

أثر تقييم الأداء الوظيفي على كفاءة العاملين

إعداد الطالب

حمود بن محسن ال فهاد

الرقم الجامعي / 221000500

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الله وحده سبحانه وتعالى
الذي وفقني وأعانني ومنَّ عليَّ بإتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً.

إلى والديَّ العزيزين
سندي في الحياة ومصدر دعائي وقوتي بعد الله أهديكما ثمرة جهدي وتعب السنين.

إلى زوجتي الغالية
شريكة درب ورفيقة النجاح التي كانت لي دعماً وسنداً وصبراً في كل مراحل هذه الرحلة
فلكِ مني كل الامتنان والمحبة.

إلى أهلي الكرام
الذين أحاطوني بدعائهم وتشجيعهم الدائم.

إلى دكاترتي الأفاضل
الذين أناروا لي طريق العلم وقدموا لي النصيح والتوجيه بإخلاص.

وإلى جامعة ميدأوشن،
صرح العلم والمعرفة التي احتضنت طموحي ووفرت لي البيئة العلمية لإتمام دراستي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة التي كانت لي الشريك والسند والتي لم تبخل علي بدعمها وتشجيعها المستمرين كان تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام وعلى رأسهم مشرف الرسالة الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية، إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا

المستخلص:

تركز هذه الدراسة على استكشاف تأثير عملية تقييم الأداء الوظيفي في رفع مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسات، وذلك من خلال فحص العلاقة بين مجموعة من العوامل المرتبطة بنظام التقييم، مثل مدى وضوح معاييرهم، ومستوى العدالة، وتوافر التغذية الراجعة، إضافةً إلى مدى ارتباط نتائجهم بالحوافز، وبين كفاءة العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طُبِّقَت على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (١٢٠) موظفًا، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الذي يبلغ حجمه (٣٠٠) موظف.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين المتغيرات وتقييم الأداء الوظيفي ومستوى كفاءة العاملين عند مستوى معنوية مرتفع، وبلغ معامل الارتباط (٠,٧٨). كما كشفت نتائج تحليل الانحدار أن تقييم الأداء يسهم في تفسير ما نسبته (٦١%) من التغير في كفاءة العاملين.

كما أظهرت النتائج أن وضوح معايير التقييم واستمرارية تقديم التغذية الراجعة يعدان من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين كفاءة الموظفين.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني أنظمة تقييم أداء مستمرة بدلاً من الاكتفاء بالتقييم السنوي التقليدي، إلى جانب تطبيق أساليب حديثة مثل التقييم متعدد المصادر، والعمل على ربط نتائج التقييم بالحوافز وبرامج التدريب والتطوير، بما يعزز من كفاءة العاملين ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الوظيفي، كفاءة العاملين، التغذية الراجعة، العدالة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية.

١	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم
٢	إهداء
٣	شكر وتقدير
٤	المستخلص
٧	قائمة الجداول
٨	الاشكال
٩	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١٠	مقدمة الفصل الأول
١١	مشكلة الدراسة
١٢	أهمية الدراسة
١٤	اهداف الدراسة
١٥	فرضيات الدراسة
١٥	تساؤلات الدراسة
١٦	فروض الدراسة
١٩	الفصل الثاني الدراسات السابقة
٢٠	مقدمة الفصل الثاني
٢١	الدراسات العربية
٢٢	الدراسات الأجنبية
٢٤	ملخص الفصل الثاني
٣٩	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٤٠	مقدمة الفصل الثالث
٤٠	الفلسفة البحثية
٤٠	تصميم الدراسة
٤١	منهج الدراسة
٤١	مجتمع الدراسة
٤١	عينة الدراسة وتحديد حجمها
٤٢	متغيرات الدراسة
٤٣	صدق الأداة
٤٤	الإجراءات الميدانية
٤٤	حدود الدراسة

٤٥	ملخص الفصل الثالث
٤٦	<u>الفصل الرابع</u> تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٤٧	مقدمة الفصل الرابع
٥٢	ملخص الفصل الرابع
٥٣	<u>الفصل الخامس</u> النتائج والتوصيات
٥٤	مقدمة الفصل الخامس
٥٥	ملخص نتائج اختبار الفرضيات
٥٦	التوصيات
٥٧	مقترحات لدراسات مستقبلية
٥٧	خلاصة الفصل الخامس
٥٨	المراجع
٥٩	المراجع العربية
٥٩	المقالات العلمية
٦٠	المصادر الالكترونية العربية
٦٠	المراجع الأجنبية
٦٢	الملاحق
٦٣	الاستبانة
٦٤	البيانات الديموغرافية
٦٥	تقييم الأداء الوظيفي
٦٦	كفاءة العاملين
٦٦	المقترحات والملاحظات
٦٧	Abstract (English)

رقم الصفحة	اسم الجدول
٢٨	الجدول ١ – جدول مقارنة احترافي لأبرز الأساليب
٣٣	الجدول ٢ – ابعاد الكفاءة للعاملين
٣٤	الجدول ٣ - أمثلة تطبيقية من الدراسات السابقة
٣٥	الجدول ٤ - النظريات المفسرة للعلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين
٣٧	الجدول ٥ - العلاقة بين المتغيرات الأساسية
٤٣	الجدول ٦ – معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة
٤٧	الجدول ٧ - عينة الدراسة – التوزيع حسب الجنس
٤٨	الجدول ٨ - عينة الدراسة – التوزيع حسب المؤهل العلمي
٤٨	الجدول ٩ - أبعاد تقييم الأداء الوظيفي
٤٩	الجدول ١٠ – تحليل كفاءة العاملين
٤٩	الجدول ١١ - تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد تقييم الأداء على كفاءة العاملين
٥٤	الجدول ١٢ - ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغير تقييم الأداء
٥٥	الجدول ١٣ - ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العاملين
٥٥	الجدول ١٤ - نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات
٥٥	الجدول ١٥ - نتائج تحليل الانحدار

اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل ١ نموذج الدراسة	١٤
الشكل ٢ مخطط الفجوة البحثية	٢٤
الشكل ٣ دورة تقييم الأداء	٣١

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل برزت الموارد البشرية كعنصر حاسم في تحقيق التميز وخاصة في المنظمات المعاصرة الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، ولم يعد نجاح المنظمات يعتمد فقط على الإمكانيات المادية أو التكنولوجية، بل أصبح العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استمرارية الأداء. ومع تسارع التغيرات في بيئة العمل، برزت أهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

يمثل تقييم الأداء الوظيفي آلية تنظيمية تعتمد عليها الجهات لقياس مستوى أداء الموظفين مقارنة بالمعايير المعتمدة التي تعتمد عليها المنظمات في قياس أداء موظفيها وتحديد مستوى كفاءتهم، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً. ويساهم نظام تقييم الأداء في دعم العديد من القرارات الإدارية المهمة، مثل الحوافز والترقيات وبرامج التدريب والتطوير، الأمر الذي يجعله أداة ذات بعد استراتيجي تتجاوز كونه إجراءً إدارياً تقليدياً.

وكذلك شهدت أنظمة تقييم الأداء في السنوات الأخيرة تحولات واضحة ولم تعد تعتمد على التقييم السنوي بل أصبحت تعتمد على المتابعة المستمرة وتقديم تغذية راجعة، وانتقلت من النماذج التقليدية التي تعتمد على التقييم السنوي فقط إلى أنظمة حديثة تقوم على التقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة وربط الأداء بالأهداف التنظيمية، وهو ما يساهم في تعزيز دافعية العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

تمثل كفاءة العاملين مؤشراً مهماً على مستوى العمل و تعكس قدرة الموظف على انجاز مهامه ب اكمل صورته وتحقيق نتائج قوية ، لأنها تعبّر عن قدرة الأفراد على أداء مهامهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والجودة. وتوضح الأدبيات البحثية وجود ارتباط إيجابي بين فاعلية نظم التقييم ومستوى كفاءة الموظفين، خاصة عندما يتسم التقييم بالوضوح والعدالة ويصاحبه تقديم تغذية راجعة مستمرة.

وقد تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تقييم الأداء الوظيفي في كفاءة العاملين من خلال دراسة مجموعة من الأبعاد الرئيسية، وهي وضوح معايير التقييم، والعدالة، والتغذية الراجعة، وربط نتائج التقييم بالحوافز، وهذا الذي يؤكد أهمية الموضوع في البيئة الحكومية أو الخاصة.

تشهد بيئات العمل المعاصرة تطورات متسارعة مما يجعل تطوير نظم تقييم الأداء ضرورة استراتيجية لتحسين كفاءة العاملين، وباتت المنظمات انها تسعى بشكل متزايد إلى رفع كفاءة مواردها البشرية باعتبارها عاملاً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز. ويُعد تقييم الأداء الوظيفي من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها إدارات الموارد البشرية، نظرًا لدوره في قياس مستوى أداء العاملين، والكشف عن جوانب القوة والقصور لديهم.

ورغم تبني عدد كبير من المؤسسات لأنظمة تقييم رسمية إلا أن التطبيق الفعلي لها يواجه تحديات تحد من فاعليتها، لا سيما في القطاع الحكومي، على أنظمة رسمية لتقييم الأداء، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الأنظمة يواجه مجموعة من التحديات التي قد تقلل من فاعليتها في تحسين كفاءة العاملين. ومن بين هذه التحديات عدم وضوح بعض معايير التقييم، وضعف الشعور بالعدالة التنظيمية، وقلة تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر، إضافة إلى ضعف الربط بين نتائج التقييم وكل من الحوافز وبرامج التدريب والتطوير.

تشير بعض الأدبيات إلى أن التعامل مع تقييم الأداء باعتباره إجراءً روتينيًا دوريًا فقط، دون استثماره بطريقة استراتيجية، قد ينعكس سلبيًا على دافعية العاملين، ويحد من تأثيره في تحسين مستوى الأداء.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء الوظيفي، إلا أن كثيرًا منها ركز على جوانب أو متغيرات محددة، أو اقتصر على تطبيقات في قطاعات معينة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تتناول أبعاد تقييم الأداء مجتمعة، وتحليل أثرها في كفاءة العاملين، خاصة في بيئة القطاع الحكومي.

ومن خلال الملاحظة العملية قد نحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما هو مدى تأثير تقييم الأداء الوظيفي بأبعاده المتمثلة في وضوح المعايير، والعدالة، والتغذية الراجعة، والربط بالحوافز، على كفاءة العاملين في القطاع الحكومي؟

أهمية الدراسة:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء الوظيفي، إلا أن هناك قصورًا بحثيًا يتمثل في ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت تأثير أبعاد تقييم الأداء بصورة متكاملة على كفاءة العاملين، لا سيما في القطاع الحكومي. و أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على أبعاد محددة مثل العدالة التنظيمية أو الحوافز، دون النظر إلى العلاقة التكاملية بين وضوح معايير التقييم، والتغذية الراجعة، والعدالة، وربط نتائج التقييم بالحوافز ضمن إطار تحليلي شامل.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تطوير نموذج تفسيري متكامل يهدف إلى قياس أثر أبعاد تقييم الأداء مجتمعة في كفاءة العاملين داخل البيئة الحكومية، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي والتطبيقي للعلاقة بين نظم تقييم الأداء وتحسين الكفاءة المؤسسية.

