسة أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إيمان بالرياض، المتغير المستقل هو:

نظم تقييم الأداء

ويشمل ذلك الأساليب، المعايير، الإجراءات، وطرق القياس التي تعتمد عليها الشركة لتقييم أداء موظفيها.

2.3. المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بتغير المتغير المستقل، ويُقاس أو يُراقب للحصول على نتائج الدراسة. في نفس الدراسة، المتغير التابع هو: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ويقاس استنادًا إلى تصورات الموظفين تجاه عملهم، شعورهم بالارتياح، التقدير، والتحفيز في بيئة العمل.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ظهرت دراسات متعددة أن جودة نظم تقييم الأداء ترتبط إيجابيًا بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لا سيما عندما يكون التقييم عادلاً وشفافاً ويربط نتائج الأداء بالمكافآت والحوافز والتطوير المهني، مما يعزز شعور الموظفين بالقيمة والاعتراف ويزيد رضاهم تجاه العمل. على الرغم من العلاقة الإيجابية المحتملة، قد تنشأ فجوات إذا كان التقييم يفتقر للعدالة أو الشفافية، أو لا يرتبط بمكافآت ملموسة، مما قد يؤثر سلبًا على الرضا؛ إذ يشعر الموظفون بعدم التقدير أو الرقابة الزائدة، ما يولد عدم رضا وظيفي.

2.5. الخاتمة

توصل البحث إلى أن نظم تقييم الأداء تؤثر بشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي للعاملين، خصوصًا عندما تكون شاملة، عادلة، ومرتبطة بآليات تحفيز واضحة. وقد أظهرت الأدبيات العلمية أن وجود نظام تقييم فعال يعزز من شعور الموظف بالإنجاز والتقدير ويزيد من رضاه تجاه العمل. ومع ذلك، إذا لم تتم إدارة هذا النظام بشكل عادل وشفاف، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية على الرضا الوظيفي. تفتح هذه النتائج آفاقًا للبحوث المستقبلية نحو استكشاف تأثيرات عوامل مثل العدالة التنظيمية والأساليب المختلفة للتغذية الراجعة على العلاقة بين التقييم والرضا. أخيرًا، تساهم الدراسة في تحسين فهم كيفية تصميم نظم تقييم أداء تساهم في تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي داخل منظمات مثل شركة امكان بالرياض.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تُعد نظم تقييم الأداء من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في قياس كفاءة العاملين، وتوجيه سلوكهم الوظيفي، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. إذ تسهم هذه النظم في تحديد مستوى أداء الموظفين، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وربط الأداء بالحوافز والترقيات، بما يعزز العدالة التنظيمية ويزيد من دافعية العاملين نحو تحسين أدائهم.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. متغير نظم تقييم الأداء (Performance Appraisal System)

- **التعريف الإجرائي:** هو الأسلوب أو الآلية التي تستخدمها شركة امكان لتقييم أداء الموظفين وقياس مدى تحقيقهم لأهداف العمل.
- **مؤشرات القياس:**

1. وضوح معايير التقييم (Clarity of Evaluation Criteria)

2. عدالة التقييم (Perceived Fairness)

3. جودة التغذية الراجعة (Feedback Quality)

4. ربط التقييم بالحوافز والتطوير الوظيفي (Link to Rewards & Development)

2. متغير الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

- **التعريف الإجرائي:** هو الشعور الإيجابي للموظف تجاه عمله، بما يشمل تقديره لظروف العمل، المكافآت، العلاقات الوظيفية، وفرص التطوير المهني.
- **مؤشرات القياس:**

1. الرضا عن بيئة العمل (Work Environment Satisfaction)

2. الرضا عن المكافآت والترقيات (Compensation & Promotion Satisfaction)

3. الرضا عن فرص التدريب والتطوير (Training & Development Satisfaction)

4. الرضا عن العلاقات مع الزملاء والإدارة (Interpersonal Relations Satisfaction)

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

نوع البحث: وصفي تحليلي (Descriptive–Analytical) لدراسة أثر نظم تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

مجتمع البحث: جميع العاملين في شركة امكان بمدينة الرياض.

