

## أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض

### The impact of job performance evaluation on the performance of employees in water companies in Riyadh

بحث تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إشراف الدكتور/ وليد سليمان

اعداد:

|             |             |                    |
|-------------|-------------|--------------------|
| 20223006330 | قائد الفريق | عايش موسى الحربي   |
| 20223006543 | عضو         | فاطمة سلمان اليامي |
| 20223006480 | عضو         | هبة احمد العنزي    |

الفصل الدراسي الأول

العام الجامعي 2022 – 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء والشكر

أحمد الله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله الذي أنعم علينا بالخير الكثير وأعاننا علي إتمام هذا العمل الذي تطلب منا الجهد الكبير.  
وبعد..

اعترافا بالجميل وانطلاقا من قول الحق سبحانه وتعالى ((ولا تبخسوا الناس أشياءهم))، ومصادقا لقول النبي صلى الله عليه وسلم ((لا يشكر الله من لا يشكر الناس)) كان لزاما علينا نحن القائمين بعمل هذا البحث أن ننسب الفضل لأهله وذويه، بدايةً نتقدم بالشكر الى أهل الفضل علينا، إلى والدينا، الذين كانوا خلال السنوات العجاف سحابا ممطرا ينبت بداخلنا الصبر والأمل وحب الخير والتفاني في العمل، وتشجيعهم المستمر لنا للسير في طريق طلب العلم في شتى مجالاته من أجل أن يرونا في مكانة يعتزون بها، فدائما كانوا يؤازروننا بالدعاء ووفروا لنا كل سبل الدعم، فلو حملناهم على رؤوسنا مدى الحياة ما أوفيناهم حقهم.

والشكر موصول من خلال محبة صادقة نابعة من قلوبنا الى الهيئة التعليمية بجامعة الجميع الذكية، دون استثناء. فالشكر لهم جميعا على ما بذلوه من عطاء وفير وعلم نافع وإرشاد مستمر وعلى ما بذلوه من جهد متواصل في النصح والتوجيه من البداية وحتى إتمام هذه المرحلة، ونسأل الله أن ينفع بكم وأن يجعلكم نورا يهتدي به الناس الى طريق العلم وأن يجزيكم عنا خير الجزاء. كما نتقدم بالشكر لكل من دعمنا ولو بشطر كلمة أو أسدى إلينا معروفا أو قدم إلينا نصيحة وإن ظن أن ذلك إسهام صغير، ولكنه ترك فينا أثرا كبيرا كما قال الشاعر: ((لا تحقرن شيئا تصاغر قدره ... فإن صغير قد يضر وينفع))

وختاماً نسأل الله أن ينفعنا بما علمنا وأن يعلمنا ما ينفعنا وأن يزدنا علما، وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

| قائمة المحتويات                             |                                           |            |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| الرقم                                       | المحتوى                                   | رقم الصفحة |
| 1                                           | المقدمة                                   |            |
| الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها         |                                           |            |
| 1.1                                         | مشكلة الدراسة                             | 3          |
| 1.2                                         | أهمية الدراسة                             | 4          |
| 1.2.1                                       | الأهمية العلمية                           | 4          |
| 1.2.2                                       | الأهمية التطبيقية                         | 4          |
| 1.3                                         | أهداف الدراسة                             | 5          |
| 1.4                                         | أسئلة الدراسة                             | 5          |
| 1.5                                         | حدود الدراسة                              | 6          |
| 1.6                                         | مصطلحات الدراسة                           | 6          |
| 1.7                                         | الدراسات السابقة                          | 7          |
| 1.7.1                                       | التعقيب على الدراسات السابقة              | 11         |
| 1.7.2                                       | أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة        | 11         |
| الفصل الثاني: متغير الدراسة الأول           |                                           |            |
| 2.1                                         | متغير الدراسة الأول: تقييم الأداء الوظيفي | 12         |
| الفصل الثالث: متغير الدراسة الثاني          |                                           |            |
| 3.1                                         | متغير الدراسة الثاني: أداء العاملين       | 20         |
| الفصل الرابع: إجراءات الدراسة               |                                           |            |
| 4.1                                         | منهجية الدراسة                            | 25         |
| 4.2                                         | مجتمع الدراسة                             | 25         |
| 4.3                                         | عينة الدراسة                              | 26         |
| 4.4                                         | أداة الدراسة                              | 26         |
| 4.5                                         | إجراءات الدراسة                           | 27         |
| 4.6                                         | الاختبارات الإحصائية                      | 28         |
| 4.7                                         | ثبات الاستبانة                            | 31         |
| الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية       |                                           |            |
| 5.1                                         | تحليل المتغيرات الأولية                   | 33         |
| 5.2                                         | نتائج محاور استبانة الدراسة               | 36         |
| الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح |                                           |            |

|               |                                |     |
|---------------|--------------------------------|-----|
| 62            | نتائج الدراسة                  | 6.1 |
| 64            | التوصيات                       | 6.2 |
| 65            | الخاتمة                        |     |
| ملاحق الدراسة |                                |     |
| 66            | ملحق (1) مراجع الدراسة         |     |
| 66            | المراجع العربية                |     |
| 70            | المراجع الاجنبية               |     |
| 71            | ملحق (2) الاستبانة             |     |
| 75            | ملحق (3) قائمة المحكمين        |     |
| 76            | ملخص الدراسة باللغة العربية    |     |
| 77            | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية |     |

| قائمة الجداول |                                                                       |            |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| الرقم         | اسم الجدول                                                            | رقم الصفحة |
| الفصل الرابع  |                                                                       |            |
| 4-1           | مقياس ليكرت الخماسي                                                   | 26         |
| 4-2           | مقياس الاتجاه/الأثر                                                   | 27         |
| 4-3           | صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: المعايير المستخدمة في التقييم | 28         |
| 4-4           | صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: أساليب التقييم               | 29         |
| 4-5           | صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التغذية الراجعة              | 29         |
| 4-6           | صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: مهنية نظام التقييم           | 30         |
| 4-7           | صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أداء العاملين               | 30         |
| 4-8           | تصنيف قيم معامل الفا كرونباخ                                          | 31         |
| 4-9           | تحليل معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة                               | 32         |

|              |                                                                                                  |      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 32           | تحليل معامل الفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة                                                   | 4-10 |
| الفصل الخامس |                                                                                                  |      |
| 33           | أفراد العينة وفقاً للجنس                                                                         | 5-1  |
| 34           | أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة                                                                 | 5-2  |
| 35           | أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي                                                                 | 5-3  |
| 36           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الأول   | 5-4  |
| 39           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني  | 5-5  |
| 41           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث  | 5-6  |
| 43           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الرابع  | 5-7  |
| 45           | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني | 5-8  |
| 47           | اختبار الارتباط – بيرسون لمتغيرات الدراسة                                                        | 5-9  |
| 48           | ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط                                                                 | 5-10 |
| 49           | اختبار المعاملات إحصائياً                                                                        | 5-11 |
| 49           | نتائج اختبار الفرضية.                                                                            | 5-12 |
| 50           | ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط                                                                 | 5-13 |
| 51           | اختبار المعاملات إحصائياً                                                                        | 5-14 |
| 51           | نتائج اختبار الفرضية                                                                             | 5-15 |
| 52           | ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط                                                                 | 5-16 |
| 52           | اختبار المعاملات إحصائياً                                                                        | 5-17 |
| 53           | نتائج اختبار الفرضية                                                                             | 5-18 |
| 54           | ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط                                                                 | 5-19 |
| 54           | اختبار المعاملات إحصائياً                                                                        | 5-20 |
| 55           | نتائج اختبار الفرضية                                                                             | 5-21 |

|    |                                  |      |
|----|----------------------------------|------|
| 55 | ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط | 5-22 |
| 56 | اختبار المعاملات إحصائياً        | 5-23 |
| 56 | نتائج اختبار الفرضية.            | 5-24 |
| 57 | الاحصائيات الوصفية               | 5-25 |
| 58 | جدول اختبار ANOVA                | 5-26 |
| 58 | الاحصائيات الوصفية               | 5-27 |
| 59 | جدول اختبار ANOVA                | 5-28 |
| 60 | الاحصائيات الوصفية               | 5-29 |
| 60 | جدول اختبار ANOVA                | 5-30 |
| 61 | ملخص النتائج واختبار الفرضيات    | 5-31 |

| قائمة الاشكال |                                      |            |
|---------------|--------------------------------------|------------|
| الرقم         | أسم الشكل                            | رقم الصفحة |
| 1             | أفراد العينة وفقاً للجنس             | 33         |
| 2             | أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة     | 34         |
| 3             | التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي | 35         |

## المقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بالمنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، فكانت أقوى المنظمات هي تلك التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والمواد، حيث كان العنصر البشري ضئيلاً وتم التعامل معه كآلات دون مراعاة قدراته ومشاعره وتطوره، وبرزت الآن أهمية هذا العنصر من خلال دوره الأساسي في تطوير المنظمات ونموها، ففي العصر الحديث، أصبح تطبيق علم إدارة الموارد البشرية ضرورة ملحة وتطبيق وظائفه كالاستقطاب الأمثل والاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وتحفيزها.

وبعد الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، فهو مؤشر يدل على نجاح أداء المنظمة أو فشلها، كما يتوقف الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين على عوامل عدة تؤثر عليها منها العوامل البيئية والعوامل الشخصية والعوامل الوظيفية، ولكي تتحقق التنمية الشاملة للعاملين ينبغي على المنظمة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين، عن طريق تحديد مستوى أدائهم وتوافقهم مع الوظائف الحالية، ويبنى كل ذلك على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية التقييم. القرني (2022).

كما يعتبر الأداء الوظيفي من الأهداف الرئيسية التي تسعى بعض المؤسسات إليه، وذلك لما له من دور إيجابي في زيادة إنتاجية العمال وفي تحفيزهم على العمل، ويحقق الأداء الوظيفي العالي عوائد إيجابية مثل الأجور والترقيات والعلاقات المميزة مع الآخرين، وذلك عند إدراك العاملين أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. الوهبي (2020).

وحظي موضوع أداء الموظفين باهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين لأعمال الإدارة والتنظيم، وذلك لأن الأداء الجيد هو الطريق الوحيد للبقاء وتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة لذا يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية، كما يجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. العمامي (2016).

وتقوم عملية التقييم على أساس وضع معايير وأهداف من قبل المنظمات، وإيضاح مستوى الأداء المتوقع لكل موظف، والمساعدة من قبل هذه الإدارة على إنجاز هذا العمل، ومن ثم تقييم النتائج المترتبة لهذا العمل. وهي

تعرف على أنها عملية تقييم الأداء السابق والحالي قياساً لمعايير الأداء الخاصة بهذا العمل والتي تم تحديدها مسبقاً، فعملية تقييم الأداء تهدف بصورة عامة إلى ضبط سلوك وأداء المرؤوسين، وإيجاد الأساس الموحد لاتخاذ القرارات السليمة بشأنهم، واختيار الأفراد المناسبين للأعمال المناسبة، بالإضافة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية والتطويرية اللازمة لهم وذلك بعد تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين، وهي وسيلة تساعد الإدارة العليا على إلقاء الضوء على مدى فعالية عملية التخطيط والتنظيم والتدريب، وهي وسيلة هامة لقياس مدى كفاءة وفعالية البرامج المتعلقة بشؤون الموظفين مثل الاختيار، التعيين، الترقية، التدريب. محمد (2016).

وأداء العاملين هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ويؤدي تميز أداء العاملين بالمنظمة إلى أن تكون أكثر بقاء واستقراراً وتميزاً، وبناءً عليه فإن اهتمام المنظمة برفع مستوى الأداء في العادة يكون أكثر من اهتمام العاملين بها، حيث تعتمد قدرة المنظمة على التقدم في مراحل دورة حياتها المختلفة بشكل أساسي على مستويات الأداء فيها. أبو جليدة (2018).

ومهما كان النشاط الذي تمارسه المنظمة فإنها تعتمد على الأداء الوظيفي للعاملين فيها إذ توجد علاقة وطيدة بين القيام بأعمالهم وإنجازها بأفضل وجه والمخطط له من خلال الإدارة لأنها سوف تصل نحو تحقيق أهدافها بذلك من أجل النمو والبقاء والازدهار. حشاني وآخرون (2021).

ولهذا فإن وجود نظام تقييم للأداء الوظيفي يزود الإدارة والعاملين بمعلومات تتعلق بمستوى الأداء ويساعد إدارة رأس المال البشري والمنظمة والعاملين فيها على تحسين مستوى الإنتاجية، ومن هذا المنطلق سيقوم البحث بالتعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

### 1.1- مشكلة الدراسة:

يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين، بل تعتبر شريك في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات المناسبة، لذا ينبغي إدارة هذه الموارد بكفاءة من خلال تحسينها وتنظيمها بحيث تكون قادرة على التطور والاستمرار.