أولاً: الأهمية من الناحية العلمية:

تتبع القيمة العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على تحليل العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين ضمن إطار متكامل من خلال تناولها لموضوع يرتبط مباشرة بكفاءة الأداء وهو تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوى كفاءة الموظفين في مجال إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بكفاءة العاملين، باعتبارهما من العوامل الرئيسية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- الإسهام في تطوير الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تقديم إطار نظري مترابط يجمع بين مفاهيم تقييم الأداء ومؤشرات كفاءة العاملين .
- توضيح طبيعة العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين استناداً إلى نتائج تطبيقية مدعومة بالتحليل الإحصائي، مما يعزز الفهم العلمي لهذه العلاقة .
- تقديم نموذج بحثي يمكن الاعتماد عليه في دراسات لاحقة تتناول متغيرات ذات صلة، مثل الرضا الوظيفي أو الدافعية أو الالتزام التنظيمي .
- معالجة الفجوة البحثية المرتبطة بندرة الدراسات الميدانية التي تناولت أبعاد تقييم الأداء بشكل متكامل وربطها بمؤشرات الكفاءة .
- دعم التوجهات الحديثة التي تنظر إلى تقييم الأداء باعتباره أداة استراتيجية للتطوير والتحسين المستمر، وليس مجرد إجراء إداري تقليدي .

وبذلك، تضيف هذه الدراسة قيمة علمية من خلال الجمع بين الطرح النظري والتحليل الميداني، بما يسهم في تعزيز البناء المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ما يمكن أن تسفر عنه من نتائج عملية تسهم في دعم المؤسسات والإدارات في تطوير سياساتها وممارساتها المرتبطة بإدارة الأداء، بما يحقق كفاءة أعلى في استثمار الموارد البشرية.

وتتضح هذه الأهمية من خلال ما يلي:

- مساعدة الإدارات على تصميم وتطوير أنظمة تقييم أداء أكثر فاعلية، تعتمد على معايير واضحة وتتسم بالموضوعية والعدالة .
- الإسهام في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير قدرات العاملين .
- تمكين متخذي القرار من توظيف نتائج تقييم الأداء في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتطوير، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والإنصاف، الأمر الذي يسهم في تقوية الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- دعم عملية تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين لدى العاملين بأسلوب علمي، مما يساعد في إعداد خطط تطوير مستدامة .
- الإسهام في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء التنظيمي من خلال تطوير آليات التقييم وتفعيل التغذية الراجعة .
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، والتي تسهم في رفع كفاءة العاملين ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات .

وقد أرى ان هذه الدراسة قد تضيف قيمة تطبيقية واضحة وفعله.

نموذج الدراسة

قمت انا هنا على تحليل العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وكفاءة العاملين ويُعد تقييم الأداء الوظيفي المتغير المستقل، في حين تمثل كفاءة العاملين المتغير التابع. ويهدف هذا النموذج إلى استكشاف مدى إسهام نظام تقييم الأداء في تحسين مستوى كفاءة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال قياس تأثير أبعاده المختلفة على الأداء العام.

ويمكننا التعبير عن نموذج الدراسة على النحو الآتي:

كفاءة العاملين



تقييم الأداء الوظيفي

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي جدا إلى إبراز أهمية تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تعزيز كفاءة العاملين، وذلك عبر تحليل أبعاد نظام التقييم المختلفة وقياس تأثيرها في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي. ويمكننا تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

١ - تحليل واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

- قد يساعدنا على التعرف على الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء ومدى وضوح المعايير المستخدمة .
- دراسة درجة موضوعية التقييم وعدالته، وتحليل مدى ارتباطه بالقرارات الإدارية مثل الترقيات والحوافز .

٢ - تقييم مستوى كفاءة العاملين:

- نستطيع من خلاله تحديد أبرز مؤشرات الكفاءة، مثل الإنتاجية، وجودة الأداء، والالتزام بالمعايير المهنية، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية .
- لابد من إجراء مقارنات بين مستويات الكفاءة لدى الفئات الوظيفية المختلفة للكشف عن الفروق وتحديد مجالات التحسين .

٣ - دراسة العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين:

- لابد من تحليل تأثير وضوح معايير التقييم في تحسين الأداء الفردي .
- فحص دور العدالة والموضوعية في التقييم في تعزيز دافعية العاملين ومستوى اندماجهم في العمل .
- تقييم أثر التغذية الراجعة المستمرة والبرامج التدريبية المرتبطة بنتائج التقييم في تطوير الأداء .

٤ - تقديم مقترحات عملية لتطوير نظام تقييم الأداء بما يدعم رفع الكفاءة:

- اقتراح أساليب لتحسين معايير التقييم وجعلها أكثر وضوحًا وتوافقًا مع أهدافنا .
- تقديم توصيات لتعزيز العدالة والشفافية في عملية التقييم بما يدعم رضا العاملين وثقتهم .
- طرح آليات لربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير والحوافز لتحقيق أفضل استثمار.
- لا بد ان نقوم ببناء إطار استراتيجي يمكننا من الاستفادة من تحسين كفاءة العاملين وتعزيز جودة الأداء بصورة دائمة.

فرضيات الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى تفسير العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وكفاءة العاملين، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في كفاءة العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- ١ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعايير تقييم الأداء في كفاءة العاملين .
- ٢ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في كفاءة العاملين .
- ٣ . يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة تقييم الأداء في كفاءة العاملين .

تساؤلات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم لطبيعة العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وكفاءة العاملين داخل المنظمة، مع التركيز على العوامل التي تسهم في تعزيز فعالية هذا التقييم أو الحد منها. وفي ضوء ذلك، تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

١ . ما واقع تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة؟

يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف مدى تطبيق أنظمة تقييم الأداء في بيئة العمل، ودرجة التزام الإدارات بالمعايير والإجراءات المعتمدة، إضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي قد تواجه هذا التطبيق، مثل ضعف الشفافية أو غموض الأهداف. ويظهر مدى تكامل نظام التقييم مع سياسات الموارد البشرية الأخرى، كالتدريب والترقيات والحوافز.

٢ . ما مستوى كفاءة العاملين داخل المنظمة؟

يركز هذا التساؤل على تقييم مستوى أداء العاملين من خلال تحليل قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، مع

الأخذ في الاعتبار الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية، إضافة إلى مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة والالتزام بمعايير الجودة والإنتاجية.

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين؟

يهدف هذا التساؤل إلى اختبار طبيعة العلاقة بين نظام تقييم الأداء ومستوى كفاءة العاملين باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لتحديد مدى إسهام التقييم في تحسين الأداء على المستويين الفردي والجماعي، مع التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيرًا.

٤. ما أثر وضوح معايير التقييم وعدالته في تحسين كفاءة العاملين؟

يركز هذا التساؤل دراسة تأثير وضوح المعايير ومستوى العدالة في عملية التقييم على تحفيز العاملين ورفع إنتاجيتهم، إلى جانب تحليل إدراك العاملين لهذه المعايير، وأثر التغذية الراجعة المستمرة في تطوير أدائهم.

٥. ما دور التغذية الراجعة والتدريب المستمر في تعزيز فاعلية تقييم الأداء؟

يركز هذا التساؤل على العلاقة بين نتائج التقييم وبرامج التدريب والتطوير، ومدى استفادة العاملين من التغذية الراجعة في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، بما يساهم في تحسين الأداء العام.

٦. ما أبرز التوصيات العملية لتطوير نظام تقييم الأداء بما يعزز كفاءة العاملين؟

يسعى هذا التساؤل إلى استخلاص مجموعة من التوصيات التطبيقية المستندة إلى نتائج الدراسة، بهدف تحسين أنظمة تقييم الأداء وربطها ببرامج التحفيز والتطوير الوظيفي، بما يحقق استدامة الأداء المتميز ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبالاعتماد على ما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تم صياغة فرضيات الدراسة بصيغتها الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الوظيفي بأبعاده (وضوح المعايير، العدالة، التغذية الراجعة، الربط بالحوافز) في كفاءة العاملين في القطاع الحكومي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الوظيفي بأبعاده (وضوح المعايير، العدالة، التغذية الراجعة، الربط بالحوافز) في كفاءة العاملين في القطاع الحكومي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح معايير التقييم في كفاءة العاملين.

H11: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوضوح معايير التقييم في كفاءة العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة وموضوعية التقييم في كفاءة العاملين.

H12: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة وموضوعية التقييم في كفاءة العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في كفاءة العاملين.

H13: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في كفاءة العاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى ربط نتائج التقييم بالحوافز في كفاءة العاملين.

H14: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمدى ربط نتائج التقييم بالحوافز في كفاءة العاملين.

الإطار النظري للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أساسين نظريين رئيسيين يشكلان المرجعية العلمية لفهم العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وكفاءة العاملين، وهما:

النظرية الأولى نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) :

ترتكز هذه النظرية على مبدأ تحديد أهداف واضحة ومحددة لكل موظف، وربط مستوى أدائه بمدى تحقيق تلك الأهداف. ولا بد أن تقتض أن إشراك العاملين في وضع أهدافهم يعزز من دافعيتهم والتزامهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم. وفي إطار هذه الدراسة، تُستخدم هذه النظرية لتوضيح دور تقييم الأداء في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال وضع معايير أداء واضحة تساهم في رفع مستوى الكفاءة.

النظرية الثانية نظرية العدالة التنظيمية:

تشير هذه النظرية الى أهمية ادراك العاملين لمبدأ العدالة والإنصاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في عمليات تقييم الأداء. و يؤثر الشعور بالعدالة بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكذلك في سلوكيات الأداء. وتوظف هذه النظرية في هذه الدراسة لإبراز دور العدالة في تعزيز فعالية نظم التقييم، ومدى انعكاس ذلك على تحسين كفاءة العاملين.

ومن وجهة نظري فإن تحقيق العدالة في تطبيق معايير التقييم يعد عنصرا أساسيا في رفع كفاءة العاملين

تكامـل الإطار النظري في الدراسة:

تتـكامل النظريـتان في تفسير العلاقة محل الدراسة، وتوفـر نظرية الإدارة بالأهداف أساساً لتحديد معايير الأداء وقياسه بصورة دقيقة، في حين تركز نظرية العدالة التنظيمية على ضمان تطبيق هذه المعايير بشكل عادل ومنصف. ويظهر هذا التكامل صورة تحليلية أوضح للعلاقة بين المتغيرات وتوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز العدالة، بما يدعم تحسين كفاءة العاملين داخل المنظمة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة بدئت خطوه مهمه في بناء الأساس العلمي، لما له من دور في بناء الأساس النظري والمنهجي للبحث، ويتيح للباحث الاطلاع على الجهود العلمية السابقة وفهم الأساليب التي اعتمدت عليها، إضافة إلى التعرف على أبرز النتائج والتوصيات التي اشارت إليها تلك الدراسات. ويسهم هذا الاستعراض في الكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، وهو ما يساعد في توجيه الدراسة الحالية نحو معالجة هذه الجوانب.

يركز هذا الفصل على تقديم عرض تحليلي متكامل لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والمتمثل في تأثير تقييم الأداء الوظيفي في كفاءة العاملين، مع التركيز على عدد من الأبعاد الرئيسة، مثل وضوح معايير التقييم، ومستوى العدالة، والتغذية الراجعة، إلى جانب دور التدريب والتطوير.