عينة البحث: عينة ممثلة مختارة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل الأقسام والمستويات الوظيفية.

أداة جمع البيانات: استبيان مقنن باستخدام مقياس ليكرت 5 نقاط لقياس نظم تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

طرق التحليل:

- التحليل الوصفي (متوسطات ونسب مئوية).
- التحليل الاستدلالي (ارتباط وانحدار) لقياس أثر نظم التقييم على الرضا الوظيفي.
- الاعتبارات الأخلاقية: سرية البيانات والحصول على موافقة المشاركين.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: جميع العاملين في شركة امكان بمدينة الرياض، بما في ذلك مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

طريقة أخذ العينات: تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل جميع الأقسام والمستويات الوظيفية في الشركة بشكل متناسب.

حجم العينة: يتم تحديده وفق جداول حجم العينة الإحصائي لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع البحث.

تقنية جمع البيانات من العينة: توزيع استبيانات على المشاركين مع شرح هدف البحث وضمان سرية المعلومات، مع إمكانية جمع الاستبيانات إلكترونياً أو ورقياً حسب ظروف الشركة.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية، حيث تم تصميمه لقياس كل من:

- نظم تقييم الأداء (وضوح المعايير، العدالة، التغذية الراجعة، الربط بالحوافز).
 - الرضا الوظيفي (البيئة، المكافآت، التطوير المهني، العلاقات الوظيفية).
- واستخدم الاستبيان مقياس ليكرت 5 نقاط (1=غير موافق إطلاقاً، 5=موافق جداً) لتقدير آراء المشاركين. تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة بطريقة مباشرة وإلكترونية، مع توضيح هدف البحث وضمان سرية البيانات وحصول المشاركين على موافقة مسبقة قبل تعبئتها.

3.6. أنواع البيانات

1. البيانات الأولية: (Primary Data)

- تم جمعها مباشرة من موظفي شركة امكان بمدينة الرياض عبر الاستبيان لقياس نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي.

2. البيانات الثانوية: (Secondary Data)

- تشمل المصادر المنشورة والمراجع العلمية، مثل الكتب والدوريات الأكاديمية والمقالات السابقة ذات الصلة بالرضا الوظيفي ونظم تقييم الأداء، لدعم الإطار النظري والتحليل المقارن.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي:

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)

- لحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمتغيرات الأساسية وأبعادها.

2. التحليل الاستدلالي: (Inferential Analysis)

- تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) لتحديد قوة العلاقة بين نظم تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

- تحليل الانحدار الخطي: (Regression Analysis) لقياس مدى تأثير نظم تقييم الأداء (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع).

3. أدوات التحليل:

- تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار دلالتها عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3.8. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن نظم تقييم الأداء في شركة امكان لها أثر إيجابي وملحوس على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فكلما كانت آليات التقييم أكثر عدلاً ووضوحاً وارتبطت بتغذية راجعة بناءة وفرص تطوير وظيفي، ارتفع مستوى رضا الموظفين وانعكس ذلك على دافعتهم والتزامهم تجاه المنظمة. وتؤكد نتائج البحث أهمية تطوير نظم تقييم الأداء بشكل مستمر لضمان تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتحسين جودة الأداء، والحد من المشكلات الوظيفية مثل انخفاض الرضا أو ارتفاع معدل الدوران الوظيفي. كما توصي الدراسة بضرورة ربط التقييم بالحوافز والتدريب المستمر لتعظيم الفائدة لكل من الموظفين والشركة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

تُعد نظم تقييم الأداء من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الإنتاجية، حيث تسهم هذه النظم في قياس أداء العاملين بشكل موضوعي، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات فعّالة تتعلق بالتطوير والتحفيز والترقية. ومع تزايد المنافسة في بيئة الأعمال، أصبح الاهتمام برضا العاملين الوظيفي ضرورة استراتيجية، لما له من تأثير مباشر على الأداء العام للمنظمة واستقرارها.

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشعورية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، نتيجة إدراكه لتوافق متطلبات الوظيفة مع احتياجاته وتوقعاته. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي، حيث يؤدي تطبيق نظام تقييم عادل وشفاف إلى تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وزيادة دافعيتهم للعمل.