وبالرغم من الإيمان بأهمية التقويم الجيد للأداء الوظيفي، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من عدم توفر أساليب حديثة مناسبة لتقييم الأداء الوظيفي، ورؤية واضحة وواعية لاستخدام نتائج عملية التقييم. القرني (2022)

كما أشارت إبراهيم وسلمان (2018) إلى أن المنظمات مازالت تواجه تحديات كبيرة في تقوية الأداء لدى العاملين الذي يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة تختلف بحسب طبيعة الفرد العامل في المنظمة والمجتمع الذي ينتمي إليه، لذا قام الباحثين بدراسة أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، وتحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض؟**

## 1.2- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر تطبيقي، يتلخصان فيما يلي:

### 1.2.1- الأهمية العلمية:

- تأتي أهمية الدراسة من موضعها والذي يعد حسب علم الباحثين انها الدراسة الاولى التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.
- إلقاء مزيد من الضوء على تقييم الأداء الوظيفي، والذي يعد من المواضيع الهامة في مجال الإدارة، الذي يعد مصدراً هاماً لنجاح المنظمة واستمراريتها.
- إثراء الأدبيات في مجال إدارة المنظمات، والتركيز على موضوع الدراسة.
- يعد البحث الحالي نقطة انطلاق لدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.

### 1.2.2- الأهمية التطبيقية:

- تفيد هذه الدراسة القائمين على إدارة شركات المياه، في معرفة أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيها.
- تساعد الموظفين في إدارة الموارد البشرية في شركات المياه على فهم تقييم الأداء الوظيفي ومدى تأثيره على أداء العاملين فيها.
- تقديم توصيات لمسؤولي شركات المياه وشركات القطاع الخاص بشكل عام بأهمية تقييم الأداء الوظيفي.

### 1.3-أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.
2. التعرف على أثر المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.
3. التعرف على أثر أساليب التقييم المستخدمة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.
4. التعرف على أثر التغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.
5. التعرف على أثر مهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.
6. الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### 1.4-أسئلة الدراسة:

1. ما أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض؟
2. ما أثر المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض؟
3. ما أثر أساليب التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض؟
4. ما أثر التغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض؟
5. ما أثر مهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض؟
6. هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

## 1.5- حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 2023م.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

الحدود الموضوعية: تم التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين.

## 1.6- مصطلحات الدراسة:

الأداء الوظيفي:

هو درجة الإنجاز وإتمام المهام الموكلة إلى وظيفة الفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يتبع متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث ذلك لسبب وتداخل بين الأداء والجهد. ويمثل الأداء الوظيفي الوسيلة التي يتبع بها الفرد متطلبات وظيفته من خلالها. بن عثمان (2019).

ويعرفه الباحثين إجرائياً بأنه: سلوك يقوم به الموظفون العاملين في شركات المياه، من أجل تحسين كفاءة أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة.

أداء العاملين:

هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة. بن الحسن وبالقائد (2019).

ويعرفه الباحثين إجرائياً بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للعاملين في شركات المياه، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة.

## 1.7- الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة بوعلالة (2021) بعنوان: "نظام تقييم أداء العاملين و أثره على الأداء الوظيفي:

#### دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار"

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (120) من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، وتم استخدام الاستبيان أداة لهذه الدراسة؛ وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ إجابات أفراد العينة في برنامج (SPSS) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم الوقوف على مجموعة من النتائج تنص في مجملها وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين؛ تنتج عن نظام التقييم المتبع في ذلك بشكل سلبي وإيجابي، وأوصت الدراسة بضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

2- دراسة سويطي (2019) بعنوان: " نظام تقييم الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين في

#### ديوان الموظفين العام الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين فيه، واتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) مبحوثا ومبحوثة يشكلون مجتمع الدراسة في الديوان، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تحليلها إحصائيا من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة بأن أبعاد نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وأن واقع الإطار القانوني الناظم لعملية تقييم الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة متوسطة، وأن واقع ملائمة نظام تقييم الأداء الوظيفي مع عناصر الخطة الاستراتيجية في الديوان جاءت بدرجة متوسطة، ومدى الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات المتعلقة (بالترقية، النقل، المكافآت والحوافز،

الأجور والرواتب، تنمية المسار الوظيفي، تعديل المسمى الوظيفي) جاءت بدرجة منخفضة، وأن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جدا، وخرجت الدراسة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الديوان بمعالجة القصور في بعض أحكام قانون الخدمة المدنية والمتعلقة بتنظيم علانية تقييم الأداء، وتحديد إنجازات الموظفين من خلال مؤشرات ومعايير يتم إدراجها في الإطار القانوني الناظم لعملية التقييم.

### 3- دراسة المصري والحافظ (2017) بعنوان: "أثر تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي

#### في الإدارات العامة بجامعة عين شمس"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس. وتناول تقييم الأداء والأداء الوظيفي، فضلا عن العلاقة بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظف من موظفي جامعة عين شمس، وتمثلت الأدوات في استمارة الاستقصاء، وجاءت النتائج مؤكدة على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء للعاملين وبين الأداء الوظيفي، وتوصي الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على تحمل مسئولية وظائفهم لتحقيق أهداف واستراتيجية منظماتهم والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، والعمل على تنمية أفكار ومقترحات العاملين للاستفادة من مهاراتهم، وتهيئة المناخ اللازم للعاملين لأداء وظائفهم وتوضيح أسلوب الترقيات والمكافآت.

### 4- دراسة توام وكلاخي (2021) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي:

#### دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت"

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان

لإجراء الدراسة الميداني، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 93 عامل. حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، وتم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز. وتوصي بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

##### 5- دراسة شعيب ونصر (2017) بعنوان: "التدريب وأثره على تحسين جودة أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريسية، اختيار المدربين، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريسية، تقييم العملية التدريبية) على تحسين جودة الأداء من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي التقني العاملة في مدينة مسلاته، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وإلى جانب ذلك اعتمد البحث الميداني التحليلي لغرض جمع البيانات الأولية حيث استخدمت استمارة استقصاء لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغ مجموعها (142) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن التدريب بأبعاده يؤثر على تحسين جودة الأداء بنسبة (97.52)، إذا ما لم يتأثر مؤثرات أخرى يكون لها الأثر السلبي على مخرجات التدريس مثلما اختار المتدربين في القطاع محل الدراسة وفق العلاقات الشخصية وليس وفق احتياجات القطاع محل الدراسة، أما عن تحسين جودة الأداء فإنه من خلال إجابات المبحوثين بالقطاع محل الدراسة أن الإدارة العليا بالقطاع المبحوث لا تولي اهتماما بالغاً لتحسين جودة الأداء وتشغلها الكثير من أعمالها عن حاجات ورغبات العاملين وحل مشاكلهم وهو ما كان له الأثر السلبي على العاملين بقلّة الشعور بالارتياح والاطمئنان لبرامج التقييم المعتمد من قبل الإدارة العليا.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة خان ووسيم (Khan & Waseem, 2016) بعنوان: "أثر تدريب وتطوير الموظفين

#### على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 115 استبياناً على الموظفين، (المديرين التنفيذيين ومديري شركات الاتصالات في أبوت آباد وهاريبور ومانسيرا)، وقد أعيد 105 منها، وتم أخذ العينات الملائمة، فكانت نسبة الاستجابة 91٪. وأظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للتدريب والتطوير والرضا الوظيفي عن أداء الموظف، وأن التدريب والتطوير سيؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي في الموظفين وسوف يقومون بواجباتهم بقدر كبير من المسؤولية مع أفضل أداء.

### 2- دراسة راموس أجيبار (Ramous Agyare et al, 2016) بعنوان: "أثار تقييم الأداء على

#### رضا الموظفين والالتزام التنظيمي: حالة مؤسسات التمويل الأصغر في غانا"

بحثت هذه الدراسة في أثار تقييم الأداء على الرضا الوظيفي والالتزام الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لعينة 200 مستجيب من منظمات التمويل الأصغر في غانا. استخدمت الدراسة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وكشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالعدالة في نظام التقييم ويتأثر بها، وربط التقييمات بالترقية، ووضوح الأدوار، وردود الفعل على أدائهم. وكشفت الدراسة أيضاً أن التزام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً ويتأثر بربط التقييمات بالراتب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضوح الغرض من تقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في صياغة أدوات التقييم. توصي الدراسة بأن تمثل المؤسسات لأنظمة المكافآت المرتبطة بمستويات الأداء، وأن توفر التدريب للموظفين الذين تم تحديدهم على أنهم بحاجة إلى التدريب من أجل زيادة تعزيز أهمية تقييم الأداء.

### 1.7.1-التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تسليط الضوء على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، واستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة أهمها التعرف على طبيعة المشكلة، وفي بناء الإطار النظري واختيار المنهج المستخدم وبناء أدوات الدراسة، وفي تحديد حجم العينة، وتميزت الدراسة الحالية بتناولها لموضوع مهم هو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين.

### 1.7.2-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من وجهة نظر الباحثين، تم الاستفادة من الدراسات السابقة، من خلال ما يلي:

1. الاطلاع على منهجية البحث المتبعة في كل دراسة.
2. الاطلاع على النتائج والمقترحات التي توصلت اليها الدراسات السابقة.
3. المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: متغير الدراسة الأول

### متغير الدراسة الأول: تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد:

يمثل تقييم الأداء الوظيفي عنصراً هاماً من عناصر العمل اللازم للوقوف على مدى اقتصادية وكفاءة وفعالية النتائج التي أنجزتها المنظمة بشكل عام، فعملية تقييم الأداء تعتبر عن الممارسات الواسعة الانتشار في كل المجتمعات سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن عملية الارتقاء بمستويات الأداء تعد من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، والتي لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين، فتقييم الأداء يعبر إحدى الوظائف الفنية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، ويقوم المسؤول عن التقييم بهذه العملية حتى تضمن المؤسسة الأداء المتميز لمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، والوصول للأهداف المنشودة. فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج سواء سياسات الاستقطاب، والاختيار والتعيين، أو سياسة التدريب والتطوير والمتابعة لمواردها البشرية.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

الأداء:

هو "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات". ججيش وإبراهيم (2019).

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الشائعة في العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، كما أن مفهوم الأداء له أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، ولا يزال هناك اهتمام متزايد من جانب الباحثين

والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير حيث يمثل الدافع الرئيسي لوجود أي مؤسسة منها كما يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية، ويشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كما يعكس الكيفية التي يحقق الفرد بها متطلباته الوظيفية. الصبيحات والخالدي (2019).

ويشمل مفهوم الأداء على عنصرين، هما: زارة (2020):

- **الأهداف:** أي النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في مدة زمنية معينة سواء كانت على المدى البعيد (أهداف استراتيجية)، أو كانت على المدى القصير (أهداف تكتيكية)، وهناك أهداف رسمية وأهداف فعلية فالنوع الأول في نظرة موجه للاستهلاك العام، والثاني لا يتم التعبير عنه في أغلب الأحيان بوضوح، إلا عن طريق ما تقوم به المؤسسة فعلا.
- **النظام:** وهو تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء التنظيم معا، بشكل متناسق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### الأداء الوظيفي:

عرف الأداء الوظيفي محمد وإبراهيم (2018) بأنه: "الوظيفة المراد بها مجموعة الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تستند إلى فرد معين، فالقيام بالواجبات والمسؤوليات المحددة التي تستند إلى الفرد وهو الأداء الإداري وأيضا هو يختلف باختلاف الوظيفة فيما يسمى بالوظائف القيادية في العرف الإداري".

وعرفه احمد وعبد الرحمن (2014) بأنه: "الاهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنشأة أو هي الجهود الصادقة من قبل المنظمات المختلفة لهدف يسعى الجميع لتحقيقه ويتطلب ذلك العمل تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد رأسياً وأفقياً وتوفير الظروف والمهارات التي تساعد العاملين وتؤهلهم للقيام بمهامهم بصورة مميزة".

تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى درجة كبيرة في سعيها إلى تحقيق أهدافها والوفاء بمسئولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي حينما يتمكن المدراء من أداء وظائفهم الإدارية في المنظمة على نحو جيد، فتصبح المنظمة لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشودة بفعالية. ججيش وإبراهيم (2019). ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس هو الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فيشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس بناءً على النتائج. رضوان (2016).

ويعرفه علي وآخرون (2021) بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة إلى الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل كما يعد نظاماً رسمياً لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم".

وذكر العايب وآخرون (2020) أهمية الأداء الوظيفي، حيث تعتمد حياة المنظمة مهما كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، على أداء موظفيها على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، وسيقود ذلك المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع فإذا كان دون المستوى المحدد فسيشكل ذلك عقبة كبيرة أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد تؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة، وبسبب الأهداف الجوهرية التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تولي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا المهمة المتمثلة في رفع روح الموظفين، وإشعارهم بالعدالة، وتحفيزهم على تحمل روح المسؤولية، وتوفير أساس موضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

تقييم الأداء الوظيفي: " هو العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد خلال فترة زمنية محددة، ودراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى". بويعاية (2010).