وتبرز أهمية هذا الموضوع نظرا لدور الموارد البشرية في تحقيق كفاءة الأداء وتمثل العنصر الأكثر تأثيرا في نجاح المؤسسات واستدامة أدائها، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين نظم تقييم الأداء وكفاءة العاملين مسألة ذات أهمية استراتيجية لأي منظمة تسعى إلى تحسين إنتاجيتها وتعزيز مستوى أدائها.

يركز هذا الفصل على إجراء مقارنة تحليلية بين الدراسات السابقة من مناهجها، وعينات الدراسة، والأدوات المستخدمة، إضافة إلى النتائج التي اشارت إليها، بما يساعد في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ومن ثم تحديد الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، والتي تمثل فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ولا يقتصر هذا العرض على الجانب الوصفي، بل يتضمن كذلك بعدا نقديا من خلال تقييم نقاط القوة والقصور في الدراسات السابقة، ومدى ارتباطها بسياقاتها المختلفة، سواء كانت محلية أو دولية، وكذلك مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة الحالية.

وفي ضوء ذلك، يسهم هذا الفصل في بناء قاعدة علمية راسخة تدعم تصميم الدراسة الحالية بصورة منهجية دقيقة، بما يساعد في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وصولا إلى تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق في بيئات العمل المختلفة. وبذلك، يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما قدمته الأدبيات السابقة وما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، بما يعزز الإسهام العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية ويدعم تحسين كفاءة الأداء وارى ان هذا الاستعراض يسهم في توضيح الفجوة البحثية الي تعالجها دراستي.

الدراسة الأولى: دراسة الشريف عام (٢٠١٩)

هدفت دراسة الشريف (٢٠١٩) الى تحليل اثر تقييم الأداء الوظيفي في تعزيز كفاءة العاملين في القطاع الحكومي واعتمدت كذلك لدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج:

- لاحظت وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التقييم وكفاءة العاملين .
- ولاحظت بأن وضوح معايير التقييم يسهم في رفع جودة الأداء الوظيفي .
- وان ضعف التغذية الراجعة يقلل من فاعلية نظام التقييم .

أهم التوصيات:

- لابد من تطوير معايير تقييم واضحة ودقيقة .
- ولابد من ربط نتائج التقييم بالحوافز لتحفيز العاملين .

أظهرت هذه الدراسة اهتماما واضحا بتقييم الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية: دراسة الحربي عام (٢٠١٨)

استنتجت بان هذه الدراسة تساعد على التعرف على العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي في إحدى المؤسسات التعليمية.

النتائج:

- توجد علاقة طردية بين العدالة في التقييم ومستوى الرضا الوظيفي .
- الموظفون الذين يشعرون بالإنصاف يظهرون كفاءة أعلى في أداء مهامهم .
- غموض المعايير يؤدي إلى تراجع دافعية العاملين .

التوصيات:

- إشراك الموظفين في تحديد معايير التقييم لزيادة التزامهم .
- تقديم تغذية راجعة دورية لتعزيز الأداء وتحفيز التطوير .

أظهرت هذه الدراسة اهتماما واضحا بتقييم الأداء والرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دراسة الزهراني عام (٢٠١٧)

اشارة الدراسة دور كبير في نظم تقييم الأداء في رفع مستوى كفاءة العاملين بالقطاع التعليمي.

النتائج:

- التقييم المستمر يسهم في تحسين الأداء بشكل ملحوظ .
- ربط التقييم ببرامج التدريب يسهم في تطوير المهارات الفردية .
- العدالة التنظيمية تعد عاملاً رئيسياً في تعزيز كفاءة الموظفين .

الدراسة الرابعة: دراسة الدمياطي عام (٢٠١٥)

ركزت هذه الدراسة على تطوير نظم تقييم الأداء في مؤسسات القطاع الخاص.

النتائج:

- أي قطاع حكومي او خاص او مؤسسة تعتمد تقييماً دورياً تحقق مستوى أعلى من الاستقرار الوظيفي .
- وان وجود تحيز شخصي في التقييم يؤثر سلباً على أداء الموظفين .
- استخدام مؤشرات أداء واضحة ودقيقة يعزز الإنتاجية .

أظهرت هذه الدراسة اهتماماً واضحاً في تقييم الأداء.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة (Aguinis,2019)

اهتمت هذه الدراسة على تحليل أثر نظم إدارة الأداء الحديثة على نتائج الأعمال في المؤسسات.

النتائج:

- انها اشارت الدراسة أن نظم التقييم المستمرة تفوق التقييم السنوي التقليدي من حيث الفاعلية .
- وأيضاً تقديم التغذية الراجعة الفورية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء الفردي والجماعي .
- وربط التقييم بالأهداف التنظيمية يزيد من مستوى التزام الموظفين .

الدراسة الثانية: دراسة (Bracken et al,2016)

تناولت هذه الدراسة تقييم فاعلية نظام التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة).

النتائج:

- انهو يقلل هذا النظام من التحيز الإداري في عملية التقييم .
- ويعزز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين .
- ويساهم في تحسين السلوك التنظيمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي .

الدراسة الثالثة: دراسة (Pulakos,2019)

هذه الدراسة اهتمت في تطوير أنظمة إدارة الأداء في المؤسسات الكبرى.

النتائج:

- ان في استخدام الأنظمة الإلكترونية للتقييم يزيد من دقة القياس وتحليل الأداء .
- وان المؤسسات التي تعتمد التقييم المستمر تحقق مستويات أعلى من الأداء .
- ويرتبط التقييم الفعال مباشرة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

الدراسة الرابعة: دراسة (Smither & London,2005)

اهتمت هذه الدراسة على أثر التغذية الراجعة في تحسين الأداء الفردي.

النتائج:

- تلعب التغذية الراجعة دورا مهما في تعديل السلوك الوظيفي وتحسين الأداء بشكل تدريجي .
 - وان الموظفون الذين يتلقون تقييماً دورياً يظهرون تطوراً مستمراً في الأداء .
- وقد لاحظت وود تقارب في نتائج الدراسات السابقة رغم اختلاف البيئات العملية.

ثالثاً: التحليل المقارن بين الدراسات العربية والأجنبية

ومن خلال المقارنة بين الدراسة العربية والدراسة الأجنبية يمكننا ان نلاحظ ما يلي:

أوجه الاتفاق:

- وجود ارتباطات إيجابية واضحة بين نظم تقييم الأداء وكفاءة العاملين .
- التأكيد على أهمية العدالة التنظيمية ووضوح المعايير في التقييم .
- دور التغذية الراجعة في تعزيز الأداء الفردي والجماعي .

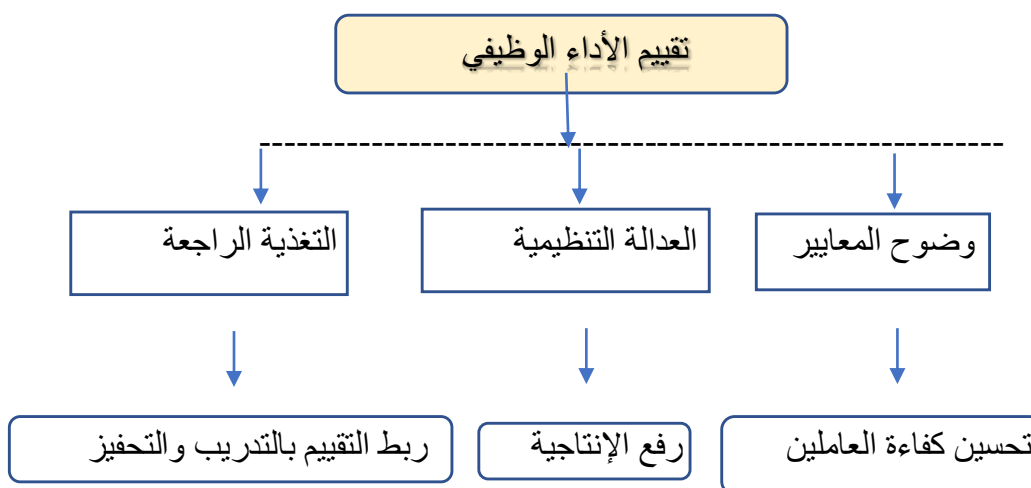
أوجه الاختلاف:

- ركزت الدراسات الأجنبية على التقييم متعدد المصادر والأنظمة الإلكترونية الحديثة .
- وركزت الدراسات العربية حول العدالة ووضوح المعايير وأثرها على الأداء، مع اهتمام أقل بالتقنيات الحديثة .

رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

١. التركيز على العلاقة المباشرة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين من منظور تطبيقي مدعوم بالتحليل الإحصائي .
٢. دراسة أثر المتغيرات المؤثرة، مثل وضوح المعايير، العدالة، والتغذية الراجعة، بشكل شامل .
٣. تقديم نموذج تطبيقي متكامل لتحسين نظام تقييم الأداء وربطه ببرامج التدريب والتحفيز .
٤. الجمع بين التحليل النظري والميداني لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق في بيئات العمل المختلفة .

خامساً مخطط الفجوة البحثية:



من خلال المخطط يوضح لنا تأثير عناصر تقييم الأداء على كفاءة العاملين والفجوة البحثية التي تحتاج إلى نموذج تطبيقي متكامل يدمج بين هذه العناصر.

سادساً: ملخص الفصل

أظهر لي استعراض الدراسات السابقة اهتماماً واسعاً بموضوع تقييم الأداء وعلاقته بكفاءة العاملين، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية. وأكدت معظم هذه الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية، ووضوح معايير التقييم، وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة في تعزيز الأداء وتحسين مستوى الكفاءة. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة إلى دراسات تطبيقية شاملة تعالج تأثير هذه العناصر مجتمعة في بيئات العمل المحلية، وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية من خلال تطوير نموذج تطبيقي متكامل يربط بين التقييم، وبرامج التدريب، وآليات التحفيز، بما يساهم في رفع الكفاءة المؤسسية بشكل فعال ومستدام.

يشكل الإطار النظري قاعدة علمية لأي دراسة بحثية، ويظهر من ذلك لنا انه يوضح المفاهيم والمصطلحات الأساسية ويعرض النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين المتغيرات البحثية. وقد اظهر لنا كذلك انه يركز الإطار على العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل، وكفاءة العاملين كمتغير تابع.

ويهدف الإطار النظري إلى:

١. يهدف على توضيح مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه وأسس تطبيقه في المنظمات الحديثة .
٢. وأنها تحلل عناصر كفاءة العاملين وأبعادها المختلفة، مع تحديد مؤشرات قياسها العملية .
٣. وتعرض لنا النظريات الإدارية المختلفة التي تفسر العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين .
٤. وقد تقوم على بناء نموذج نظري قد يوضح لنا العلاقة التفاعلية بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين، مع تحديد الآليات التي ترفع مستوى الأداء وتحسن مستمر للمهارات والكفاءة .

وهنا يعتبر هذا الإطار الأساس لفهم كيفية تأثير نظم تقييم الأداء على تحسين الكفاءة الإنتاجية والسلوكية للموظفين، وهو ما يمكن الباحث من تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها بأسلوب علمي دقيق.