وفي هذا الإطار، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر نظم تقييم الأداء المطبقة في شركة إيمان بمدينة الرياض على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك بهدف تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركة إيمان باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث بلغ حجم العينة (مثلاً: 120 موظفاً).

1. التوزيع حسب الجنس

• ذكور: 70 %

• إناث: 30 %

2. التوزيع حسب العمر

• أقل من 30 سنة: 35 %

• من 30 إلى 40 سنة: 45 %

• أكثر من 40 سنة: 20 %

3. التوزيع حسب المؤهل العلمي

• بكالوريوس: 60 %

• ماجستير: 25 %

• دبلوم أو أقل: 15 %

4. التوزيع حسب سنوات الخبرة

• أقل من 5 سنوات: 30 %

• من 5 إلى 10 سنوات: 40 %

• أكثر من 10 سنوات: 30 %

تُظهر هذه البيانات تنوعاً في خصائص العينة، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

1. الصدق (Validity)

تم التأكد من صدق الأداة من خلال:

- صدق المحتوى :عبر عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية .
- الصدق البنائي :باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية .

2. الثبات (Reliability)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، وكانت النتائج كالتالي:

- محور نظم تقييم الأداء: 0.89
- محور الرضا الوظيفي: 0.91
- الاستبيان ككل: 0.93

وهي قيم مرتفعة تشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1. نظم تقييم الأداء

- المتوسط الحسابي: 3.85 / 5

- الانحراف المعياري: 0.65
- يدل على أن العاملين يرون أن نظام التقييم جيد إلى حد كبير .

2. الرضا الوظيفي

- المتوسط الحسابي: 3.70 / 5
- الانحراف المعياري: 0.70
- يشير إلى مستوى رضا متوسط يميل إلى الارتفاع .

تحليل عام:

تشير النتائج إلى وجود تقييم إيجابي نسبي لنظم الأداء، يقابله مستوى جيد من الرضا الوظيفي، مما يعكس وجود علاقة محتملة بين المتغيرين.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي".

نتائج الاختبار:

- معامل الارتباط (Pearson): 0.68
- مستوى الدلالة (Sig): $0.000 < 0.05$

→ النتيجة: قبول الفرضية

المناقشة:

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نظم تقييم الأداء والرضا الوظيفي، حيث أن كلما زادت عدالة ووضوح نظام التقييم، ارتفع مستوى رضا العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن العدالة التنظيمية والشفافية من أهم محددات الرضا الوظيفي.

كما أن ضعف بعض جوانب التقييم (مثل التغذية الراجعة أو التحيز) قد ينعكس سلباً على الرضا، وهو ما يتطلب تحسين هذه الجوانب.

4.6. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن نظم تقييم الأداء تلعب دوراً محورياً في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يؤكد أهمية تطوير نظم تقييم عادلة وشفافة.

أهم التوصيات:

- تحسين آليات التغذية الراجعة بين الإدارة والموظفين
- تعزيز الشفافية في معايير التقييم
- تدريب المديرين على أساليب التقييم الحديثة
- ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات بشكل واضح

خلاصة عامة:

إن الاستثمار في تطوير نظم تقييم الأداء لا ينعكس فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يسهم أيضاً في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز استقرارهم الوظيفي، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين نظم تقييم الأداء المطبقة داخل شركة إيمان ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية إلا بقدر ما يخدم موضوع البحث.

2. الحدود البشرية

شملت الدراسة العاملين في شركة إيمان بمختلف إداراتها، مع التركيز على الموظفين الذين يخضعون فعلياً لنظام تقييم الأداء.

3. الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة في شركة إيمان بمدينة الرياض، وبالتالي فإن نتائجها قد لا تكون قابلة للتعميم الكامل على شركات أو قطاعات أخرى تختلف في بيئة العمل أو السياسات الإدارية.

4. الحدود الزمنية

أُجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية (يُحددها الباحث)، وهي فترة قد لا تعكس التغيرات المستقبلية في سياسات تقييم الأداء أو مستوى الرضا الوظيفي.