ومن خلال التعريفات السابقة يعرف الباحثين تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف بناءً على معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تستخدم المنظمات التقارير الخاصة بالأداء للموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم وكما تستخدم أيضاً كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، وكأداة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة، فضلاً عن استخدامها كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمروؤوسهم، ففي هذه الصدد أشارت دراسة أبو حطب (2009) إلى أهمية تقييم الأداء كونه أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير، وكونه يسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

ينظر الى عملية تقييم الأداء على أنها وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها. فتهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف حيث أشارت دراسة كل من سعاد (2007)؛ خلفي وباحوش (2021)؛ يوسف (2014) إلى أن أهداف عملية تقييم الأداء يمكن تلخيصها في ثلاث مستويات وهي كالتالي:

## 1. الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة، حيث تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاط العاملين، وخصائصهم المناسبة للتنفيذ الإستراتيجي والتنظيمي والمتمثلة بالمرجعات المحددة مسبقاً، وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل، وكونها تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، إضافة إلى أنه يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

## 2. الأهداف على مستوى العاملين

وتتم من خلال تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات، ومن خلال مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، وتساعد في تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات الموظفين بشكل أفضل في المستقبل، وتمدهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

## 3. الأهداف على مستوى المديرين

تتحقق هذه الأهداف من خلال تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين، ومساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الموظفين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى، والتعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي، وجذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

## رابعاً: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من حقيقة أن الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين، فيمكن تحديد هذا الأداء من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية يمكن أن تحدد العوامل التي تتحكم في عملية التفاعل، ومن هذا يمكن أن يكون يُنظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتبادلة بين الجهد المبذول والقدرات، والخصائص الفردية إدراك الفرد لدوره الوظيفي. لذلك، تظهر محددات الأداء حسب ما أشار: صالح وعلي (2020):

- **الدافعية:** إن الجهد الذي يبذله العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، ولهذا السبب الدافع هو الحاجة إلى مقارنة نتائج الفرد بمعايير الأداء من أجل تحسينها، لذلك فإن الدافع يعتبر قوة داخلية تحفز الفرد وتثيره من أجل تحريك سلوكه وتشكيله في اتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة، وهذا نتيجة الشعور بنقص تلك الحاجة. ويثبت الواقع وكذلك التجارب والدراسات أن هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدراتهم ولكن أيضاً في رغباتهم ودوافعهم، كما تختلف دوافع الأشخاص وفقاً للأهداف أو الأغراض المختلفة التي يريدون تحقيقها، وتعتبر الدوافع الأشياء داخل الفرد نفسه، بينما الأهداف في الأشياء خارج الفرد، ومن هنا فإن الدافع هو مقدار الجهد الذي يبذله العامل، والذي يعكس درجة الحافز لأداء العمال، والتي تنعكس أيضاً في كفاءة أداء العامل، كل حسب قدرته ومهاراته وخبرته اللازمة لتحقيق هدف محدد.
- **القدرات:** هي المحدد الثاني للأداء الوظيفي حيث أنها تتفاعل مع الدافع في تحديد الأداء والقدرة التي تتكون منها، ومنها تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد الذي يستخدمه لأداء وظيفته أو مهامه ويشعر بأهميته إلى أدائهم، وهذا يعني القدرة على أداء هدف معين، سواء كان عملاً حركياً أو عقلياً، ويشير إلى ما يمكن للفرد إنجازه بالفعل من العمل، ويتضمن أيضاً السرعة والدقة في الأداء.
- **الإدراك:** يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وذلك من خلال سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة، وينطلق سلوك الأداء الذي يبديه الموظف من مدركات وانطباعات محددة تتكون لدى الأفراد والعاملين في عملهم وعناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم.

## وحدد رحمانى وزمورى (2019) محدّدات الأداء وأنواعه كما يلي:

تهدف أي منظمة إلى العمل على زيادة إنتاجها وتطويره ولا يتحقق ذلك إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين، وانطلاقاً من حقيقة أن أداء العاملين هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين، فيمكن تحديد هذا الأداء من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية يمكن أن تحدد العوامل التي تتحكم في عملية التفاعل، ومن هذا يمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتبادلة بين الجهد المبذول والقدرات، والخصائص الفردية إدراك الفرد لدوره الوظيفي. فهناك من يرى أن أداء العاملين هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، حيث تتمثل محدّداته في:

- **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم من أجل أداء عمله وتنتج هذه الطاقة من خلال دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً، فالدافعية هي قوة تحرك وتثير المستخدم ليؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وتنعكس هذه القوة في درجة الجهد المبذول ومثابرته واستمراره في الأداء.
- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وهي تؤثر أيضاً على القدرات الفطرية من خلال تطويرها وتكون عن طريق التعليم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتمثل في ذكاء الفرد نباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة، والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
- **الإدراك:** هي عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو التغيير وتفسير المعلومات التي تأتي من خلال الحواس وذلك يكون حسب الانطباعات والمعايير.
- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات في الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة وفقاً لقدرات وإمكانياتها العلمية والجسمية، وما توفره الوظيفة أيضاً من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
- **الدافعية:** إن الجهد الذي يبذله العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، ولهذا السبب الدافع هو الحاجة إلى مقارنة نتائج الفرد بمعايير الأداء من أجل تحسينها، لذلك فإن الدافع يعتبر قوة داخلية تحفز الفرد وتثيره من أجل تحريك سلوكه وتشكيله في اتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة

لإشباع حاجة معينة، وهذا نتيجة الشعور بنقص تلك الحاجة. ويثبت الواقع وكذلك التجارب والدراسات أن هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدراتهم ولكن أيضاً في رغباتهم ودوافعهم، كما تختلف دوافع الأشخاص وفقاً للأهداف أو الأغراض المختلفة التي يريدون تحقيقها، وتعتبر الدوافع الأشياء داخل الفرد نفسه، بينما الأهداف في الأشياء خارج الفرد، ومن هنا فإن الدافع هو مقدار الجهد الذي يبذله العامل، والذي يعكس درجة الحافز لأداء العمال، والتي تنعكس أيضاً في كفاءة أداء العامل، كل حسب قدرته ومهاراته وخبرته اللازمة لتحقيق هدف محدد.

### خامساً: عناصر الأداء الوظيفي

لا يمكن الحديث عن أداء فعال دون توافر عناصره ومكوناته الأساسية، وأهميته في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين، ويمكن ذكر بعض هذه العناصر على النحو التالي: بن عثمان (2019):

❖ **معرفة متطلبات الوظيفة:** يتضمن معرفة المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة،

إلى جانب المجالات المرتبطة بها.

❖ **نوعية العمل:** ويتضمن عدة جوانب مهمة مثل: الدقة، النظام، الإتقان، السرعة والتمكن الفني لهذا

العمل والقدرة على تنفيذه وتنظيمه وعدم الوقوع في الأخطاء.

❖ **كمية العمل المنجز:** يعني مقدار العمل الذي يتمكن الموظف من إنجازه في الظروف العادية ومقدار

سرعة هذا الإنجاز، والمثابرة وتتضمن التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز

الأعمال في مواعييدها وأهمية الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي

المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء

الوظيفي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى

كفاءة الموارد البشرية بتقييمه من أجل معرفة عناصر القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد في

المؤسسة، وذلك من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوة العاملة.

## الفصل الثالث: متغير الدراسة الثاني

### متغير الدراسة الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة اهتمامها بالعنصر البشري ومدى تحقيق رغباته وآماله. والتحسين المستمر لها، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات التي تستخدمها المنظمات الدولية لأنها تدرس أداء العاملين في دراسة شاملة وكاملة، بالإضافة إلى توفير المعلومات التي تساعد حتما لهم في اتخاذ التدابير والحلول لبعض المشاكل. وتعد مسألة الأداء الوظيفي من الموضوعات التي شغلت الكثير من الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية، لما لها من أهمية قصوى في التعرف على فاعلية أداء العاملين داخل المنظمة.. لذلك نجد مجموعة من الآليات والأساليب التي تتبناها المنظمة في تقييم وتحسين أداء العاملين لديها وزيادة كفاءة العاملين والموظفين، كما يقودنا الحديث عن تقييم الأداء الوظيفي في الواقع إلى فهم طبيعته داخل المنظمات، لأنه يمثل جهود العاملين والموظفين المتمثلة في قدراتهم وخبراتهم الفنية والعقلية من أجل تحقيق أهداف المنظمات.

### **أولاً: مفهوم أداء العاملين**

الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الشائعة في العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، كما أن مفهوم الأداء له أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، ولا يزال هناك اهتمام متزايد من جانب الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير حيث يمثل الدافع الرئيسي لوجود أي مؤسسة منها كما يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية، ويشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد كما يعكس الكيفية التي يحقق الفرد بها متطلباته الوظيفية. قريشي وخالدي (2020).

ويرى طبي وشنوف (2021) أن أداء العاملين يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فيشير الجهد إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.

ويعرف بن الحسن وبلقايد (2019) أداء العاملين بأنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة".

وبناءً على ما سبق يتبين لنا أن الاداء هو الجهد الذي يبذله الفرد من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليه وبالتالي تحقيق نتائج معينة بمستويات مختلفة وفقاً لتأثير الفرد بمناخ العمل ورغبة الفرد وقدرته على القيام بالعمل.

### ثانياً: أهمية أداء العاملين

تنبع أهمية أداء العاملين في كونهم حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة، ولضمان تحقيق الاهداف يجب دراسة هذا الاداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المخصصة للأهداف وذلك لوجود الكثير من العوامل والمتغيرات التي تسبب انحراف الأداء لاتجاهات معاكسة لتحقيق الاهداف. ويعتبر الحافز من العوامل التي تؤثر في أداء العامل إذ يوجد علاقة تأثير متبادلة بين الحافز والأداء. أحمد وأدم (2015).

### ثالثاً: معايير أداء العاملين

هناك خمسة معايير للأداء، هي كما ذكرها: طبي وشنوف (2021)

1. التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يمكن لنظام إدارة الأداء أن يستنبط أو يميز فيه الأداء

المتسق مع استراتيجيات وأهداف وغايات وثقافة المنظمة.

2. **الصلاحيّة:** يقصد بها المدى الذي يمكن لمقياس الأداء من خلاله تقييم جميع الأبعاد المتعلقة بالأداء الجديد للوظيفة، وهذا عادة ما يشار إليه (صلاحيّة المحتوى). لكي يكون مقياس الأداء صالحًا، يجب ألا يكون معيَّبًا أو فاسدًا.
3. **الموثوقية:** تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، وتعد أحد أهم أشكال الموثوقية هو موثوقية المقيمين، والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين تم تكليفهم بمهمة تقييم العمال.
4. **القبول:** يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم به وإقناعهم به. وفي الواقع، هناك العديد من الإجراءات المحددة جيدًا والتي تتميز بدرجة عالية من الصلاحيّة والموثوقية، ولكنها تستهلك جزءًا ملموسًا من وقت المديرين، مما يجعلهم يرفضون استخدامها.
5. **الخصوصية:** تعني إلى أي مدى يقدم المستخدم تعليمات أو توجيهات محددة للموظفين فيما يتعلق بما هو متوقع منهم.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك بعض العوامل الخارجة عن سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثر معوقات الأداء عادة نجد. بو ثابت وطابقي (2017):

- نقص في تصارع المتطلبات على وقت الموظف.
- طريقة الإشراف، والإضاءة، والحرارة، والضوضاء.
- ترتيب الآلات والورديات.
- حتى الحظ والفرصة يمكن أن تكون عائقًا أمام الأداء، وهو أمر لا يمكن التحكم فيه، ويجب النظر إلى عوامل البيئة على أنها تؤثر على الجهد والقدرة والاتجاه.

إذن ما يمكن ملاحظته هو أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة التي يعمل بها، وهي نمط الإشراف الذي يخضع له العامل بالإضافة إلى الإضاءة والحرارة.