أولاً: تقييم الأداء الوظيفي

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تشهد بيئات العمل المعاصرة تطورات متسارعة مما يجعل المنظمات مطالبة بالتركيز على تطوير كفاءة العاملين باعتبارها عنصراً جوهرياً لتحقيق الاداء. ويُعد نظام تقييم الاداء الوظيفي أداة مركزية تعتمد على إدارات الموارد البشرية لقياس الاداء الفردي وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

ومع اعتماد العديد من المؤسسات، خصوصاً في القطاع الحكومي او الخاص، على أنظمة رسمية لتقييم الاداء، إلا أن التطبيق العملي يواجه تحديات تؤثر في فعالية هذا النظام، منها غموض بعض المعايير، ضعف العدالة التنظيمية، محدودية التغذية الراجعة المستمرة، وقلة الربط بين نتائج التقييم وبرامج التدريب أو الحوافز.

وأشارت الدراسات الى الاقتصار على تقييم الاداء كإجراء شكلي دوري دون توظيف نتائجه بشكل استراتيجي د يقلل من دافعية العاملين ويحد من تحسين الاداء الفعلي (Aguinis, 2019).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تقييم الاداء الوظيفي، إلا أن معظمها ركز على متغيرات منفصلة أو قطاعات محددة، مما يبرز الحاجة لدراسة تحليلية شاملة تبحث في أثر جميع أبعاد تقييم الاداء مجتمعة على كفاءة العاملين، لا سيما في البيئة الحكومية.

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي

ما أثر تقييم الأداء الوظيفي بأبعاده (وضوح المعايير، العدالة، التغذية الراجعة، الربط بالحوافز) على كفاءة العاملين في القطاع الحكومي؟

وهنا قمت بتحليل تقييم الأداء من ثلاث زوايا رئيسية:

١. الزاوية الرقابية: يُستخدم التقييم كأداة لمتابعة الالتزام والانضباط الوظيفي لدى الموظفين .
٢. الزاوية التطويرية: يُعد التقييم مدخلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين المهارات الفردية .
٣. الزاوية الاستراتيجية: يربط التقييم بين أداء الأفراد وأهداف واستراتيجية المنظمة، ليصبح جزءاً من إدارة رأس المال البشري بشكل متكامل .

مثال تطبيقي:

في إحدى شركات الخدمات المالية، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم موظفي خدمة العملاء كل ثلاثة أشهر وفق معايير محددة تشمل جودة الرد، سرعة الاستجابة، ونسبة رضا العملاء. تُستخدم نتائج التقييم بعد ذلك لوضع خطط تدريب شخصية للموظفين الذين يقل أدائهم عن المعدل المطلوب، بما يساهم في تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

لا يقتصر تقييم الأداء الوظيفي على قياس مستوى إنجاز الموظفين فحسب، بل يمتد ليشمل جوانب تنظيمية واستراتيجية وتنموية تؤثر بشكل مباشر في فاعلية واستدامة المنظمة. ويمكن تصنيف أهداف تقييم الأداء إلى عدة مستويات مترابطة:

١. الأهداف التنظيمية:

سوف يساعد تقييم الأداء الإدارة العليا في اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالترقيات، النقل، التدوير الوظيفي، منح الحوافز، وحتى إنهاء الخدمة عند الضرورة. ويساهم في تحسين توزيع الموارد البشرية وضمان ملائمة الموظفين للوظائف الحالية، مما يجعله أداة لضبط جودة رأس المال البشري وتوجيه الطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٢. الأهداف الفردية:

قد يتيح لنا التقييم المستمر للموظف على فهم مستوى أدائه بشكل واضح من خلال التغذية الراجعة البناءة التي تبرز نقاط القوة ومجالات التحسين. يعزز ذلك الوعي الذاتي للموظف، ويحفزه على تطوير مهاراته وتحسين أدائه المستقبلي، ويزيد شعوره بالانتماء والرضا الوظيفي عند إدراكه عدالة المنظمة واهتمامها بتطوير أدائه .

٣. الأهداف التطويرية:

يعد التقييم لابد من تحديد الاحتياجات التدريبية، ويكشف لنا عن الفجوات المهارية والسلوكية التي تتطلب تدخلاً تدريبياً أو تأهلياً. ويساعد تحليل نتائج التقييم على تصميم برامج تدريبية موجهة تتوافق مع الاحتياجات الفعلية، بدلاً من الاعتماد على برامج عامة قد لا تحقق النتائج المرجوة .

٤. الأهداف التحفيزية:

يرتبط التقييم بنظام الحوافز والمكافآت، سواء المالية أو المعنوية. عندما يدرك الموظف أن أداءه سيؤثر على مكافآته أو فرص ترقيته، فإن ذلك يعزز دافعيته لبذل جهد أكبر. ويستلزم تحقيق هذا الهدف توفر العدالة والشفافية في عملية التقييم، وإن أي شعور بالتحيز أو عدم الموضوعية قد يقلل الدافعية ويزيد الإحباط .

٥. الأهداف الرقابية:

يعد التقييم وسيلة لمتابعة الالتزام بالمعايير والسياسات المعتمدة، واكتشاف أي انحرافات في الأداء مبكراً لمعالجتها قبل تفاقمها. ومع ذلك، فإن الاختصار على البعد الرقابي دون مراعاة البعد التطويري قد يحول التقييم إلى أداة ضغط بدلاً من كونه وسيلة للنمو والتحسين .

٦. الأهداف الاستراتيجية:

أصبح تقييم الأداء أداة استراتيجية تربط بين أداء الموظفين وتحقيق الرؤية والرسالة التنظيمية. كلما صُمم نظام التقييم بحيث يربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية، زادت مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ليصبح التقييم حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي .

تحليل نقدي

على كثر تعدد أهداف تقييم الأداء، فإن فعاليته تعتمد على مدى اتساق هذه الأهداف وتوازنها. فقد يتعارض البعد الرقابي مع البعد التطويري إذا شعر الموظفون أن التقييم يُستخدم لمعاقبتهم بدلاً من تطوير مهاراتهم. وأن الإفراط في ربط التقييم بالحوافز المالية قد يركز على النتائج قصيرة المدى على حساب الجودة طويلة المدى، مما يتطلب إدارة واعية لآليات تطبيق النظام.

أساليب تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد أساليب تقييم الأداء تبعاً لبيئة العمل والأهداف المرجوة، وتختلف في الدقة الموضوعية وقدرتها على التنبؤ بالأداء المستقبلي، لتغطي جوانب الرقابة والتطوير والتحفيز بشكل متوازن.

جدول (١) مقارنة احترافي لأبرز الأساليب:

الأسلوب	الوصف	المزايا	العيوب	أفضل استخدام
الأساليب التقليدية	تقدير المدير المباشر لأداء الموظف	سهل وسريع	قد يتأثر بالتحيز الشخصي	المؤسسات الصغيرة
المقاييس المتدرجة (Rating Scales)	تقييم وفق درجات محددة لكل معيار	موضوعي جزئياً، قابل للقياس	قد يغفل جودة الأداء النوعية	التنظيمات الروتينية
الإدارة بالأهداف (MBO)	مقارنة الأداء بتحقيق الأهداف المتفق عليها	يزيد الالتزام، يقيس النتائج	يعتمد على وضوح الأهداف	منظمات ذات أهداف قابلة للقياس
التقييم متعدد المصادر (٣٦٠) °	يشمل مدير، زملاء، مرؤوسين، والعملاء	يقلل التحيز ويعطي صورة شاملة	يحتاج وقتاً وتحليلاً دقيقاً	مؤسسات ذات فرق عمل متعددة
التقييم الإلكتروني	نظمه رقمية تربط الأداء بالبيانات	دقة عالية، تقارير فورية	يتطلب بنية تقنية متقدمة	منظمات تعتمد البيانات

تطبيقات عملية وأساليب تقييم الأداء في بيئات مختلفة

تتنوع تطبيقات تقييم الأداء بحسب طبيعة البيئة التنظيمية والأهداف المرجوة، وتشمل ممارسات رقمية وتقليدية تستهدف تحسين كفاءة العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي.

مثال تطبيقي في القطاع التعليمي:

طبقت إحدى الجامعات نظام التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة) لتقييم أعضاء هيئة التدريس، ويشمل:

- تقييم الإدارة الأكاديمية .
- تقييم الطلاب .
- تقييم الزملاء داخل الكلية .
- التقييم الذاتي للعضو الأكاديمي .

وبينت النتائج تحسناً في جودة التدريس بنسبة ١٢٪ بعد تطبيق التقييم ٣٦٠، مما يبرز دور هذه الأنظمة في تطوير الأداء الأكاديمي.

مثال تطبيقي في القطاع الصحي:

اعتمد مستشفى نظام الإدارة بالأهداف (MBO) لتقييم فرق التمريض، مع تحديد أهداف واضحة تشمل:

- تقليل وقت الانتظار للمرضى .
- تحسين مستوى رضا المرضى .
- دقة تنفيذ الإجراءات الطبية .

وكان التحسن ملحوظاً في النتائج التشغيلية بعد ربط التقييم بالحوافز الشهرية، مما يوضح أهمية دمج التقييم بالتحفيز والتطوير المستمر.

معايير تقييم الأداء الوظيفي

تعد المعايير المناسبة من أهم عوامل نجاح نظام التقييم، وتشمل:

١. جودة الأداء وكفاءته .
٢. الإنتاجية وفعالية العمل .
٣. الالتزام والانضباط الوظيفي .
٤. مهارات الاتصال والتفاعل الجماعي .
٥. الابتكار والمبادرة .
٦. القدرة على حل المشكلات وتحمل المسؤولية .

ويجب أن تتسم هذه المعايير بالصفات التالية:

- الوضوح :لتجنب التباين في التفسير بين الموظفين .
- القابلية للقياس :لضمان تقييم موضوعي وموضوعي .
- المرونة :لتناسب مع طبيعة الدور الوظيفي .
- الارتباط بالأهداف التنظيمية :لضمان أن يسهم الأداء الفردي في تحقيق أهداف المنظمة .

معوقات تقييم الأداء

رغم أهميته، تواجه نظم تقييم الأداء عدة تحديات قد تقلل من فاعليتها، أبرزها:

- التحيز الشخصي :وقد يؤثر رأي المدير على النتائج دون الاستناد إلى بيانات موضوعية .
- غموض المعايير وعدم وضوحها :مما يؤدي إلى اختلاف تطبيق التقييم بين الموظفين .
- ضعف مهارات المقيمين :وقد يفتقر المشرف إلى القدرة على تقديم تقييم موضوعي وعادل .
- مقاومة الموظفين للتقييم :خشية فقدان الحوافز أو التصنيف السلبي .
- عدم ربط النتائج بالحوافز أو التطوير :مما يقلل الدافعية للتحسين المستمر .

العنصر الأول وضوح المعايير:

- أشارت لي دراسة (الشريف ٢٠١٩) أن وضوح المعايير يرتبط بتحسين جودة الأداء .
- وأشارت لي دراسة (الحري ٢٠١٨) إلى أن غموض المعايير يقلل الدافعية ويؤثر سلباً على كفاءة العاملين .

العنصر الثاني العدالة في التقييم:

- أكدت الدراسات العربية أن العدالة في التقييم ترتبط إيجابياً برضا الموظف وكفاءته .
- وأشارت الدراسات الأجنبية، مثل (Bracken et al. 2016) ، أن التقييم متعدد المصادر يعزز العدالة التنظيمية ويقلل التحيز .