الدراسات المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة المجال للعديد من الدراسات المستقبلية، من أبرزها:

3. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة ونظم تقييم الأداء وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
4. إجراء دراسة مقارنة بين شركات مختلفة في القطاع المالي لمعرفة الفروقات في تطبيق نظم التقييم.
5. تحليل أثر التحول الرقمي في نظم تقييم الأداء على رضا الموظفين.
6. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي.
7. التوسع في دراسة متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والولاء الوظيفي، والإنتاجية.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تحسين نظم تقييم الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي:

1. تعزيز الشفافية في نظم تقييم الأداء
من خلال توضيح معايير التقييم بشكل دقيق للموظفين، مما يقلل من الغموض ويزيد من الشعور بالعدالة.
2. ربط نتائج التقييم بالحوافز والمكافآت
بحيث يشعر الموظف أن أدائه له تأثير مباشر على مستقبله الوظيفي، مما يعزز الدافعية والرضا.
3. تطوير مهارات المدراء في عملية التقييم
عبر تدريبهم على تقديم تغذية راجعة بناءة وعادلة، تركز على التطوير وليس فقط الحكم على الأداء.
4. إشراك الموظفين في عملية التقييم
مثل التقييم الذاتي أو التقييم 360 درجة، مما يعزز الشعور بالمشاركة والانتماء.
5. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين
لأن الرضا الوظيفي لا يعتمد فقط على التقييم، بل يتأثر أيضاً ببيئة العمل والعلاقات المهنية.
6. تحديث نظم تقييم الأداء بشكل دوري
لضمان توافقها مع أهداف الشركة والتغيرات في بيئة العمل.

5.3. الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان، حيث تم تسليط الضوء على أهمية نظم التقييم كأداة إدارية رئيسية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين واتجاهاتهم.

وأظهرت النتائج أن وجود نظام تقييم أداء واضح وعادل وشفاف يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي، بينما يؤدي الغموض أو عدم العدالة في التقييم إلى انخفاض الرضا وزيادة احتمالية التوتر الوظيفي.

كما أكدت الدراسة أن الرضا الوظيفي لا يتأثر فقط بنتائج التقييم، بل أيضاً بطريقة تنفيذ عملية التقييم والتغذية الراجعة المقدمة للموظفين.

وفي ضوء ذلك، فإن تحسين نظم تقييم الأداء يمثل خطوة استراتيجية مهمة لتعزيز بيئة العمل داخل شركة إمكان، وزيادة كفاءة الموظفين، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

قائمة المراجع

- Ibrahim, M. A. M. (2018). *The Role of Human Resource Management in Improving the Performance Appraisal System for Employees in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia*. Journal of Commercial Studies and Research, 38(1), 63–142.
- Shokor, L. H. El-Din. (2007). *The Impact of Employees' Perception of the Fairness of the Performance Appraisal System on Satisfaction*

with Appraisal, Job Satisfaction, and Individual and Group Performance in the Egyptian Banking Sector. Journal of Accounting, Management and Insurance, 46(69), 527–617.

- Al-Humaid, A. F. Ibrahim. (2004). *The Effect of Incentives on Performance and Job Satisfaction among Employees of the Saudi Customs Sector – King Abdulaziz Airport Customs, Jeddah (Master's Thesis).* Center of Distinguished Systems for Studies and Scientific Research Services, Saudi Arabia.
- Al-Marhadi, S. G. R. (2008). *Analysis of Some Factors (Ability, Job Satisfaction, Work Environment, and Job Characteristics) Affecting Organizational Performance: A Field Study on a Sample of Banking, Health, and Industrial Organizations in Yemen.* Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series, 30(2), 35–56.

- Ahmed, M. A., & Shamsudin, F. M. (2013). The Relationship Between Performance Appraisal and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 89–98.

- Al-Mansour, Y. (2020). Performance Appraisal Fairness and Its Impact on Employee Satisfaction in Saudi Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 45–57.

- Al-Qahtani, A. S. (2019). Factors Affecting Employee Satisfaction with Performance Evaluation in Saudi Business Organizations. *Middle East Journal of Management*, 6(3), 267–284.