### خامساً: أبعاد أداء العاملين

أبعاد أداء العاملين وهي (الدقة، كمية العمل المنجز، وجودة الأداء، والالتزام، والانضباط). أبو جليدة (2018):

- **الدقة:** يقيس هذا المعيار إلى أي درجة قام الموظف بتنفيذ مهامه وفق ما طلب به والمتوقع منه، كما أنها متعلقة بالمسمى الوظيفي للموظف والتي تفرق بين مخرجات موظف وآخر وذلك حسب الأهداف التي قامت الشركة بوضعها لكل منصب على حدة.
- **كمية العمل المنجز:** تتعلق بمدى قدرة العامل على إنجاز مهامه الرئيسية وما يدور حولها فيما يتلاءم مع العمل ضمن الزمن المحدد لذلك، وتجعل هذه النظرة لبعد السرعة واقعياً بالنظر إلى المخرجات التي يقوم بها الموظف ضمن نطاق الزمن المتاح والمهام المحددة له.
- **جودة الأداء:** ترتبط بمدى قابلية الفرد على الاندماج بمهامه والفريق الذي يعمل معه في حال العمل الجماعي، ومدى قابلية الفرد على العطاء في ظل الظروف التي يتعرض لها خلال عمله. كما ترتبط جودة الأداء بالتعويضات والامتيازات التي يحصل عليها الفرد بالإنجازات التي يقوم بها والتي تكون على مستوى عال نتيجة رضاه عنما يتلقاه من الشركة من تعويضات وامتيازات والتي بدورها تؤثر على خدمة العملاء وزيادة الأرباح للشركة.
- **الالتزام:** مدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه بناءً على ما تم الاتفاق عليه حسب المنصب الوظيفي والقسم وأهداف الشركة ككل، بالإضافة لالتزامه بالقوانين والتشريعات الداخلية الموجودة في الشركة. فكلما زادت قدرة الموظف على الالتزام بما يتطلبه العمل من نتائج وإنجازات، يرتفع ذلك في سلم الالتزام وبالتالي الأداء المرتفع. ويعتبر الالتزام أحد أهم مخرجات قسم الموارد البشرية.

■ الانضباط: يعتبر الانضباط مقياساً للدرجة التي يتخلى فيها الموظف عن السلوك السلبي المتعلق بالغياب وعدم الالتزام بالقوانين الداخلية للشركة أو الخارجية وتنفيذ المهام وغيرها. كما يعتبر الانضباط العنصر الأساسي المتعلق بأصول الموارد البشرية أي العاملين في الشركة المتعلق بممارسات الإدارة العامة له، حيث يؤثر الانضباط في الإدارة على أداء العاملين كنتيجة ممارساتها تلك.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن موضوع أداء العاملين من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في أي المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن أداء العاملين يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءة الموارد البشرية بتقييمه من أجل معرفة عناصر القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد في المؤسسة، وذلك من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوة العاملة.

## الفصل الرابع: إجراءات الدراسة

### تمهيد:

تناول هذا الفصل وصفًا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة والعينة المأخوذة منه، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن وصفًا للإجراءات التي قام بها الباحثين في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 4.1- منهجية الدراسة:

استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، كونه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية، وهو المنهج الذي يصف الظاهرة كما توجد في أرض الواقع. عبد الحميد (2020)، وذلك من خلال جمع بيانات حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، ثم تحليل البيانات التي ستجمعها من خلال أداة الدراسة للتوصل للنتائج والتوصيات، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفريغها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: وتمت من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

### 4.2- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات المياه الكبرى بمدينة الرياض، وهي "شركة نقل وتقنيات المياه، وشركة المياه الوطنية، والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة" حيث بلغ مجموع عدد موظفيها بحدود عشرة الاف موظف.

### 4.3- عينة الدراسة

تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في شركات المياه الكبرى بمدينة الرياض، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تحديد العدد الأدنى لأفراد العينة، وبناء عليه تم جمع وفرز ودراسة (374) استبانة.

### 4.4- أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة لقياس " أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض " من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين كما يلي:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية لعينة الدراسة واشتملت على (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- الجزء الثاني: واشتمل على محاور الدراسة الرئيسية وهي:

- المحور الأول (المتغير المستقل): تقييم الأداء الوظيفي واشتمل على الابعاد التالية:

- المعايير المستخدمة في التقييم
- أساليب التقييم
- التغذية الراجعة
- مهنية نظام التقييم

- المحور الثاني (المتغير التابع): أداء العاملين وتكون من (8) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول (4-1) مقياس ليكرت الخماسي

| الوزن           | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |
|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| التقييم المقابل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |

ولتحديد درجة الموافقة (مقياس الاتجاه/الأثر) تم تحديد خمسة مستويات كما في الجدول رقم (4-2)، تم استخراجها باستخدام المدى لخيارات المقياس، وهو الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = 5-4=1، ولاستخراج

طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي  $0.8 = 5/4$ ، وهي طول فئة الوسط الحسابي.

جدول (4-2) مقياس الاتجاه/الأثر

| الاتجاه/الأثر | خيار الموافقة  | فئة الوسط الحسابي |
|---------------|----------------|-------------------|
| منخفضة جدا    | موافق بشدة     | 1.8 – 1           |
| منخفضة        | موافق          | 2.6 – 1.81        |
| متوسطة        | محايد          | 3.4 – 2.61        |
| مرتفعة        | غير موافق      | 4.2 – 3.41        |
| مرتفعة جدا    | غير موافق بشدة | 5 - 4.21          |

#### 4.5- إجراءات الدراسة

مرت الدراسة الحالية بالإجراءات التالية :

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين لبناء استبانة تحقق أهداف الدراسة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- حصر أوراق الاستبانة المعبأة واستبعاد الغير مكتمل منها.
- إدخال وترميز وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
- التوصل للنتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوءها.

#### 4.6-الاختبارات الإحصائية

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages للتعرف على توزيعات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Descriptive Statistics للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس درجة ثبات مقياس الدراسة.
- اختبار (T-test) لمعرفة الفروق الدالة إحصائياً بين آراء أفراد العينة.
- معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس درجة الاتساق في مقياس الدراسة.
- اختبار بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول (4-3) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: المعايير المستخدمة في التقييم

| مستوى<br>المعنوية<br>Sig | معامل<br>الارتباط<br>بيرسون | الفقرات                                                                    |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 0,000                    | 0.580**                     | 1 وضوح المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم الأداء                         |
| 0,000                    | 0.621**                     | 2 شمولية المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم الأداء.                      |
| 0,000                    | 0.734**                     | 3 معايير الأداء التي تستخدمها الشركة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال. |
| 0,000                    | 0.723**                     | 4 معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.               |
| 0,000                    | 0.667**                     | 5 معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تسمح بتدخل العوامل الشخصية.         |
| 0.000                    | 0.645                       | 6 ترتبط المعايير المستخدمة بأهداف الإدارة                                  |

• \*\* الارتباط مهم ودال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

• حجم العينة 374 مفردة

جدول (4-4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: أساليب التقييم

| الفقرات | معامل الارتباط بيرسون | مستوى المعنوية Sig |
|---------|-----------------------|--------------------|
| 1       | 0.652**               | 0,000              |
| 2       | 0.635**               | 0,000              |
| 3       | 0.744**               | 0,000              |
| 4       | 0.613**               | 0,000              |
| 5       | 0.743**               | 0,000              |

• \*\* الارتباط مهم ودال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

• حجم العينة 374 مفردة

جدول (4-5) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التغذية الراجعة

| الفقرات | معامل الارتباط بيرسون | مستوى المعنوية Sig |
|---------|-----------------------|--------------------|
| 1       | 0.652**               | 0,000              |
| 2       | 0.673**               | 0,000              |
| 3       | 0.741**               | 0,000              |
| 4       | 0.767**               | 0,000              |
| 5       | 0.756**               | 0,000              |
| 6       | 0.755                 | 0.000              |

• \*\* الارتباط مهم ودال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

• حجم العينة 374 مفردة

جدول (4-6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: مهنية نظام التقييم

| الفقرات                                                      | معامل الارتباط بيرسون | مستوى المعنوية Sig |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.  | 0.648**               | 0,000              |
| 2 تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.         | 0.749**               | 0,000              |
| 3 يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات والحوافز.             | 0.778**               | 0,000              |
| 4 تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.       | 0.784**               | 0,000              |
| 5 تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الشركة. | 0.725**               | 0,000              |

- \*\* الارتباط مهم ودال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01
- حجم العينة 374 مفردة

جدول (4-7) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: أداء العاملين

| الفقرات                                                          | معامل الارتباط بيرسون | مستوى المعنوية Sig |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 أحرص على اداء المهام بجودة عالية لتحقيق الاهداف العامة للشركة. | 0.581**               | 0,000              |
| 2 أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.                             | 0.677**               | 0,000              |
| 3 التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء.            | 0.556**               | 0,000              |
| 4 أهتم بتدوين المعلومات عن المراجعين للشركة.                     | 0.686**               | 0,000              |
| 5 أقدم أفضل ما لدي من خبرات لخدمة المراجعين.                     | 0.657**               | 0,000              |
| 6 أمتلك الكفاءة والجودة في اداء المهمات المطلوبة مني.            | 0.632**               | 0,000              |
| 7 تتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي.    | 0.642                 | 0,000              |
| 8 توفر لي وظيفتي فرص الابداع والتطوير.                           | 0.661                 | 0,000              |

- \*\* الارتباط مهم ودال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01
- حجم العينة 374 مفردة

الجدول أعلاه توضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه جيدة ومقبولة، حيث إن هناك ارتباط طردي متوسط وقوي في أغلب الفقرات والأبعاد، بناء على ذلك يمكننا الحكم بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

#### 4.7- ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل معامل الفا كرونباخ، لقد استقرت الآراء في أغلب المراجع على تصنيف قيم (ألفا كرونباخ) التي تقع في المجال (0 – 1) إلى عدة مستويات كما في الجدول التالي:

جدول (4-8) تصنيف قيم معامل الفا كرونباخ

| فئات التصنيف لـ $\alpha$    | تقدير الثبات أو الاتساق الداخلي |
|-----------------------------|---------------------------------|
| إذا كانت: $alpha \geq 0.90$ | ممتاز                           |
| $0.80 \leq alpha < 0.90$    | جيد                             |
| $0.70 \leq alpha < 0.80$    | مقبول                           |
| $0.60 \leq alpha < 0.70$    | هناك تساؤل                      |
| $0.50 \leq alpha < 0.60$    | ضعيف                            |
| وعندما: $alpha \leq 0.50$   | غير مقبول                       |

وكانت النتائج كما يلي لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

جدول (4-9) تحليل معامل ألفا كرونباخ لمجاور الدراسة

| المجاور                                      | عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|----------------------------------------------|-------------|-------------------------------------|
| المحور الأول: تقييم الأداء الوظيفي           | 22          | 0.916                               |
| — البعد الأول: المعايير المستخدمة في التقييم | 6           | 0.691                               |
| — البعد الثاني: أساليب التقييم               | 5           | 0.687                               |
| — البعد الثالث: التغذية الراجعة              | 6           | 0.753                               |
| — البعد الرابع: مهنية نظام التقييم           | 5           | 0.788                               |
| المحور الثاني: أداء العاملين                 | 8           | 0.697                               |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد يبين جدول رقم (4-10) أن معاملات الثبات ممتازة وجيدة، فيما بلغت نسبة الثبات للاستبانة ككل نسبة 92.6%، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (4-10) تحليل معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستبانة

| عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha |
|-------------|-------------------------------------|
| 30          | 0.926                               |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-10) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع مجاور الاستبانة كانت 92.6% وهذا يعني أن معامل الثبات للاستبيان مرتفع وممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية تتمتع بالصدق والثبات.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

### 5.1- تحليل المتغيرات الأولية

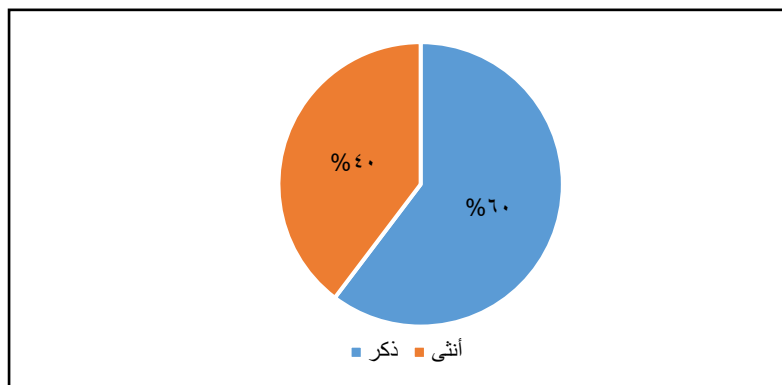
#### أولاً: الجنس

يبين جدول رقم (5-1) التوزيع النوعي للمشاركين في الاستطلاع، حيث يظهر ان النسبة الاكبر من المشاركين كانت

من الذكور بنسبة بلغت حوالي 60%، فيما كانت نسبة المشاركات في الاستطلاع من الإناث تمثل حوالي 40%

جدول (5-1) أفراد العينة وفقاً للجنس

| الجنس   | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| ذكر     | 220       | 60.3%    |
| أنثى    | 154       | 39.7%    |
| المجموع | 374       | 100.0%   |