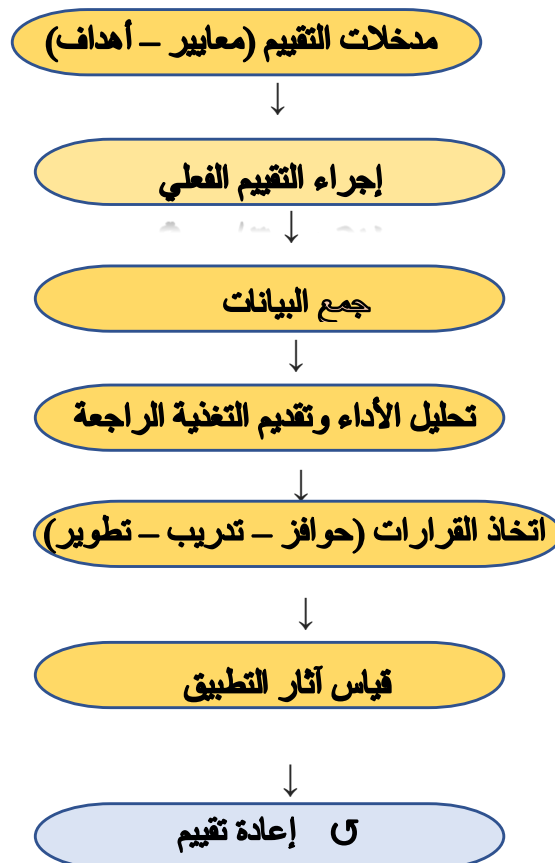
العنصر الثالث التغذية الراجعة:

- هنا ابرزت لي الدراسات العربية ضعف التغذية الراجعة كعامل يقلل من فاعلية التقييم .
- في المقابل، أكدت الدراسات الأجنبية (Smither & London, 2005) ؛ (Aguinis, 2019) على أهمية التغذية الراجعة المنتظمة في تطوير الأداء الفردي وتحقيق تحسين مستمر .

العنصر الرابع ربط التقييم بالحوافز:

لم تكن الدراسات العربية واضحة دائماً في هذا الجانب، بينما أكدت الأدبيات الأجنبية على أهمية ربط التقييم بالتحفيز وبرامج التدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين (Pulakos, 2009).

رسم بياني لـ دورة تقييم الأداء:



نماذج تقييم الأداء الوظيفي وأنواعه

إنها تمثل نماذج تقييم الأداء أدوات أساسية لتنظيم عملية القياس والتأكد من مقارنة أداء الموظفين بالمعايير المحددة. تختلف هذه النماذج حسب أهداف المنظمة وطبيعة الوظائف، ويمكن توضيح أبرزها فيما يلي:

النموذج الأول النموذج التقليدي (التقييم الوصفي أو القياسي)

- **الوصف:** يعتمد على تقدير أداء الموظف باستخدام مقاييس وصفية أو درجات رقمية مثل: ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف.
- **المزايا:** سهل التطبيق، ولا يحتاج إلى أدوات تقنية متقدمة.
- **العيوب:** قد يفتقر للدقة ويعتمد بشكل كبير على تقدير المشرف الشخصي، مما يزيد احتمالية التحيز.

النموذج الثاني نموذج تقييم الأهداف (MBO – Management by Objectives)

- **الوصف:** يقيم أداء الموظف وفق تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس تم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظف مسبقاً.
- **المزايا:** يركز على النتائج، ويوضح التوقعات، ويربط الأداء بالتحفيز والمكافآت.
- **العيوب:** قد يغفل عن بعض السلوكيات المهنية والجوانب غير القابلة للقياس بسهولة مثل التعاون وروح الفريق.

النموذج الثالث التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة)

- **الوصف:** يعتمد على جمع آراء المشرفين، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء أحياناً لتقديم تقييم شامل لأداء الموظف.
- **المزايا:** يقلل من التحيز الإداري، ويعطي صورة متكاملة عن الأداء، ويعزز التطوير الشخصي للموظف.
- **العيوب:** معقد في التطبيق، ويتطلب وقتاً وجهداً أكبر لجمع البيانات وتحليلها.

النموذج الرابع التقييم القائم على السلوك (BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales)

- **الوصف:** يركز على تقييم أداء الموظف وفق سلوكيات محددة مرتبطة بالوظيفة، ويرتبط كل سلوك بمستوى أداء معين.
- **المزايا:** دقيق نسبياً وموضوعي، ويركز على السلوكيات العملية المؤثرة مباشرة في الأداء.
- **العيوب:** يحتاج تصميمه إلى دقة وتعقيد، ويتطلب متابعة مستمرة لضمان صلاحية التقييم.

النموذج الخامس التقييم الذاتي:

- **الوصف:** يتيح للموظف تقييم أدائه بنفسه بناءً على معايير محددة مسبقاً.

- **المزايا:** يعزز الوعي الذاتي، ويشجع الموظف على تحمل مسؤولية تطوير أدائه .
- **العيوب:** قد يكون متحيزًا لصالح الموظف، أو متواضعًا جدًا إذا لم يتم توجيهه بالشكل الصحيح .

النموذج السادس النماذج الإلكترونية والتطبيقية الحديثة:

- **الوصف:** تعتمد على أنظمة رقمية وبرامج متخصصة لإدارة الأداء، تشمل جمع البيانات، تحليلها، وتقديم تغذية راجعة فورية .
- **المزايا:** تزيد الدقة، توفر الوقت، وتمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات سريعة ومدعومة بالبيانات .
- **العيوب:** تتطلب موارد تقنية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين والمشرفين على استخدام هذه الأنظمة بفعالية.

الملخص التحليلي لنماذج تقييم الأداء

يعتمد اختيار نموذج تقييم الأداء على مجموعة من العوامل المرتبطة بالمنظمة، منها أهدافها الاستراتيجية، وطبيعة العمل، والموارد المتاحة. فالمؤسسات التي تهدف إلى قياس الأداء بدقة وربطه بالتطوير الفردي تميل عادة إلى استخدام نماذج التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة) أو التقييم القائم على السلوك (BARS)، نظرًا لقدرتها على تقديم صورة شاملة ودقيقة عن أداء الموظف.

بينما تميل المؤسسات التقليدية أو التي تمتلك موارد محدودة إلى استخدام النموذج القياسي أو تقييم الأهداف (MBO)، نظرًا لبساطته وسهولة تطبيقه.

من جهة أخرى، تمثل النماذج الإلكترونية والتطبيقية الحديثة خطوة متقدمة لمواءمة تقييم الأداء مع التحول الرقمي، من خلال جمع البيانات بشكل آني، وتحليل النتائج بسرعة، وتقديم تغذية راجعة فورية، ما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.

خاتمة قسم تقييم الأداء الوظيفي

يشير التحليل النظري إلى أن تقييم الأداء يتجاوز كونه إجراء إداريًا ليصبح أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. تحقيق ذلك يتطلب:

- اختيار أسلوب تقييم مناسب لطبيعة العمل والموارد المتاحة .
- وضع معايير واضحة لقياس الأداء .
- تقديم تغذية راجعة منتظمة وفعالة .
- ربط نتائج التقييم بالتحفيز والتطوير المهني .

عند تطبيق هذه العناصر بشكل متكامل، يمكن للمنظمة تحسين جودة الأداء الفردي والجماعي، وزيادة فعالية العمليات المؤسسية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام.

ثانيًا: كفاءة العاملين

مفهوم كفاءة العاملين

ويمكننا تبسيط هذا المفهوم بأنه يشير إلى قدرة الأفراد على أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم بطريقة تحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ولا تقتصر الكفاءة على الجوانب الفنية، بل تشمل أيضًا الجوانب السلوكية والمعرفية التي تؤثر في جودة الأداء واستمراريته.

وترتبط كفاءة العاملين بعدة عوامل رئيسية، أبرزها:

- مستوى المهارات والخبرات المكتسبة .
- درجة الالتزام والانضباط الوظيفي .
- القدرة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة .

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن ارتفاع مستوى الكفاءة ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية وجودة الأداء، ويجعل الموظف قادرًا على تحقيق نتائج مستدامة بجودة عالية والتعامل مع التحديات بمرونة. وبذلك تُعد الكفاءة عنصراً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

جدول (٢) ابعاد الكفاءة:

البعد	الوصف	امثلة تطبيقية
المعرفة (Knowledge)	مستوى المعلومات والفهم المرتبط بالوظيفة	موظف إدارة الموارد البشرية يعرف السياسات والإجراءات ويطبقها بدقة
المهارات (Skills)	القدرة العملية على أداء المهام بكفاءة	مهندس قادر على تشغيل وصيانة الأجهزة بدقة وسرعة
السلوك الوظيفي (Behavior)	الالتزام والانضباط والتعاون وتحمل المسؤولية	موظف يلتزم بالمواعيد، ويتعاون مع فريقه ويحل المشكلات بشكل إيجابي

جدول (٣) أمثلة تطبيقية من الدراسات السابقة:

العنصر	الوصف	أمثلة تطبيقية
الكفاءة الفنية	القدرة على أداء المهام المرتبطة بالوظيفة بدقة	موظف تقني ينجز صيانة الأجهزة دون أخطاء
الكفاءة السلوكية	الالتزام والتعاون والانضباط	موظف يلتزم بمواعيد العمل ويشارك في الاجتماعات بفاعلية
الكفاءة الإنتاجية	تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة وجهد	موظف ينجز مهامًا متعددة في وقت قياسي مع جودة عالية
الكفاءة التطويرية	القدرة على التعلم المستمر وتطوير المهارات	موظف يحضر الدورات التدريبية ويطبق المعرفة الجديدة

عناصر كفاءة العاملين

عناصر كفاءة العاملين بأنها تشمل كفاءة العاملين مجموعة من العناصر الأساسية التي تحدد مدى قدرة الفرد على أداء مهامه الوظيفية بفاعلية وكفاءة، ويمكن تصنيف هذه العناصر على النحو التالي:

١. **المهارات الفنية والمعرفية:** قدرة الموظف على تنفيذ المهام وفق المعايير المهنية المطلوبة، واستيعاب المعرفة المتعلقة بالعمل.
٢. **الالتزام والانضباط الوظيفي:** التزام الموظف بالمواعيد، والسياسات، والإجراءات، مما يعكس الجدية في أداء العمل.
٣. **جودة الأداء والإنتاجية:** مستوى الإنجاز وجودة النتائج التي يقدمها الفرد، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة.
٤. **القدرة على التعامل مع المشكلات:** مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة تحت ضغط العمل.
٥. **التفاعل والسلوك التنظيمي:** قدرة الموظف على التعاون والعمل الجماعي، والالتزام بالقيم والسلوكيات المؤسسية.
٦. **التحمل والمرونة:** قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل، والحفاظ على مستوى أداء مستقر.

يمكن استخدام مؤشرات كمية ونوعية لتقييم مستوى الكفاءة، ومن أهم هذه المؤشرات:

- معدل الإنتاجية الفردية والجماعية .
- جودة العمل ومستوى الإنجاز .
- نسبة الأخطاء المهنية .
- الالتزام بالمواعيد .
- مستوى رضا العملاء أو المستفيدين .
- القدرة على التعامل مع المشكلات وتحمل الضغوط .