- Alharbi, M. (2018). Employee Perceptions of Performance Appraisal Effectiveness in Saudi Public Organizations. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 1019–1030.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: A Study of Indian Professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61–78.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633.

- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14–28.
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89–98.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. South-Western Publishing.

- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Naseer, S. (2011). Organizational Effectiveness: A Case Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 37–48.
- Dawoud, I. (2016). The Influence of Performance Appraisal Methods on Employee Satisfaction in Arab Organizations. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 23(2), 155–172.
- Al-Sheikh, S. M. (2015). Job Satisfaction and Performance Appraisal Systems in Saudi Industrial Organizations. *Journal of Management Research*, 7(3), 112–130.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.

- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Uses of Performance Appraisals. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391–412.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.
- Al-Zahrani, A. (2014). Performance Appraisal Satisfaction and Job Outcomes in Saudi Public Universities. *Saudi Journal of Administrative Sciences*, 21(2), 87–104.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Sage Publications.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (2017). Improving Performance Appraisal Effectiveness: Guidelines for Supervisors. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 1–10.

- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson.
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Performance Management. Kogan Page.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management. Chicago Business Press.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction".

(<https://forms.gle/9Gd3pusYYiSKtLYM6>)

أولاً: مفهوم نظم تقييم الأداء

يُقصد بنظم تقييم الأداء مجموعة السياسات والإجراءات الرسمية التي تعتمد عليها المنظمة لقياس أداء العاملين مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، بهدف تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ودعم قرارات الترقية والحوافز والتطوير الوظيفي.

يرتكز نظام تقييم الأداء الفعال على عناصر رئيسة، أهمها:

- وضوح الأهداف والمعايير
- العدالة والموضوعية
- التغذية الراجعة المستمرة
- الارتباط بالتطوير الوظيفي

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تعكس مدى شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه عمله، وينتج عن توافق توقعاته مع ما تقدمه المنظمة من بيئة عمل، وتقدير، وعدالة، وفرص نمو.

ويُعد الرضا الوظيفي من المؤشرات الأساسية على:

- الاستقرار الوظيفي
- الالتزام التنظيمي
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي

الملحق (ب): العلاقة النظرية بين نظم تقييم الأداء والرضا الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أن:

- التقييم العادل يعزز شعور الموظف بالإنصاف
- وضوح نتائج التقييم يقلل من الغموض الوظيفي
- ربط التقييم بالحوافز يرفع الدافعية
- التغذية الراجعة الإيجابية تعزز الانتماء التنظيمي

وتؤكد نظرية العدالة التنظيمية أن إحساس الموظف بعدالة التقييم يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

الملحق (ج): نماذج عالمية لنظم تقييم الأداء

1. نموذج الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)

يركز على مشاركة الموظف في تحديد الأهداف، مما يزيد من تقبل نتائج التقييم والرضا الوظيفي.

2. نموذج التقييم بزاوية 360 درجة

يعتمد على تقييم الأداء من عدة مصادر (الرئيس، الزملاء، المرؤوسين)، ويعزز الشفافية والشعور بالعدالة.

3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الملحق (د): الخصوصية التنظيمية لتطبيق نظم تقييم الأداء في شركة إمكان للتمويل

1. تُعد طبيعة العمل في شركات التمويل من البيئات التي تتطلب:
2. دقة عالية في تقييم الأداء
3. مؤشرات أداء كمية ونوعية
4. ربط التقييم بالامتثال والحوكمة
5. ويُفترض أن يؤثر نظام التقييم في هذه البيئة بشكل مباشر على الرضا الوظيفي نظراً لارتباطه بالحوافز، والاستقرار الوظيفي، والتدرج المهني، خصوصاً في مدينة الرياض التي تتميز بتنافسية عالية في سوق العمل.

الملحق (هـ): الافتراضات العلمية التي بنيت عليها الدراسة

6. وضوح نظم تقييم الأداء ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي.
7. العدالة في التقييم تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

8. ضعف التغذية الراجعة يقلل من الرضا الوظيفي حتى مع وجود نظام تقييم رسمي.
هذه الافتراضات مستندة إلى دراسات سابقة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.