الشكل (1) أفراد العينة وفقاً للجنس

## ثانياً: سنوات الخبرة

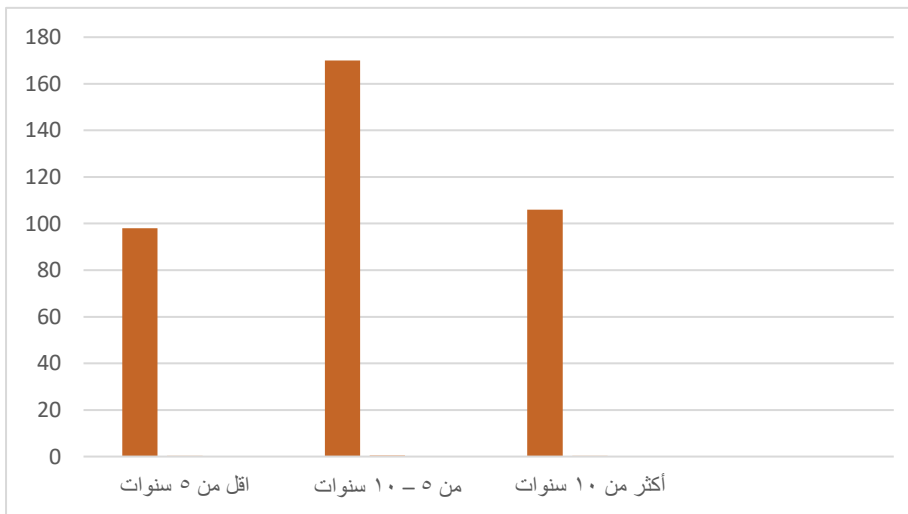
يبين جدول رقم (2-5) أن حوالي 42% من عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات، في حين أن نسبة

الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تشكل حوالي 26% من حجم العينة، فيما حوالي 32% هي نسبة من تبلغ

خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (2-5) أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

| الخبرة           | التكرارات | النسبة % |
|------------------|-----------|----------|
| أقل من 5 سنوات   | 98        | 25.9%    |
| من 5 – 10 سنوات  | 170       | 42.2%    |
| أكثر من 10 سنوات | 106       | 31.9%    |
| المجموع          | 374       | 100.0%   |



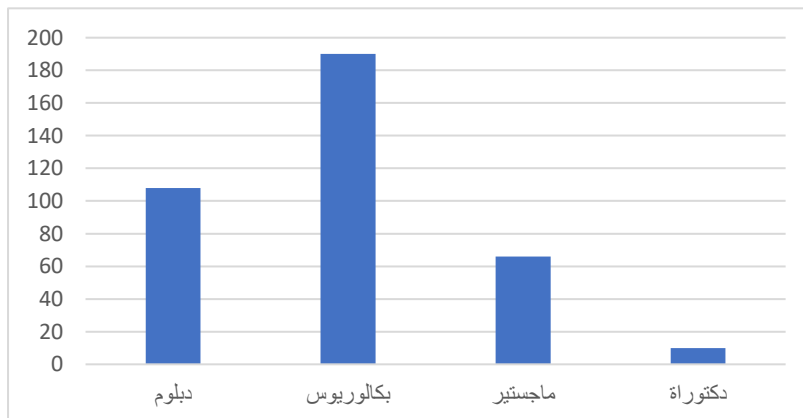
الشكل (2) أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

### ثالثاً: المستوى التعليمي

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3-5) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، أن الحاصلين على درجة البكالوريوس بلغت نسبتهم (50%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، يليهم الأفراد الحاصلين على درجة الدبلوم حيث بلغت نسبتهم حوالي (29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، يأتي من بعدهم في الترتيب الأفراد الحاصلين على درجة الماجستير حيث بلغت نسبتهم ما يقارب (18%) من إجمالي أفراد العينة، ويأتي في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على درجة الدكتوراه، حيث بلغت نسبتهم ما يقارب (3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. مما سبق يتبين للباحثين أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة عال، مما يعني أن غالبيتهم مؤهلين علمياً، وبالتالي فإن الإجابة عن أسئلة الدراسة ستكون أكثر دقة ووضوح لأنهم يتفهمون جيداً أن الاستبانة تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وهذا من شأنه أن يساهم في إعطاء اجابات وافية على محاور الاستبانة.

جدول (3-5) أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرارات | النسبة % |
|---------------|-----------|----------|
| دبلوم         | 108       | 28.9%    |
| بكالوريوس     | 190       | 50.8%    |
| ماجستير       | 66        | 17.6%    |
| دكتوراه       | 10        | 2.7%     |
| المجموع       | 374       | 100.0%   |



الشكل (3): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي

## 5.2- نتائج محاور استبانة الدراسة

يتناول هذا القسم عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، والتي هدفت لقياس أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. يتعلق سؤال الدراسة الرئيسي بهدف الدراسة، وينص على: أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.

### المحور الأول: تقييم الأداء الوظيفي

#### البعد الأول: المعايير المستخدمة في التقييم

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة جداً، أي أن أفراد العينة من الموظفين العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض يرون أن المعايير المستخدمة في التقييم في شركات المياه تتمتع بدرجة مرتفعة وعالية جداً من الثقة والمصداقية، بمتوسط حسابي بلغ 4.26 تقريباً وانحراف معياري 0.46 وهي الدرجة الكلية للبعد الأول.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

#### البعد الأول

| الفرقات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الاتجاه/ الأثر | ترتيب الأهمية |
|---------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------------|
| 1       | 4.38          | .652              | 120.259  | مرتفعة جداً    | 2             |
| 2       | 4.42          | .671              | 117.680  | مرتفعة جداً    | 1             |

|                                                   |                                                                          |        |        |         |             |   |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|-------------|---|
| 3                                                 | معايير الأداء التي تستخدمها الشركة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال. | 4.12   | .649   | 113.661 | مرتفعة      | 6 |
| 4                                                 | معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.               | 4.20   | .754   | 99.687  | مرتفعة      | 3 |
| 5                                                 | معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تسمح بتدخل العوامل الشخصية.         | 4.17   | .746   | 100.033 | مرتفعة      | 5 |
| 6                                                 | ترتبط المعايير المستخدمة بأهداف الإدارة                                  | 4.21   | .735   | 99.637  | مرتفعة      | 4 |
| الدرجة الكلية لبعـد المعايير المستخدمة في التقييم |                                                                          | 4.2581 | .46548 | 163.640 | مرتفعة جداً |   |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد المعايير المستخدمة في التقييم كانت (شمولية المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم الأداء) بمتوسط بلغ 4.42 وتعتبر عملية التقييم تعد ذات أهمية بالغة؛ وذلك لأنّ العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة أبداً، سواء على المدى البعيد أو القريب، حيث إنّ التغيير سمة رئيسية من سمات المراحل المختلفة، ممّا يؤثّر على استمرارية العمل وقوته. وهناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وببنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة. وتُمثّل معايير تقييم الأداء للمستويات التي يكون فيها الأداء مرضياً؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكل عام. وتعمل معايير تقييم الأداء على فرض الحدود المقبولة، فهي ضرورية لتطوير فريق العمل وجعله أكثر قوة في الأداء الوظيفي، وتعزيز تقدير الموظفين والتواصل الفعال معهم، وتحفيز الأفراد على القيام بالعمل بأفضل ما لديهم من مهارات ومعرفة.

أما في المركز الثاني فقد حلت عبارة (وضوح المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم الأداء) بمتوسط بلغ 4.38 حيث انه من المهم وضع معايير أداء واضحة تحدد ما يتوقع من الموظف في دور معين أن ينجزه وكيف ينبغي أن يتم العمل، ويجب أن تنطبق نفس المعايير على كل موظف يشغل نفس المنصب وتكون جميع هذه المعايير قابلة للتحقيق، وترتبط بشكل مباشر بالوصف الوظيفي للشخص، وهو ما يتوفر في شركة المياه حيث إن المعايير المستخدمة من قبل الشركة في تقييم أداء العاملين تتسم بالوضوح.

ثالثاً جاءت عبارة (معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي) بمتوسط 4.20 حيث تساعد تقييمات الأداء كلاً من الموظفين ومديريهم في وضع خطة لتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب الإضافي والمسؤوليات المتزايدة، بالإضافة إلى تحديد أوجه القصور التي يمكن للموظف العمل على حلها. كما أنه يساعد في تحديد برامج التنمية المستقبلية للموظفين.

وتؤكد هذه النتائج على أن المعايير المستخدمة في التقييم بشركات المياه في مدينة الرياض مرتفعة جداً وتتمتع بدرجة مرتفعة وعالية جداً من الثقة والمصداقية، حيث أن المعايير التي تستخدمها شركات المياه لتقييم الأداء واضحة، كما أن هذه المعايير المستخدمة كافية وشاملة لكل جوانب الأداء، إلى جانب ذلك فإن معايير الأداء التي تستخدمها شركات المياه قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال، وأيضاً تركز هذه المعايير على متطلبات الأداء المستقبلي للموظف، من جانب آخر فإن معايير التقييم المستخدمة في شركات المياه موضوعية ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية. وبالتالي يمكن القول أن شركات المياه بمدينة الرياض تتمتع بدرجة عالية جداً من الاعتمادية والثقة في تقييم الأداء الوظيفي فيما يتعلق بمجال المعايير المستخدمة في التقييم على حسب رؤية الباحثين اعتماداً على نتائج استجابات أفراد العينة على هذا المحور.

## البعد الثاني: أساليب التقييم

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من الموظفين العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض يرون أن أساليب التقييم المستخدمة في شركات المياه تتمتع بدرجة عالية من التنوع، بمتوسط حسابي بلغ 4.20 تقريباً وانحراف معياري 0.49 وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني.

جدول (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

### البعد الثاني

| الفرقات                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الاتجاه/ الاثر | ترتيب الأهمية |
|-----------------------------------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------------|
| 1                                 | 4.43          | .718              | 110.390  | مرتفعة جداً    | 1             |
| 2                                 | 4.11          | .731              | 100.507  | مرتفعة         | 4             |
| 3                                 | 4.15          | .758              | 97.956   | مرتفعة         | 3             |
| 4                                 | 4.19          | .711              | 105.399  | مرتفعة         | 2             |
| 5                                 | 4.11          | .758              | 97.010   | مرتفعة         | 5             |
| الدرجة الكلية لبعد أساليب التقييم |               | 4.1981            | .49028   | 153.175        | مرتفعة        |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بعد أساليب التقييم كانت (يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف) بمتوسط بلغ 4.43 وهناك طرق ونماذج حديثة

لتقييم الأداء يعتمد استخدامها بحسب طبيعة المؤسسة وحجم عملها وأهدافها وحجم الموارد المادية والبشرية، من جانب آخر تختلف طريقة استخدام نموذج تقييم الموظفين باختلاف الهدف أو الغرض من ذلك التقييم. فقد يكون الهدف من التقييم هو اعتماد صرف مكافآت سنوية أو موسمية معينة للموظفين المتميزين، وقد يكون بهدف اعتماد حركة تنقلات أو ترقيات أوجبها أنظمة وسياسات الشركة في الترقية. وقد يكون التقييم بهدف إيجاد مجموعة أو فريق عمل متميز لإدارة فرع جديد للمؤسسة في موقع يحتمل بعض التحديات والمنافسة الشديدة مع شركات أخرى. وقد يكون التقييم هو جزء من دراسة تقوم بها إدارة البحوث والتطوير بهدف تطوير عمل الشركة وتوسيع الأعمال أو تطوير المنتجات بما يتطلب دراسة مفصلة وتقييم شامل للموظفين. وبالتالي فإن استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لكل غرض أو هدف هو الأسلوب الأمثل والأفضل للتقييم.

أما في المركز الثاني فقد حلت عبارة (يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظة المدراء الشخصية) بمتوسط بلغ 4.19 حيث يعتمد هذا الأسلوب على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف/المدير)، وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

ثالثاً جاءت عبارة (تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل) بمتوسط 4.15 حيث إن عملية تقييم أداء الأفراد في المنظمات هي عملية حساسة ومعقدة وصعبة، مبنية على أسس منطقية وخطوات متسلسلة، فيجب أن تكون موضوعية وبعيدة كل البعد عن التحيز والعلاقات الشخصية، حتى تستطيع المنظمات تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتنتج عن هذه العملية العديد من الصراعات والمشكلات بين الأقران أنفسهم، وبين الرؤساء والمرؤوسين، ولتفادي هذه الصراعات وحتى تكون عملية تقييم الأداء موضوعية يجب إدخال الأنظمة المحوسبة في إجراءات العمل، حتى تصبح عملية تقييم الأداء أكثر فعالية وموضوعية.

وتؤكد هذه النتائج على ان أساليب التقييم المستخدمة بشركات المياه بمدينة الرياض مرتفعة وتتمتع بدرجة عالية من التنوع، حيث يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف، كما يتم استخدام نموذج مختلف للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، الى جانب ذلك تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل، وايضا يستفاد من آراء المنتفعين بالخدمة في تقييم أداء العاملين بشركات المياه، من جانب اخر يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين كذلك على ملاحظة المدراء الشخصية. وبالتالي يمكن القول ان شركات المياه بمدينة الرياض تتمتع بدرجة عالية من التنوع في تقييم الاداء الوظيفي فيما يتعلق بمجال أساليب التقييم المستخدمة على حسب رؤية الباحثين اعتمادا على نتائج استجابات افراد العينة على هذا المحور.