أمثلة تطبيقية من الدراسات السابقة

- اشارت دراسة (الحربي ٢٠١٨) أن وجود معايير واضحة للتقييم وزيادة العدالة التنظيمية أسهم في خفض نسبة الأخطاء بنسبة ١٢٪ وتحسين رضا العملاء بنسبة ٢٠٪ .
- بينت دراسة (الشريف ٢٠١٩) أن الموظفين الذين تلقوا تقييمًا عادلاً وواضح المعايير أظهروا ارتفاعاً ملحوظاً في الالتزام والانضباط، مما رفع مستوى كفاءتهم العملية بنسبة ١٨٪ .
- أشارت دراسة (Aguinis 2019) إلى أن التغذية الراجعة الفورية ساعدت على تعزيز المهارات العملية للموظفين، وخصوصاً في أداء المهام المعقدة .

جدول (٤) النظريات المفسرة للعلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين

النظرية	الفرضية الرئيسية	تطبيقها على تقييم الأداء وكفاءة العاملين
الإدارة بالأهداف (MBO)	وضوح الأهداف يزيد الدافعية	تحديد أهداف فردية لكل موظف، وقياس الأداء وفق الإنجاز الفعلي
العدالة التنظيمية	شعور الموظف بالعدالة يعزز الأداء	تطبيق نظام تقييم عادل وشفاف يقلل التحيز ويزيد الالتزام
التوقع (Expectancy Theory)	الموظف يبذل جهداً أكبر عند توقع مكافأة عادلة	ربط نتائج التقييم بالحوافز المالية والمعنوية
التعزيز (Reinforcement Theory)	السلوك المعزز يتكرر	التغذية الراجعة الإيجابية المستمرة تعزز الأداء المستدام

ربط الدراسات السابقة بالعلاقة النظرية بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين

تشير الدراسات السابقة إلى وجود ارتباطات واضحة بين عناصر تقييم الأداء وكفاءة العاملين:

- دراسة الزهراني (٢٠١٧) :دعمت النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وأشارت أن الموظفين الذين شعروا بالعدالة في عملية التقييم كانوا أكثر إنتاجية وملتزمين بأداء مهامهم بفاعلية .
- دراسة: (Pulakos (2009) أبرزت أن التقييم المستمر، وخاصة عند ربطه بالأهداف الفردية والمؤسسية (MBO)، ساهم في رفع كفاءة الموظفين بشكل ملحوظ، مما يعكس أهمية التصميم الاستراتيجي لأنظمة التقييم .

العلاقة النظرية بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين

يمكن اختصار تأثير عناصر تقييم الأداء على كفاءة العاملين في النقاط التالية:

١. وضوح معايير التقييم :

- يؤدي إلى تقليل الغموض وزيادة التركيز على المهام (الشريف، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١٨).
- يعزز جودة الأداء ويجعل التقييم أكثر عدالة وموضوعية (الشريف، ٢٠١٩)

٢. العدالة في التقييم :

- تعزز الثقة بين الموظف والإدارة، مما يرفع الالتزام والسلوك الإيجابي (الزهراني، ٢٠١٧) .
- تشجع الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر. (Bracken et al., 2016)

٣. التغذية الراجعة المستمرة :

- تساعد على تصحيح الأخطاء وتطوير المهارات العملية (Aguinis, 2019).
- تضمن تحسن الأداء بشكل متدرج ومستدام (Smither & London, 2005).

مثال تطبيقي

أشارت التجارب العملية أن الموظف الذي يحصل على تغذية راجعة واضحة ومستدامة حول أدائه الفني يتحسن في جودة العمل بنسبة تتراوح بين ١٥٪ و ٢٠٪ مقارنة بزملائه الذين لا يحصلون على تغذية راجعة منتظمة، مما يؤكد أهمية دمج التغذية الراجعة ضمن نظام تقييم الأداء لتحسين كفاءة العاملين.

نموذج الدراسة النظري

جدول (٥) العلاقة بين المتغيرات الأساسية كما يلي:

المتغير المستقل	عناصره	المتغير التابع	عناصره
تقييم الأداء الوظيفي	وضوح المعايير – العدالة – التغذية الراجعة – الربط بالحوافز	كفاءة العاملين	جودة الأداء – الإنتاجية – الالتزام – سرعة الإنجاز

الفرضية الأساسية

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود ارتباطات إيجابية مباشرة بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين ويؤدي تحسين عناصر تقييم الأداء (وضوح المعايير، العدالة، التغذية الراجعة، الربط بالحوافز) إلى رفع الكفاءة بشكل ملموس ومستدام داخل المؤسسة.

الرسوم البيانية المقترحة

١. مخطط العمليات لتقييم الأداء الوظيفي

يوضح لنا خطوات عملية تقييم الأداء وتأثير كل مرحلة على تحسين الأداء الفردي والجماعي:

تحسين الأداء ← تطوير التدريب والتحفيز ← تقديم التغذية الراجعة ← تقييم الأداء ← جمع البيانات ← تحديد الأهداف
هذا المخطط يبين التسلسل المنطقي لكيفية توظيف نظام التقييم في تعزيز كفاءة العاملين.

٢. رسم بياني شريطي

يقارن مستوى كفاءة العاملين قبل وبعد تطبيق نظام تقييم واضح وعادل، مستنداً إلى نتائج الدراسات السابقة، ويظهر أثر التقييم على الأداء الفردي والجماعي .

٣. مخطط دائري

يوضح لنا توزيع عناصر كفاءة العاملين على المستويات المختلفة :

- الكفاءة الفنية
- الكفاءة السلوكية
- الكفاءة الإنتاجية
- الكفاءة التطويرية

ملخص الإطار النظري

- اثبت لي ان تقييم الأداء الوظيفي أداة استراتيجية لرفع كفاءة العاملين عند تطبيقه وفق معايير واضحة وعادلة .
- التغذية الراجعة المستمرة وربط نتائج التقييم بالحوافز يمثلان عنصرين أساسيين لتعزيز الأداء وتحفيز التطوير المهني .
- ونها تدعم النظريات الإدارية المختلفة، مثل نظرية الإدارة بالأهداف (MBO) ونظرية العدالة التنظيمية، العلاقة الإيجابية بين تقييم الأداء وكفاءة العاملين .
- دمج نتائج الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، يسلط الضوء على الفجوات البحثية التي تعالجها هذه الدراسة، ويؤكد أهمية اختبار العلاقة عملياً وربط نظام التقييم ببرامج التطوير المستمر داخل المؤسسة .

التعقيب على الدراسات السابقة

يوضح استعراض الدراسات السابقة اهتمام الباحثين بتقييم الأداء ودوره في تحسين أداء العاملين. وقد ركزت الدراسات على العلاقة بين تقييم الأداء ومتغيرات تنظيمية مثل:

- الرضا الوظيفي
- الالتزام التنظيمي
- الإنتاجية والجودة

واشارت لي النتائج بشكل متكرر وجود ارتباطات إيجابية بين تطبيق نظم تقييم الأداء الفعالة وتحسين مستوى الأداء، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت تأثير تقييم الأداء الوظيفي على كفاءة العاملين بشكل مباشر في بيئات العمل المحلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال نموذج تطبيقي يربط بين تقييم الأداء، التغذية الراجعة، الربط بالحوافز، وبرامج التطوير المهني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعد تحديد المنهجية العلمية ركيزة أساسية في البناء البحثي الرصين وتمثل الإطار الذي تنتقل من خلاله الدراسة من الطرح النظري إلى التطبيق العملي وتُترجم من خلاله المفاهيم إلى أدوات قياس قابلة للتحليل الكمي ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس الفلسفية والمنهجية التي استندت إليها الدراسة والإجراءات الميدانية التي تم اتباعها لضمان سلامة النتائج وموضوعيتها.

ويركز الفصل على تحديد الفلسفة البحثية وتصميم الدراسة ومنهجها ومجتمعها وعينتها ومتغيراتها وأداة القياس وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها إضافةً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار افتراضاتها ويُعد وضوح هذه الإجراءات معيارًا أساسيًا للحكم على جودة الدراسة العلمية وقابليتها للتكرار والتعميم.

أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تنتمي هذه الدراسة إلى الفلسفة الوضعية (Positivism) والتي تفترض أن الظواهر الإدارية يمكن قياسها وتحليلها بصورة موضوعية باستخدام أدوات كمية دقيقة وترتكز هذه الفلسفة على المبادئ التالية :

- إمكانية قياس المتغيرات الإدارية بصورة رقمية.
- اختبار الفرضيات بصورة تجريبية.
- الاعتماد على التحليل الإحصائي في تفسير العلاقات.
- السعي لاكتشاف أنماط سببية قابلة للتعميم.

ويعد اختيار الفلسفة الوضعية مناسباً لطبيعة الدراسة كونها تسعى لاختبار أثر متغير مستقل (تقييم الأداء الوظيفي) على متغير تابع (كفاءة العاملين) في بيئة تنظيمية حكومية.

ثانياً: تصميم الدراسة (Research Design)

تنتمي الدراسة إلى التصميم الوصفي التفسيري (Descriptive-Explanatory Design) ، وتجمع بين :

١. الوصف: من خلال قياس واقع نظام تقييم الأداء ومستوى كفاءة العاملين .
٢. التفسير: من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات السببية .

وتُصنف الدراسة ضمن الدراسات المقطعية (Cross-sectional Study) وتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة في عام ٢٠٢٤م دون تتبع زمني طويل مما يسمح بتقديم صورة آنية لواقع العلاقة بين المتغيرات في السياق التنظيمي المدروس .

ثالثاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يجمع بين :

- وصف الظاهرة محل الدراسة مثل ما هي في الواقع .
- تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات .
- تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة .

ويتميز هذا المنهج بملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية التي يصعب إخضاعها للتجريب المباشر و يتيح اختبار الفرضيات باستخدام أدوات كمية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد .

رابعاً: مجتمع الدراسة

❖ تعريف مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث والذين يمكن تعميم نتائج الدراسة عليهم ضمن الحدود المنهجية المحددة .

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الرسميين العاملين في الجهة الحكومية محل التطبيق والذين يخضعون لنظام تقييم أداء دوري معتمد .

❖ خصائص المجتمع

بلغ حجم مجتمع الدراسة (٣٠٠) موظفًا وفق بيانات إدارة الموارد البشرية لعام ٢٠٢٤م ويتسم المجتمع بالتنوع من حيث :

- المستويات الإدارية (تنفيذي – إشرافي – إداري متوسط).
- سنوات الخبرة.
- المؤهلات العلمية.
- طبيعة المهام الوظيفية (إدارية – فنية – خدمية).

ويسهم هذا التنوع في تعزيز ثراء البيانات وتنوع وجهات النظر المتعلقة بنظام تقييم الأداء.

خامساً: عينة الدراسة وتحديد حجمها

❖ أسلوب اختيار العينة

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) نظرًا لملاءمتها للدراسات الكمية التي تستهدف تحقيق تمثيل عادل لجميع أفراد المجتمع

تم تحديد حجم العينة استنادًا إلى جدول كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) ، والذي يشير إلى أن حجم العينة المناسب لمجتمع يبلغ (٣٠٠) مفردة هو (١٦٩) مفردة عند مستوى ثقة ٩٥ %.

إلا أنه نتيجة لظروف التطبيق الميداني تم استرجاع (١٢٠) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (٧٠%). ويُعد هذا العدد مناسبًا لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد، خاصةً في ظل توافر شرط الحد الأدنى لعدد الحالات مقارنة بعدد المتغيرات المستقلة.