### البعد الثالث: التغذية الراجعة

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من الموظفين العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض يرون التغذية الراجعة في شركات المياه تتمتع بدرجة عالية من التطبيق، بمتوسط حسابي بلغ 4.20 تقريباً وانحراف معياري 0.49 وهي الدرجة الكلية للبعد الثالث.

جدول (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

#### البعد الثالث

| الفرقات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الاتجاه/ الاثر | ترتيب الأهمية |
|---------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------------|
| 1       | 4.43          | .654              | 121.211  | مرتفعة جدا     | 1             |
| 2       | 4.09          | .694              | 105.391  | مرتفعة         | 5             |
| 3       | 4.13          | .725              | 101.835  | مرتفعة         | 4             |

|                                    |                                                                              |        |        |         |        |   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|---|
| 4                                  | تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الشركة في تحفيز العاملين.             | 4.16   | .757   | 98.271  | مرتفعة | 3 |
| 5                                  | تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.          | 4.20   | .747   | 100.712 | مرتفعة | 2 |
| 6                                  | تتم مناقشة الإنجازات بشكل دوري ويشارك العاملون على تحديث الأهداف والمستهدفات | 4.07   | .684   | 105.271 | مرتفعة | 6 |
| الدرجة الكلية لبعء التغذية الراجعة |                                                                              | 4.2025 | .50799 | 147.989 | مرتفعة |   |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بعد التغذية الراجعة كانت (يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي) بمتوسط بلغ 4.43 حيث يود العامل أن يعرف مستوى أدائه ورأي رئيسه المباشر في عمله ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي كما أن إخبار الموظف بنتائج تقييم أدائه تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل، حيث أصبح من الثابت علمياً من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة الموارد البشرية أو بواسطة الرئيس المباشر.

أما في المركز الثاني فقد حلت عبارة (تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي) بمتوسط بلغ 4.20 وتعتبر التغذية الراجعة المفتاح لتحديد نقاط القوة الخاصة بالموظف. ويعد إظهار نقاط القوة أمر مهم للاعتراف والتقدير وأيضاً لتحسين الشخصية. ويسمح تحديد نقاط القوة في كفاءة معينة بوضع خطة التنمية والتدريب المخصصة. ويمكن للموظف أن يُظهر نقاط القوة في مجال ما، و يتفوق عندما يتم منحه تنمية إضافية. ويعد تطوير نقاط القوة أمر مهم لنمو الموظف الوظيفي وأيضاً لفعالية الشركة. كما يعطي نظام التغذية الراجعة ردود فعل للعديد من المقيمين، فإنه يسمح للفرد بالكشف عن النقاط الغامضة أو النقائص في سلوكه. وهذا يُمكن الموظف من فهم السلوكيات التي يعرضها، ولكنه لا يلاحظ نفسه. ويعتبر الكشف عن النقاط الغامضة والنقائص أمر مهم لتحسين الموظف المستمر. إن تسليط الضوء على المناطق الغامضة والنقائص يسمح للفرد بالتركيز على احتياجات التعلم والتنمية التي تنطبق على تلك السلوكيات التي يتم تجاهلها.

ثالثاً جاءت عبارة (تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الشركة في تحفيز العاملين) بمتوسط 4.16 وتعتبر التغذية الراجعة واحدة من أقوى مشاركة الموظفين وتحفيزهم. كما أنه اقتصادي للغاية حيث لا توجد مصاريف مالية في استخدامه ويستغرق وقتاً قصيراً جداً، فعندما تتم مشاركة التغذية الراجعة مع الموظفين بطريقة هادفة وبناءة، يكون من الأسهل تحفيز العاملين لأنهم يصبحون أكثر ثقة في جوانب معينة من أدائهم ويكونون أكثر التزاماً بمعالجة أوجه القصور لديهم.

وتؤكد هذه النتائج على ان التغذية الراجعة بشركات المياه بمدينة الرياض مرتفعة وتتمتع بدرجة عالية من التطبيق، حيث يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي، كما يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون تأخير، الى جانب ذلك يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين، وايضا تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في شركات المياه في تحفيز العاملين، من جانب اخر تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن الضعف والقوة في الأداء الوظيفي. وبالتالي يمكن القول ان شركات المياه في مدينة الرياض تتمتع بدرجة عالية التطبيق في تقييم الاداء الوظيفي فيما يتعلق بمجال التغذية الراجعة على حسب رؤية الباحثين اعتمادا على نتائج استجابات افراد العينة على هذا المحور.

#### البعد الرابع: مهنية نظام التقييم

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة من الموظفين العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض يرون ان نظام التقييم في شركات المياه يتمتع بدرجة عالية من المهنية، بمتوسط حسابي بلغ 4.17 تقريباً وانحراف معياري 0.53 وهي الدرجة الكلية للبعد الرابع.

جدول (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

#### البعد الرابع

| الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الاتجاه/ الاثر | ترتيب الأهمية |
|---------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------------|
|---------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------------|

|        |             |         |        |        |                                                            |   |
|--------|-------------|---------|--------|--------|------------------------------------------------------------|---|
| 1      | مرتفعة جداً | 113.783 | .687   | 4.37   | تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.  | 1 |
| 3      | مرتفعة      | 100.353 | .733   | 4.11   | تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.         | 2 |
| 5      | مرتفعة      | 99.709  | .733   | 4.09   | يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات والحوافز.             | 3 |
| 4      | مرتفعة      | 92.443  | .793   | 4.10   | تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.       | 4 |
| 2      | مرتفعة      | 106.601 | .704   | 4.19   | تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الشركة. | 5 |
| مرتفعة |             | 138.825 | .53758 | 4.1719 | الدرجة الكلية لبعده مهنية نظام التقييم                     |   |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بعد مهنية نظام التقييم كانت (تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل) بمتوسط بلغ 4.37 أما في المركز الثاني فقد حلت عبارة (تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الشركة) بمتوسط بلغ 4.19 ثالثاً جاءت عبارة (تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة) بمتوسط 4.11 ومن المهم أن تقوم عملية التقييم الوظيفي بطريقة مهنية وسريّة، ولا يسمح بتقييم الموظفين بعضهم لبعض، فمن الطبيعي عدم رغبة الموظف من التعرض للنقد على عمله من أي موظف آخر، إلا بطريقة مهنية ومن قبل المختصين، ويجب أن يكون التقييم عادلاً وغير متحيز، مع ضرورة أن تكون الملاحظات مباشرة وواضحة ليستطيع الموظف استيعابها والعمل بمقتضاها. وتؤكد هذه النتائج على أن نظام التقييم بشركات المياه في مدينة الرياض يتمتع بدرجة عالية من المهنية، حيث تم تصميم نظام تقييم الأداء في شركات المياه بواسطة جهة مهنية مختصة، كما تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين، إلى جانب ذلك تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الشركات، وايضاً يعتبر الإنجاز معياراً هاماً

للتريقات في شركات المياه، من جانب اخر تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل. وبالتالي يمكن القول ان شركات المياه في مدينة الرياض تتمتع بدرجة عالية التطبيق في تقييم الاداء الوظيفي فيما يتعلق بمجال مهنية نظام التقييم على حسب رؤية الباحثين اعتمادا على نتائج استجابات افراد العينة على هذا المحور.

### المحور الثاني: أداء العاملين

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة مرتفعة، أي أن أفراد العينة في شركات المياه بمدينة الرياض يرون ان أداء العاملين في شركات المياه مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ 4.16 تقريباً وانحراف معياري 0.60 وهي الدرجة الكلية للمحور الثاني.

جدول (5-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

#### المحور الثاني

| الفقرات |                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الاتجاه/ الاثر | ترتيب الأهمية |
|---------|----------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------|----------------|---------------|
| 1       | أحرص على اداء المهام بجودة عالية لتحقيق الاهداف العامة للشركة. | 4.48          | .686              | 83.959   | مرتفعة جدا     | 1             |
| 2       | أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.                             | 4.18          | .773              | 69.423   | مرتفعة         | 8             |
| 3       | الترم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء.            | 4.25          | .736              | 74.159   | مرتفعة جدا     | 4             |
| 4       | أهتم بتدوين المعلومات عن المراجعين للشركة.                     | 4.31          | .754              | 73.410   | مرتفعة جدا     | 3             |

|                                   |                                                             |        |        |        |            |   |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------|---|
| 5                                 | أقدم أفضل ما لدي من خبرات لخدمة المراجعين.                  | 4.20   | .726   | 74.329 | مرتفعة     | 7 |
| 6                                 | أمتلك الكفاءة والجودة في اداء المهمات المطلوبة مني.         | 4.37   | .683   | 82.211 | مرتفعة جدا | 2 |
| 7                                 | تتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي. | 4.24   | .740   | 73.547 | مرتفعة جدا | 5 |
| 8                                 | توفر لي وظيفتي فرص الابداع والتطوير.                        | 4.24   | .856   | 63.627 | مرتفعة جدا | 6 |
| الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين |                                                             | 4.1564 | .60587 | 88.120 | مرتفعة     |   |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط الاتفاق على محور أداء العاملين بلغت (4.16) وتحصلت الفقرة الأولى (أحرص على اداء المهام بجودة عالية لتحقيق الاهداف العامة للشركة)، والفقرة الثانية (أمتلك الكفاءة والجودة في اداء المهمات المطلوبة مني) بمتوسط حسابي (4.37)، والفقرة الثالثة جاءت (أهتم بتدوين المعلومات عن المراجعين للشركة) بمتوسط حسابي (4.31) وتؤكد هذه النتائج على أن مستوى أداء العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض مرتفع، حيث تحقق الوظيفة في شركات المياه الأمن الوظيفي للعاملين، وتتيح لهم فرص الإبداع والتطور، وفرصة لممارسة السلطة والصلاحيات الكافية لأداء العمل، الى جانب الشعور بأن الموظف هو شخص ذو قيمة، فضلا عن انها تتيح مكانة اجتماعية جيدة للعاملين، الى جانب ذلك فان المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة وملائمة، كما يوجد موضوعية في تقييم الاداء والعمل من قبل إدارة شركات المياه، كما أن أسلوب المسؤولين في التعامل يتسم بالوضوح والشفافية، لذلك يحرص العاملون على اداء المهام بجودة عالية لتحقيق الاهداف العامة لشركات المياه، كما يقومون بإنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد، الى جانب ذلك يمتلكون الكفاءة والجودة في اداء المهمات المطلوبة منهم. وبصفة عامة فإن إجمالي المتوسط الحسابي ل فقرات محور أداء العاملين قدره (4.16) ما يشير إلى أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات محور أداء العاملين تقع ضمن الفئة الرابعة من الجدول رقم (2-4) والتي تبين مستوى موافقة مرتفع عن محور أداء العاملين في شركات المياه محل

البحث. وبناء على ذلك فإن الباحثين يرون أن العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض يتمتعون بدرجة عالية من الأداء اعتماداً على نتائج استجابات أفراد العينة على هذا المحور.