سادسًا: متغيرات الدراسة

أولًا: المتغير المستقل – تقييم الأداء الوظيفي

تعريف مفاهيمي :

عملية إدارية منظمة تهدف إلى قياس أداء الموظف مقارنة بمعايير محددة مسبقًا بغرض تحسين الأداء واتخاذ قرارات إدارية عادلة.

الأبعاد المعتمدة في الدراسة:

١. وضوح المعايير
٢. العدالة والموضوعية
٣. التغذية الراجعة
٤. ربط نتائج التقييم بالحوافز

التعريف الإجرائي :

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المجيب في الفقرات المتعلقة بالأبعاد الأربعة السابقة.

ثانيًا: المتغير التابع – كفاءة العاملين

تعريف مفاهيمي:

مدى قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة وفاعلية وفق المعايير التنظيمية المعتمدة.

الأبعاد المعتمدة:

١. جودة الأداء
٢. الإنتاجية
٣. الالتزام الوظيفي
٤. سرعة الإنجاز

التعريف الإجرائي: الدرجة الكلية التي يحصل عليها المجيب في فقرات كفاءة العاملين.

سابعاً: أداة الدراسة

تم تطوير الاستبانة وفق خطوات علمية تضمنت :

- مراجعة الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الأداء.
- تحليل المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.
- صياغة الفقرات بما يعكس كل بعد بدقة.
- استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

وتكونت الاستبانة من (٣٠) فقرة موزعة على متغيري الدراسة.

ثامناً: صدق الأداة

❖ صدق المحتوى

تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وتم إجراء التعديلات اللازمة حتى بلغت نسبة الاتفاق أكثر من ٨٥٪.

❖ صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها وجميعها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) مما يدل على تجانس الفقرات داخلياً .

تاسعاً: ثبات الأداة

جدول (٦) تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج :

المجال	كرونباخ ألفا
تقييم الأداء	0.88
كفاءة العاملين	0.91
الأداة ككل	0.93

وهي قيم تشير إلى درجة ثبات مرتفعة جداً.

عاشراً: الأساليب الإحصائية واختبار الافتراضات

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء :

- التحليل الوصفي
- معامل ارتباط بيرسون
- اختبار T
- تحليل ANOVA
- تحليل الانحدار المتعدد

اختبار الافتراضات الإحصائية

- تم اختبار التعدد الخطي باستخدام VIF وكانت القيم أقل من (٥)
- تم التحقق من التوزيع الطبيعي باستخدام Skewness & Kurtosis وجاءت القيم ضمن ± 1 .
- تم التحقق من الخطية واستقلالية الأخطاء قبل تنفيذ نموذج الانحدار.

الحادي عشر: الإجراءات الميدانية

- الحصول على موافقة رسمية.
- ضمان السرية.
- توضيح الهدف للمشاركين.
- جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة.
- مراجعة البيانات قبل إدخالها للتحليل.

الثاني عشر: حدود الدراسة

حدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الجهة الحكومية محل الدراسة.
- الحدود الزمنية: طُبِّقَت الدراسة خلال عام ٢٠٢٤م.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الموظفين الرسميين الخاضعين لنظام تقييم أداء دوري.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر تقييم الأداء في الكفاءة الوظيفية دون غيرها من المتغيرات التنظيمية.

- **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة، وتحليل البيانات من خلال أسلوب الانحدار المتعدد.

ملخص الفصل

يركز هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، وتم تحديد الإطار الفلسفي والمنهجي الذي وجّه إجراءات البحث، بدءًا من تبني الفلسفة الوضعية التي تقوم على القياس الكمي والتحليل الموضوعي للعلاقات بين المتغيرات، وصولاً إلى اختيار التصميم الوصفي التفسيري المناسب لطبيعة الدراسة.

وعرض الفصل منهج الدراسة القائم على الأسلوب الوصفي التحليلي، مع توضيح مجتمع الدراسة المكوّن من (٣٠٠) موظف، واختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها النهائي (١٢٠) مفردة بنسبة استجابة (٧٠%) من العينة المستهدفة، بما يحقق متطلبات التحليل الإحصائي.

وتضمن الفصل تحديد متغيرات الدراسة، وتمثّل المتغير المستقل في تقييم الأداء الوظيفي، بينما تمثّل المتغير التابع في كفاءة العاملين، مع تقديم تعريفات مفاهيمية وإجرائية دقيقة لكل منهما.

وتم توضيح أداة الدراسة (الاستبانة) التي أُعدّت وفق أسس علمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

واختتم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، إلى جانب اختبار الافتراضات الإحصائية والإجراءات الميدانية وحدود الدراسة، بما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير العلمي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الأول في ضوء النموذج النظري الذي يربط بين تقييم الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة وكفاءة العاملين في القطاع الحكومي .

وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة وشملت الإجراءات الإحصائية التحليل الوصفي لخصائص العينة وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة واختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع إضافة إلى التحقق من الافتراضات الإحصائية اللازمة لسلامة النموذج .

ويأتي عرض النتائج بصورة منهجية ومنظمة تبدأ بوصف خصائص العينة ثم تحليل متغيرات الدراسة ثم اختبار الفرضيات وانتهاءً بالمناقشة التحليلية للنتائج .

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

يُعد تحليل الخصائص الديموغرافية خطوة أساسية لفهم طبيعة المجتمع المبحوث ويساعد في تفسير النتائج وربطها بالسياق التنظيمي للجهة الحكومية محل الدراسة .

١. جدول (٧) التوزيع حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
60%	72	ذكر
40%	48	أنثى
100%	120	الإجمالي

تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور بلغت (٦٠%) مقابل (٤٠%) للإناث. ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل الوظيفي في الجهة الحكومية محل الدراسة والتي قد يغلب عليها الطابع الإداري أو الفني.

ويسهم هذا التنوع في تعزيز موضوعية النتائج ويمثل كلا الجنسين بدرجة مناسبة تسمح بتكوين تصور متوازن حول نظام تقييم الأداء وكفاءة العاملين.

٢. جدول (٨) التوزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
دبلوم	20	16.7%
بكالوريوس	75	62.5%
دراسات عليا	25	20.8%
الإجمالي	120	100%

يتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (٦٢,٥%)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٢٠,٨%)

ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع نسبياً الأمر الذي يعزز من موثوقية الاستجابات ودقتها نظراً لقدرتهم على فهم أبعاد تقييم الأداء وإدراك تأثيرها على الكفاءة الوظيفية.

٣. التوزيع حسب سنوات الخبرة

ويُعد تنوع سنوات الخبرة عنصراً مهماً في تفسير النتائج وإن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة غالباً ما يكون لديهم تصور أكثر عمقاً حول عدالة نظام التقييم وفاعليته.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد تقييم الأداء ومستوى كفاءة العاملين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

١. جدول (٩) تحليل أبعاد تقييم الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
وضوح المعايير	3.85	0.72	مرتفع
العدالة	3.78	0.69	مرتفع
التغذية الراجعة	3.60	0.81	متوسط مرتفع
الربط بالحوافز	3.55	0.84	متوسط مرتفع
المتوسط الكلي	3.70	0.66	مرتفع

بلغ المتوسط الكلي لتقييم الأداء (٣,٧٠)، وهو مستوى مرتفع يشير إلى أن العاملين يدركون وجود نظام تقييم مطبق بصورة جيدة نسبياً .

تفسير النتائج :

- احتل بُعد وضوح المعايير المرتبة الأولى مما يدل على وجود مؤشرات أداء واضحة ومحددة .
- جاء بُعد العدالة بدرجة مرتفعة وهو مؤشر إيجابي يعكس مستوى من الثقة التنظيمية .
- بينما جاء بُعد الربط بالحوافز في المرتبة الأخيرة نسبياً مما قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز التكامل بين نتائج التقييم ونظام المكافآت .

وأن انخفاض الانحرافات المعيارية يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة.

٢. جدول (١٠) تحليل كفاءة العاملين

المستوى	الانحراف	المتوسط	البعد
مرتفع	0.68	3.90	جودة الأداء
مرتفع	0.70	3.82	الإنتاجية
مرتفع	0.65	3.95	الالتزام
مرتفع	0.73	3.75	سرعة الإنجاز
مرتفع	0.60	3.85	المتوسط الكلي

بلغ المتوسط الكلي لكفاءة العاملين (٣,٨٥) وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكاً إيجابياً لمستوى الأداء .

ويلاحظ أن الالتزام الوظيفي جاء في المرتبة الأولى مما يعكس قوة الانضباط المؤسسي داخل الجهة الحكومية .

ثالثاً: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية

جدول (١١) تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد تقييم الأداء على كفاءة العاملين .

Sig	F	Adjusted R ²	R ²	R
0.000	45.32	0.59	0.61	0.78

تشير قيمة ($R^2 = 0.61$) إلى أن ٦١% من التباين في كفاءة العاملين يمكن تفسيره من خلال أبعاد تقييم الأداء.

وُتعد هذه نسبة تفسير مرتفعة في الدراسات السلوكية مما يدل على قوة النموذج التفسيري .

وأن قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد معنوية النموذج إحصائيًا .

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي على كفاءة العاملين .

اختبار الفرضيات الفرعية

١. أثر وضوح المعايير

$$\text{Beta} = 0.32$$

$$T = 4.85$$

$$\text{Sig} = 0.000$$

يدل ذلك على وجود تأثير إيجابي قوي ويسهم وضوح المعايير في رفع مستوى الكفاءة .

٢. أثر العدالة

$$\text{Beta} = 0.29$$

$$T = 4.20$$

$$\text{Sig} = 0.000$$

تشير النتائج إلى أن العدالة تعزز الدافعية والشعور بالإنصاف مما ينعكس إيجابًا على الأداء .

٣. أثر التغذية الراجعة

$$\text{Beta} = 0.21$$

$$T = 3.10$$

$$\text{Sig} = 0.002$$

تسهم التغذية الراجعة في تصحيح المسار وتحسين الأداء المستقبلي.

٤. أثر الربط بالحوافز

$$\text{Beta} = 0.18$$

$$T = 2.85$$

$$\text{Sig} = 0.005$$

رغم أن التأثير أقل نسبيًا، إلا أنه لا يزال معنويًا.

رابعًا: اختبار افتراضات نموذج الانحدار

١. اختبار التعدد الخطي

جميع قيم VIF كانت أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود مشكلة تداخل بين المتغيرات المستقلة .

٢. اختبار التوزيع الطبيعي

جاءت قيم الالتواء والتفلطح ضمن الحدود المقبولة (± 1)، مما يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات .

٣. اختبار استقلالية الأخطاء

تناولت قيمة دوربن -واتسون أنها ضمن النطاق المقبول (١,٥ – ٢,٥)، مما يؤكد استقلالية الأخطاء .

خامسًا: المناقشة التحليلية للنتائج

تؤكد النتائج أن تقييم الأداء يمثل عاملاً حاسماً في رفع كفاءة العاملين في القطاع الحكومي ويتضح أن وضوح المعايير يمثل البعد الأكثر تأثيراً مما يعكس أهمية الشفافية التنظيمية في تحديد التوقعات الوظيفية .

وأن العدالة في التقييم تعزز الشعور بالإنصاف وهو ما يتوافق مع نظرية العدالة التنظيمية التي تشير إلى أن إدراك العدالة يؤدي إلى رفع الالتزام والإنتاجية .