### 5.3- اختبار الارتباط - بيرسون (العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض)

جدول (5-9) اختبار الارتباط – بيرسون لمتغيرات الدراسة

| أداء العاملين                                                | تقييم الأداء الوظيفي |                         |                         |
|--------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|
| 0.720**                                                      | 1                    | معامل ارتباط بيرسون     | تقييم الأداء<br>الوظيفي |
| 0.000                                                        |                      | مستوى الدلالة الإحصائية |                         |
| 374                                                          | 374                  | حجم العينة              |                         |
| 1                                                            | 0.720**              | معامل ارتباط بيرسون     | أداء العاملين           |
|                                                              | 0.000                | مستوى الدلالة الإحصائية |                         |
| 374                                                          | 374                  | حجم العينة              |                         |
| ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 (ثنائي الذيل) |                      |                         |                         |

ويظهر من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين هو 0.720 عند مستوى دلالة 0.000 وهو مستوى دال إحصائياً نظراً لأن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبناء على ذلك يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض بنسبة ارتباط بلغت 72% وهو ما يشير إلى أن هناك ارتباط طردي قوي بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، أي أنه كلما زاد معدل تقييم الأداء الوظيفي ارتفع مستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

5.4- اختبار الانحدار الخطي البسيط (ما أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة

الرياض؟)

ويستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، أي معرفة أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات

المياه بمدينة الرياض، حيث تم بناء النموذج الآتي:

$$P = \beta_0 + \beta_1 A + \epsilon$$

حيث:

$P$  = أداء العاملين (متغير تابع)

$A$  = تقييم الأداء الوظيفي (متغير مستقل)

جدول (5.10) ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط

| المتغير التابع: أداء العاملين         |           |                |               |                   |
|---------------------------------------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| المتغيرات                             | المعاملات | الخطأ المعياري | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية |
| الثابت                                | 1.380     | .156           | 8.858         | 0,000             |
| المتغير المستقل: تقييم الأداء الوظيفي | 0.682     | .037           | 18.525        | 0,000             |
| R                                     | 0.720     |                |               |                   |
| R <sup>2</sup>                        | 0.519     |                |               |                   |
| F                                     | 343.176   |                |               | 0,000             |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

معامل التحديد  $R^2$ : قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.519 مما يشير الى ان 51.9% من التغير في المتغير التابع

(أداء العاملين) يرجع الى المتغير المستقل (تقييم الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير

المستقل، وهو ما أكدته قيمة R والتي كانت 72%

اختبار F: ونلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار F هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

## تحليل الفرضيات

### اختبار المعاملات إحصائياً

جدول (5.11) اختبار المعاملات إحصائياً

| المعاملات | قيمة اختبار t | القيمة الاحتمالية | الدلالة الإحصائية |
|-----------|---------------|-------------------|-------------------|
| $\beta_1$ | 18.525        | 0,000             | ذو دلالة          |

من الجدول أعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل وهو تقييم الأداء الوظيفي كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

جدول (5-12) نتائج اختبار الفرضية

| النتيجة | الفرضية                                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقبولة  | هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. |

النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، أي أن كل زيادة في تقييم الأداء الوظيفي بنسبة 1% تؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض بنسبة 68.2%. بناء على ذلك يمكن القول ان هناك تأثير كبير لتقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. ويمكن كتابة النتيجة رياضياً على النحو التالي:

$$P = 1.380 + 0,682A$$

5.5- اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض)

ويستخدم لاختبار فرضية الدراسة الثانية، أي معرفة أثر المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، حيث تم بناء النموذج الآتي:

$$P = \beta_0 + \beta_1 C + \epsilon$$

حيث:

$P$  = أداء العاملين (متغير تابع)

$C$  = المعايير المستخدمة في التقييم (متغير مستقل)

جدول (5-13) ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط

| المتغير التابع: أداء العاملين |               |                   |           |                                                |
|-------------------------------|---------------|-------------------|-----------|------------------------------------------------|
| القيمة<br>الاحتمالية          | قيمة اختبار T | الخطأ<br>المعياري | المعاملات | المتغيرات                                      |
| 0,000                         | 11.905        | .186              | 2.209     | الثابت                                         |
| 0,000                         | 11.065        | .043              | 0.479     | المتغير المستقل: المعايير المستخدمة في التقييم |
|                               |               |                   | 0.527     | R                                              |
|                               |               |                   | 0.278     | R <sup>2</sup>                                 |
| 0,000                         |               |                   | 122.438   | F                                              |

● المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

معامل التحديد R<sup>2</sup>: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.278 مما يشير الى ان 27.8% من التغير في المتغير التابع

(أداء العاملين) يرجع الى المتغير المستقل (المعايير المستخدمة في التقييم)، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير

التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة R والتي كانت 52.7%

اختبار F: ونلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار F هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

## اختبار المعاملات إحصائياً

جدول (5-14) اختبار المعاملات إحصائياً

| المعاملات | قيمة اختبار t | القيمة الاحتمالية | الدلالة الإحصائية |
|-----------|---------------|-------------------|-------------------|
| $\beta_1$ | 11.065        | 0,000             | ذو دلالة          |

من الجدول أعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل وهو المعايير المستخدمة في التقييم كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان المعايير المستخدمة في التقييم كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

جدول (5-15) نتائج اختبار الفرضية

| النتيجة | الفرضية                                                                                                      |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقبولة  | هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض |

النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين المعايير المستخدمة في التقييم وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، أي أن كل زيادة في المعايير المستخدمة في التقييم بنسبة 1% تؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض بنسبة 47.9%. بناء على ذلك يمكن القول ان هناك تأثير كبير للمعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. ويمكن كتابة النتيجة رياضياً على النحو التالي:

$$P = 2.209 + 0.479C$$

5.6- اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر أساليب التقييم المستخدمة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض)

ويستخدم لاختبار فرضية الدراسة الثالثة، أي معرفة أثر أساليب التقييم المستخدمة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، حيث تم بناء النموذج الآتي:

$$P = \beta_0 + \beta_1 S + \epsilon$$

حيث:

P = أداء العاملين (متغير تابع)

S = أساليب التقييم (متغير مستقل)

جدول (5-16) ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط

| المتغير التابع: أداء العاملين   |           |                |               |                   |
|---------------------------------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| المتغيرات                       | المعاملات | الخطأ المعياري | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية |
| الثابت                          | 1.914     | .156           | 12.241        | 0,000             |
| المتغير المستقل: أساليب التقييم | 0.556     | .037           | 15.031        | 0,000             |
| R                               | 0.644     |                |               |                   |
| R <sup>2</sup>                  | 0.415     |                |               |                   |
| F                               | 225.935   |                |               | 0,000             |

• المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

معامل التحديد  $R^2$ : قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.415 مما يشير الى ان 41.5% من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) يرجع الى المتغير المستقل (أساليب التقييم)، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة R والتي كانت 64.4% اختبار F: ونلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار F هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار المعاملات إحصائياً

جدول (5-17) اختبار المعاملات إحصائياً

| المعاملات | قيمة اختبار t | القيمة الاحتمالية | الدلالة الإحصائية |
|-----------|---------------|-------------------|-------------------|
| $\beta_1$ | 15.031        | 0,000             | ذو دلالة          |

من الجدول أعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل وهو أساليب التقييم المستخدمة كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان أساليب التقييم المستخدمة كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

#### جدول (5-18) نتائج اختبار الفرضية

| النتيجة | الفرضية                                                                                       |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقبولة  | هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين أساليب التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض |

النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين أساليب التقييم المستخدمة وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، أي أن كل زيادة في أساليب التقييم المستخدمة بنسبة 1% تؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض بنسبة 55.6%. بناء على ذلك يمكن القول ان هناك تأثير كبير لأساليب التقييم المستخدمة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. ويمكن كتابة النتيجة رياضياً على النحو التالي:

$$P = 1.914 + 0.556S$$

5.7- اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر التغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض)

ويستخدم لاختبار فرضية الدراسة الرابعة، أي معرفة أثر التغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، حيث تم بناء النموذج الآتي:

$$P = \beta_0 + \beta_1 F + \epsilon$$

حيث:

$P$  = أداء العاملين (متغير تابع)

$F$  = التغذية الراجعة (متغير مستقل)

جدول (5-19) ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط

| المتغير التابع: أداء العاملين    |           |                |               |                   |
|----------------------------------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| المتغيرات                        | المعاملات | الخطأ المعياري | قيمة اختبار T | القيمة الاحتمالية |
| الثابت                           | 1.886     | .146           | 12.931        | 0,000             |
| المتغير المستقل: التغذية الراجعة | 0.562     | .034           | 16.326        | 0,000             |
| R                                | 0.675     |                |               |                   |
| R <sup>2</sup>                   | 0.456     |                |               |                   |
| F                                | 266.548   |                |               | 0,000             |

● المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

معامل التحديد  $R^2$ : قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.456 مما يشير الى ان 45.6% من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) يرجع الى المتغير المستقل (التغذية الراجعة)، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة R والتي كانت 67.5% اختبار F: ونلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار F هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار المعاملات إحصائياً

جدول (5-20) اختبار المعاملات إحصائياً

| المعاملات | قيمة اختبار t | القيمة الاحتمالية | الدلالة الإحصائية |
|-----------|---------------|-------------------|-------------------|
| $\beta_1$ | 16.326        | 0,000             | ذو دلالة          |

من الجدول أعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل وهو التغذية الراجعة كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فإن التغذية الراجعة كمتغير مستقل له دلالة إحصائية كمحدد أساسي لمستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

جدول (5-21) نتائج اختبار الفرضية

| النتيجة | الفرضية                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| مقبولة  | هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين التغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه |

النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التغذية الراجعة وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، أي أن كل زيادة في التغذية الراجعة بنسبة 1% تؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض بنسبة 56.2%. بناء على ذلك يمكن القول ان هناك تأثير كبير للتغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. ويمكن كتابة النتيجة رياضياً على النحو التالي:

$$P = 1.886 + 0.562F$$

5.8- اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر مهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض)

ويستخدم لاختبار فرضية الدراسة الخامسة، أي معرفة أثر مهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، حيث تم بناء النموذج الآتي:

$$P = \beta_0 + \beta_1 I + \epsilon$$

حيث:

$P$  = أداء العاملين (متغير تابع)

$I$  = مهنية نظام التقييم (متغير مستقل)

جدول (5-22) ملخص جدول اختبار الانحدار البسيط

| المتغير التابع: أداء العاملين |               |                |           |           |
|-------------------------------|---------------|----------------|-----------|-----------|
| القيمة الاحتمالية             | قيمة اختبار T | الخطأ المعياري | المعاملات | المتغيرات |
| 0.000                         | 14.657        | .130           | 1.906     | الثابت    |

|       |        |      |         |                                     |
|-------|--------|------|---------|-------------------------------------|
| 0,000 | 18.165 | .031 | 0.562   | المتغير المستقل: مهنية نظام التقييم |
|       |        |      | 0.714   | R                                   |
|       |        |      | 0.509   | R <sup>2</sup>                      |
| 0,000 |        |      | 329.959 | F                                   |

معامل التحديد  $R^2$ : قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.509 مما يشير الى ان 50.9% من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين) يرجع الى المتغير المستقل (مهنية نظام التقييم)، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة R والتي كانت 71.4%.

اختبار F: ونلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار F هي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي فإن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار المعاملات إحصائياً

جدول (5-23) اختبار المعاملات إحصائياً

| المعاملات | قيمة اختبار t | القيمة الاحتمالية | الدلالة الاحصائية |
|-----------|---------------|-------------------|-------------------|
| $\beta_1$ | 18.165        | 0.000             | ذو دلالة          |

من الجدول أعلاه نلاحظ ان القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل وهو مهنية نظام التقييم كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فإن مهنية نظام التقييم كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض.

جدول (5-24) نتائج اختبار الفرضية

| النتيجة | الفرضية                                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقبولة  | هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين مهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض |

النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين مهنية نظام التقييم وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، أي أن كل زيادة في مهنية نظام التقييم بنسبة 1% تؤدي الى زيادة في مستوى أداء العاملين في شركات المياه

بمدينة الرياض بنسبة 56.2%. بناء على ذلك يمكن القول ان هناك تأثير كبير لمهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. ويمكن كتابة النتيجة رياضياً على النحو التالي:

$$P = 1.906 + 0.562I$$

## 5.9- تحليل ANOVA لفرضيات الدراسة

5.9.1- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي

على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير الجنس؟

(أ) الإحصاءات الوصفية

جدول (5-25) الاحصائيات الوصفية

| العمر   | العينة (ن) | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|---------|------------|---------|-------------------|----------------|
| ذكر     | 220        | 4.2099  | .55662            | .10712         |
| انثى    | 154        | 4.1447  | .48562            | .06670         |
| المجموع | 374        | 4.1149  | .56292            | .04382         |

## (ب) جدول اختبار ANOVA

من خلال الجدول ادناه يمكن الجزم بمدى وجود دلالة إحصائية ام لا، وذلك بالنظر لقيمة مستوى المعنوية، فاذا كانت اقل من 0.05 فانه يمكن القول بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس، أما اذا كانت قيمته اكبر من 0.05 فانه لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر.

جدول (5-26) اختبار ANOVA

| مستوى المعنوية | اختبار فيتشر F | المتوسط التربيعي | درجات الحرية | مجموع المربعات |               |
|----------------|----------------|------------------|--------------|----------------|---------------|
| .462           | .776           | .246             | 1            | .493           | بين المجموعات |
|                |                | .318             | 372          | 51.475         | ضمن مجموعات   |
|                |                |                  | 373          | 51.968         | المجموع       |

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل ANOVA احادي الاتجاه، حيث يظهر لنا ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين نحو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير الجنس. يمكننا أن نرى أن قيمة الأهمية (مستوى المعنوية) هي 0.462، والتي هي أكبر من 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تقول بأن المتوسطات بين المجموعات غير متساوية، ونقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأن المتوسطات بين المجموعات متساوية، وعليه ليس هناك فروق معتد بها إحصائياً في آراء الباحثين نحو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير الجنس. استناداً إلى النتائج أعلاه، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير الجنس.