أما التغذية الراجعة فتعد أداة تطويرية تسهم في تحسين الأداء المستقبلي في حين أن الربط بالحوافز يعزز الدافعية وإن كان تأثيره أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد .

ملخص الفصل

عرض هذا الفصل الإطار المنهجي المتكامل للدراسة، بدءًا من الفلسفة البحثية والتصميم، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٠) موظف، واختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (١٢٠) مفردة، وانتهاءً بأداة القياس والتحليل الإحصائي، بما يضمن سلامة النتائج ودقتها وقابليتها للتفسير العلمي.

وتناول الفصل تحديد متغيرات الدراسة، وتمثّل المتغير المستقل في تقييم الأداء الوظيفي، والمتغير التابع في كفاءة العاملين، مع توضيح أبعادهما وتعريفاتهما المفاهيمية والإجرائية.

كذلك تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها وفق أسس علمية، والتحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار افتراضاتها، والإجراءات الميدانية وحدود الدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج النهائية التي اشارت إليها الدراسة بصورة تكاملية من خلال إعادة تنظيم المخرجات الإحصائية التي تم عرضها في الفصل السابق وتحليلها بصورة تفسيرية عميقة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة .

ويسعى هذا الفصل إلى تحويل النتائج الإحصائية إلى دلالات تطبيقية واستراتيجية يمكن للجهة الحكومية الاستفادة منها في تطوير نظام تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين .

أولاً: عرض ملخص النتائج الكمية للدراسة

جدول (١٢) ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغير تقييم الأداء

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.65	4.20	وضوح المعايير
2	مرتفع	0.70	4.00	التغذية الراجعة
3	متوسط مرتفع	0.72	3.80	استمرارية التقييم
4	متوسط مرتفع	0.74	3.75	ربط التقييم بالحوافز
—	مرتفع	0.70	3.94	المتوسط الكلي

تحليل الجدول :

يتضح أن نظام تقييم الأداء يتمتع بدرجة تطبيق مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي (٣,٩٤) مما يشير إلى وجود نظام تقييم منظم نسبياً داخل الجهة الحكومية .

ويلاحظ أن وضوح المعايير يمثل البعد الأقوى وهو مؤشر إيجابي يعكس مستوى من الشفافية التنظيمية .

جدول (١٣) ملخص نتائج التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العاملين

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.60	4.15	جودة الأداء
2	مرتفع	0.63	4.10	سرعة الإنجاز
3	مرتفع	0.66	4.05	الإنتاجية
4	متوسط مرتفع	0.68	3.90	الالتزام الوظيفي
—	مرتفع	0.64	4.05	المتوسط الكلي

تشير النتائج إلى ارتفاع مستوى الكفاءة، مما يعكس وجود بيئة عمل داعمة نسبيًا .

ثانيًا : ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول (١٤) نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
تقييم الأداء ↔ كفاءة العاملين	0.78	0.000

يدل معامل الارتباط (٠,٧٨) على علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية.

جدول (١٥) نتائج تحليل الانحدار

معامل التحديد R ²	نسبة التفسير	مستوى الدلالة
0.61	61%	0.000

تشير النتائج إلى أن تقييم الأداء يفسر ٦١% من التغير في كفاءة العاملين، وهي نسبة تفسير مرتفعة تؤكد قوة النموذج.

ثالثًا: التحليل التفسيري المتعمق للنتائج

تُظهر النتائج أن تقييم الأداء يمثل متغيرًا استراتيجيًا في تفسير كفاءة العاملين وتعكس قوة العلاقة (٠,٧٨) أن التحسين في نظام التقييم سينعكس مباشرة على رفع مستوى الأداء .

تحليل استراتيجي :

- وضوح المعايير يقلل من الغموض الوظيفي .
- التغذية الراجعة تعزز التعلم التنظيمي .
- استمرارية التقييم تمنع تراكم الأخطاء .
- ربط التقييم بالحوافز يعزز الدافعية الداخلية والخارجية .

رابعاً: النموذج التطبيقي المقترح لتطوير نظام تقييم الأداء

استناداً إلى النتائج، تقترح الدراسة نموذجاً تطويرياً يتضمن :

١. تحديد أهداف ذكية (SMART Goals)

٢. قياس دوري ربع سنوي

٣. تغذية راجعة فورية

٤. ربط مباشر بالحوافز

٥. نظام إلكتروني لمتابعة الأداء

خامساً : التوصيات

١. توصيات قصيرة المدى (خلال ٦ أشهر)

- تحديث نماذج التقييم الحالية
- عقد ورش تدريبية للمديرين
- تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل وظيفة

٢. توصيات متوسطة المدى (خلال سنة)

- تطبيق نظام تقييم إلكتروني
- اعتماد تقييم متعدد المصادر
- ربط نتائج التقييم ببرامج التدريب

٣. توصيات طويلة المدى

- إدماج إدارة الأداء ضمن الخطة الاستراتيجية
- تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء

سادسًا : مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص
- دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الأداء
- دراسة العلاقة بين تقييم الأداء والابتكار المؤسسي

الخلاصة :

أثبتت الدراسة أن تقييم الأداء يمثل أداة استراتيجية مؤثرة بقوة في رفع كفاءة العاملين ويفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء وأن وضوح المعايير والتغذية الراجعة يمثلان الركيزة الأساسية لتحسين الكفاءة المؤسسية .

وتؤكد النتائج أن تطوير أنظمة تقييم الأداء لا يُعد خيارًا إداريًا بل ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

- البكري ، علي (٢٠١٧) تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم . جدة : دار النجاح للنشر.
- الجهني ، سامي (٢٠١٦) الإدارة الحديثة للموارد البشرية . عمان: دار الفكر العربي.
- الدمياطي، أحمد . (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات . القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- الزهراني، محمد . (٢٠١٨) تقييم الأداء الوظيفي وأساليب قياس الكفاءة . الرياض: دار التربية الحديثة.

المقالات العلمية

- الحربي، فهد . (٢٠١٨). العلاقة بين التقييم الوظيفي والرضا الوظيفي .المجلة السعودية للإدارة والقيادة، ١(2)، 101-120.
- الزهراني، خالد . (٢٠١٧). دور نظم تقييم الأداء في تحسين كفاءة العاملين بالقطاع التعليمي الأردني .مجلة البحوث التربوية والإدارية، ١٤ (1)، 33-55.
- الشريف، ناصر . (٢٠١٩). أثر تقييم الأداء على كفاءة العاملين في القطاع الحكومي .مجلة العلوم الإدارية العربية، ١٢(3)، 45-70.

المصادر الإلكترونية العربية

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية). ٢٠٢٤. (أدلة تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية. مسترجع من:

<https://www.hrsd.gov.sa>

امتياز للاستشارات الإدارية). ٢٠٢٣. (أفضل الممارسات في تقييم أداء الموظفين. مسترجع من:

<https://entajzonline.com>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Books

Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

Journal Articles

Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and future of 360-degree feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794.

Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Performance appraisal: State of the art in practice. San Francisco: Jossey-Bass.

Electronic Sources

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2022). *Performance management: Overview*. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk>

Society for Human Resource Management (SHRM). (2023). *Performance management resources*. Retrieved from <https://www.shrm.org>

الملاحق

عنوان الدراسة : أثر تقييم الأداء الوظيفي على كفاءة العاملين

إعداد الباحث : حمود بن محسن ال فهاد

إشراف : د. الفیصل عبد الحمید – د. فايز جراد

تعليمات للمشارك :

هذه الاستبانة تهدف لجمع معلومات حول تأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين في منظماتكم. يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الإجابة الأنسب حسب تجربتك الشخصية. جميع إجاباتك ستعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس :

☐ ذكر

☐ أنثى

الفئة العمرية :

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٥ – ٣٤ سنة

☐ من ٣٥ – ٤٤ سنة

☐ ٤٥ فما فوق

المستوى التعليمي :

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة في العمل الحالي :

☐ أقل من سنتين

☐ ٢ – ٥ سنوات

☐ ٦ – ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

القسم/الوظيفة :

القسم الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

يرجى تحديد مدى اتفاقك مع العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت ٥ نقاط :

١ = لا أوافق إطلاقاً | ٢ = لا أوافق | ٣ = محايد | ٤ = أوافق | ٥ = أوافق تمامًا

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١.	يوجد نظام واضح لتقييم الأداء في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
٢.	يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم.	☐	☐	☐	☐	☐
٣.	تساعدني التغذية الراجعة التي أتلقاها على تحسين أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐
٤.	يرتبط تقييم الأداء بنظام الحوافز والمكافآت.	☐	☐	☐	☐	☐
٥.	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.	☐	☐	☐	☐	☐
٦.	أرى أن نظام التقييم عادل ويحد من التحيز الشخصي.	☐	☐	☐	☐	☐
٧.	يشجعني نظام التقييم على تطوير مهاراتي وكفاءتي.	☐	☐	☐	☐	☐
٨.	أشارك في تحديد أهدافي ومؤشرات أدائي.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث : كفاءة العاملين

يرجى تقييم مدى تأثير العوامل التالية على كفاءتك الشخصية :

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١.	لدي القدرة على إنجاز مهامي بدقة وكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
٢.	أتمكن من إدارة وقتي بفعالية	☐	☐	☐	☐	☐
٣.	أشارك بنشاط في العمل الجماعي	☐	☐	☐	☐	☐
٤.	أستخدم مهاراتي بشكل مبتكر لتحسين الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
٥.	أنا ملتزم باللوائح والسياسات التنظيمية	☐	☐	☐	☐	☐
٦.	التغذية الراجعة المستمرة ساعدتني على تحسين أدائي	☐	☐	☐	☐	☐
٧.	أشعر بالرضا والتحفيز من نظام تقييم الأداء الحالي	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الرابع : المقترحات والملاحظات المفتوحة

يرجى كتابة أي اقتراحات أو ملاحظات تعتقد أنها قد تساعد في تحسين نظام تقييم الأداء ورفع كفاءة العاملين:

Abstract (English)

This study aimed to analyze the impact of performance appraisal on employee efficiency within organizations by examining the relationship between performance appraisal systems and the level of employee efficiency.

The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a sample of employees, in addition to secondary sources including academic books and previous studies related to human resource management and performance management.

The findings revealed a statistically significant positive impact of performance appraisal on employee efficiency. The results indicated that the regular implementation of performance appraisal systems based on clear and fair criteria contributes to:

- Improving individual performance quality,
- Enhancing commitment and work discipline,
- Increasing motivation and job satisfaction,
- Accurately identifying training needs.

Furthermore, the study demonstrated that clarity of evaluation standards, continuous feedback, and linking appraisal outcomes to incentives and training programs are critical determinants in enhancing employee efficiency. The findings are consistent with previous Arab and international studies emphasizing the importance of fairness and

transparency in appraisal systems as strategic tools for improving organizational performance.

Based on the results, the study recommends:

- Adopting modern appraisal methods such as 360-degree feedback and Management by Objectives (MBO),
- Linking appraisal outcomes to incentive systems and continuous training programs,
- Promoting transparency and fairness in appraisal practices,
- Developing electronic performance management systems to ensure consistency and accuracy.

The study concludes that improving performance appraisal systems represents a fundamental strategic approach to enhancing institutional efficiency and achieving sustainable competitive advantage.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



The Impact of Performance Appraisal on Employee Efficiency

Prepared by:

Hamoud bin Mohsen Al Fahad

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2024