5.9.2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي

على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

(أ) الإحصاءات الوصفية

جدول (5-27) الإحصائيات الوصفية

| المؤهل العلمي | العينة (ن) | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|---------------|------------|---------|-------------------|----------------|
| دبلوم         | 108        | 4.0068  | .59313            | .07926         |
| بكالوريوس     | 190        | 4.2114  | .56671            | .06258         |

|         |     |        |        |        |
|---------|-----|--------|--------|--------|
| ماجستير | 66  | 3.9935 | .46756 | .09968 |
| دكتوراه | 10  | 4.2762 | .18868 | .08438 |
| المجموع | 374 | 4.1149 | .56292 | .04382 |

### (ب) جدول اختبار ANOVA

من خلال الجدول ادناه يمكن الجزم بمدى وجود دلالة إحصائية ام لا ، وذلك بالنظر لقيمة مستوى المعنوية، فاذا كانت اقل من 0.05 فانه يمكن القول بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، أما اذا كانت قيمته اكبر من 0.05 فانه لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### جدول (5-28) اختبار ANOVA

| مستوى المعنوية | اختبار فيتشر F | المتوسط التربيعي | درجات الحرية | مجموع المربعات |               |
|----------------|----------------|------------------|--------------|----------------|---------------|
|                |                | .624             | 3            | 1.872          | بين المجموعات |
| .115           | 2.005          | .311             | 370          | 50.096         | ضمن مجموعات   |
|                |                |                  | 373          | 51.968         | المجموع       |

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل ANOVA احادي الاتجاه، حيث يظهر لنا ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يمكننا أن نرى أن قيمة الأهمية (مستوى المعنوية) هي 0.115 والتي هي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تقول بان المتوسطات بين المجموعات غير متساوية، ونقبل الفرضية الصفرية التي تقول بان المتوسطات بين المجموعات متساوية، وعليه ليس هناك فروق معتد بها إحصائياً في آراء المبحوثين نحو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير المؤهل العلمي. استناداً إلى النتائج أعلاه، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5.9.3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي

على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

(أ) الإحصاءات الوصفية

جدول (5-29) الإحصائيات الوصفية

| سنوات الخبرة     | العينة (ن) | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|------------------|------------|---------|-------------------|----------------|
| أقل من 5 سنوات   | 98         | 4.2280  | .49383            | .08597         |
| من 5-10 سنوات    | 170        | 4.0663  | .52984            | .07419         |
| أكثر من 10 سنوات | 106        | 4.0994  | .60792            | .06755         |
| المجموع          | 374        | 4.1149  | .56292            | .04382         |

(ب) جدول اختبار ANOVA

من خلال الجدول ادناه يمكن الجزم بمدى وجود دلالة إحصائية ام لا ، وذلك بالنظر لقيمة مستوى المعنوية، فإذا كانت أقل من 0.05 فانه يمكن القول بانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، أما اذا كانت قيمته اكبر من 0.05 فانه لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (5-30) جدول اختبار ANOVA

| مجموع المربعات | درجات الحرية | المتوسط التربيعي | اختبار F | مستوى المعنوية |
|----------------|--------------|------------------|----------|----------------|
| بين المجموعات  | 2            | .281             | .886     | .414           |
| ضمن مجموعات    | 371          | .317             |          |                |
| المجموع        | 373          |                  |          |                |

هذا الجدول يوضح مخرجات تحليل ANOVA احادي الاتجاه، حيث يظهر لنا ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة

إحصائية في آراء الباحثين نحو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير سنوات

الخبرة. يمكننا أن نرى أن قيمة الأهمية (مستوى المعنوية) هي 0.414، والتي هي أكبر من 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تقول بأن المتوسطات بين المجموعات غير متساوية، ونقبل الفرضية الصفرية التي تقول بأن المتوسطات بين المجموعات متساوية، وعليه ليس هناك فروق معتد بها إحصائياً في آراء المبحوثين نحو أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير سنوات الخبرة. استناداً إلى النتائج أعلاه، يمكنك الإبلاغ عن نتائج الفرضية على النحو التالي: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 5.10- ملخص النتائج واختبار الفرضيات

الجدول ادناه يوضح ملخص النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبانة

جدول (5-31) ملخص النتائج واختبار الفرضيات

| النتيجة               | الاسئلة والفرضيات                                                                                                                                                               |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة                | ما أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                                     |
| علاقة ارتباط طردي قوي | ما العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                                |
| مرتفعة                | أثر المعايير المستخدمة في التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                               |
| مرتفعة                | أثر أساليب التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                                              |
| مرتفعة                | أثر التغذية الراجعة على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                                             |
| مرتفعة                | أثر مهنية نظام التقييم على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض                                                                                                          |
| لا، لا يوجد           | هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ |

## الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

### 6.1- نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، كما وهدفت الى التعرف على أثر كل من (المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم) على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض بشكل منفصل. تم اختيار افراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجم العينة 374 من جميع الموظفين العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض، وتم إعداد أداة البحث وهي الاستبانة، وقد تم التأكد من مصداقية وثبات أداة البحث عبر اختبار الفاكرونباخ واختبار الارتباط. وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة، واختبار بيرسون للارتباط Pearson Correlation لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة من الموظفين العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض:

- ان أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه كان مرتفعاً، حيث ان هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، اي انه كلما زاد معدل تقييم الأداء الوظيفي ارتفع مستوى أداء العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض.
- كما أوضحت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين كل من (المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم) وأداء العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض بشكل منفصل لكل عنصر، وهو ما يؤكد ان هناك تأثير قوي لكل عنصر من العناصر أعلاه على أداء العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض

- وأوضحت النتائج بأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء

الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سويطي (2019) بعنوان نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، والتي أظهرت أن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين في الديوان جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وخرجت الدراسة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الدرجة الكلية لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي في الديوان.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المصري والحافظ (2017) بعنوان أثر تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس، والتي أظهرت وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء للعاملين وبين الأداء الوظيفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة توام وكلاخي (2021) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، والتي أظهرت أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة، وتم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خان ووسيم (Khan & Waseem, 2016) بعنوان أثر تدريب وتطوير الموظفين على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي، والتي أظهرت وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير والرضا

الوظيفي عن أداء الموظف، وأن التدريب والتطوير سيؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي في الموظفين وسوف يقومون بواجباتهم بقدر كبير من المسؤولية مع أفضل أداء.

كما تتفق مع نتائج دراسة راموس أجيار (Ramous Agyare et al, 2016) التي هدفت إلى التعرف على آثار تقييم الأداء على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين، وأظهرت نتائجها أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالعدالة في نظام التقييم ويتأثر بها، وربط التقييمات بالترقية، ووضوح الأدوار، وردود الفعل على أدائهم. وكشفت الدراسة أيضًا أن التزام الموظفين يرتبط ارتباطًا إيجابيًا ويتأثر بربط التقييمات بالراتب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضوح الغرض من تقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في صياغة أدوات التقييم.

## 6.2-التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، توصي الدراسة بما يلي:

- يوصي الباحثين بزيادة اهتمام إدارة شركات المياه بموضوع تقييم الأداء من خلال وضع برامج نظام دوري لعملية التقييم والمتابعة.
- يوصي الباحثين إدارة شركات المياه اعتماد مؤشرات ومعايير الأداء وعدها كأهداف تسعى إلى تحقيقها عند تقديم خدماتها للمجتمع.
- يوصي الباحثين وضع إطار تنظيمي وقانوني يضفي الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة شركات المياه.

- يرى الباحثين القيام بتحليل وتوصيف جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات، سواء الإدارية أو الوظيفية في شركات المياه، ويتم من خلالها بناء معايير للأداء تتسم بالعدل والموضوعية والدقة، وتأخذ في عين الاعتبار الجوانب الفعلية في أداء العمل.
- يوصي الباحثين بإفهام المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم، ومحاولة إضفاء الجدية على تطبيق هذا النظام.
- يرى الباحثين أن يقوم نظام التقييم على مقابلات لتقييم الأداء، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم، وعدم الاكتفاء بإدراجها في أنظمة الموارد البشرية، لأن مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال وتحسن من طرق الإشراف، كما تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية الراجعة الكافية حول أدائهم، وجوانب القصور فيه كما تساعد على اكتشاف المهارات والكفاءات الكامنة التي تتطلب استثمار وتطوير.

## الخاتمة:

من خلال النتائج والمقترحات السابقة نكون قد وصلنا إلى نهاية بحثنا "اثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض"

لم يكن العمل سهلاً إلا أننا حاولنا جاهدين أن نضع بصمتنا، ليستنير ببحثنا الباحثين من بعدنا، وليستفيد الباحثون عن الحلول والتطوير الإداري افراد ومنظمات، إن اصبنا بتوفيق من الله، وإن كان ثمة خطأ أو نقصاً نامل العفو، وما النقص والتقصير إلا جزء من حياة البشر. وصل الله على سيدنا ونبيا محمد عليه افضل الصلاة واتم التسليم.

## ملاحق الدراسة

### ملحق (1) مراجع الدراسة

#### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، مها صباح، وسلمان، نور علي. (2018). تأثير الالتزام في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية.

مجلة دراسات محاسبية ومالية. 13(44).

أبو جليدة، سعيد سمير. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات

الليبية. جامعة الشرق الأوسط.

أبو حطب، موسى محمد (2009) فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على

جمعية أصدقاء المريض الخيرية، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أحمد، طارق يوسف محمد، و آدم، موسى أحمد. (2015). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين بالمستشفيات:

دراسة مقارنة بين المستشفى العسكري والمستشفى المدني بشقيه عام / خاص (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

أحمد، فائز آدم حبيب الله، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء

الإداري: دراسة تطبيقية على بنك البركة السوداني في الفترة من 2007 - 2012 م (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

باحوش، أيمن، وخلفي، معاذ. (2021). تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية (Doctoral dissertation, جامعة

المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة بوضياف، المسيلة.

بالخير، رياض، العايب، أكرم، وعماري، إلياس. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين. الجمهورية

الجزائرية، جامعة الشهيد حمة لخضر.

بن الحسن، الهواري، و بلقايد، براهيم. (2019). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية: جامعة لونيبي علي البلدية 2 - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، مج10، ع3 ، 582 - 598.

بن عثمان، نورة. (2019). الترقية ودورها في تحسين أداء الموظف العام (Doctoral dissertation, جامعة محمد بوضياف المسيلة).

بو ثابت، وسيلة، وطابتي، وهيبه. (2017). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموظف (Doctoral dissertation).

بوعايدة، حسان (2010) تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية - دراسة حالة - تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

بوعلالة، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع3 ، 531 - 547.

توام، زاهية، و كلاخي، لطيفة. (2021). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت. مجلة معهد العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر 3 - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج24، ع1 ، 645 - 667.

جحيش، محمد علي حسن، و إبراهيم، حسن عبدالوهاب حسن. (2019). أثر الجودة الشاملة في الأداء الإداري: بالتطبيق علي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية 2013 - 2018 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

حشاني، باكة، غرنوق، بية، وسعيد، ليلي. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

رحماني، سعاد، و زموري، ليندة. (2019). الحوافز وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

رضوان، عبير أنور. (2016). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي. *مجلة كلية التربية العلمية*، ع2 ، 37 - 61.

زرارة، عبد الرزاق. (2020). أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة (دراسة حالة) (Doctoral dissertation), جامعة المسيلة.

سعاد، بعجي (2007) تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة – منطقة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

شعيب، عبدالقادر التومي، ونصر، عبدالله محمد أبوشوشة. (2017). التدريب وأثره على تحسين جودة أداء العاملين دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي التقني بمدينة مسالته، مجلة علوم وتقنيات، مجلد1، العدد2.

صالح، ثامر، وعلي، مسعي عون. (2020). دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.

الصبيحات، نسرین عایش علي، و الخالدي، إحسان غديفان السريع. (2019). دور مديرات مدارس محافظة المفرق الحكومية في الحد من الصعوبات المهنية التي تواجه معلمات الصفوف الأولى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

طبي، شاكر، وشنوف، محمد بشير. (2021). الاتصال ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الرياضية. (Doctoral dissertation).

عبد الحميد، راندا. (2020). ما هو المنهج الوصفي التحليلي، مقال مسترجع بتاريخ 20 مارس 2023 من: [بحث حول](#)

[المنهج الوصفي التحليلي - pdf مقال \(mqaall.com\)](#)

عبد الرحمن، يوسف (2014) تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية – دراسة حالة – الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

عبدالله، احمد عثمان محمد، و محمد، بكري الطيب موسى. (2016). أثر تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي في الفترة من 2006م - 2016م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

علي، إيمان فوزي عبد الحميد، الضبع، رباح رمزي عبد الجليل، و محمود، هناء فرغلي علي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، مج3، ع1، 133 - 160.

العمامي، نهى محمد ميلاد. (2016). إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي.

القرني، علي عايض غفير. (2022). اثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع71، 165 - 207.

قريشي، شهرة ضاوية، وخالدي، سعدية. (2020). دور التدريب بتحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية. *جامعة محمد بوضياف*.

محمد، عبد القادر إسماعيل شيخ، و إبراهيم، حسن عبد الوهاب حسن. (2018). أثر الاختيار والتعيين في الأداء الإداري: بالتطبيق شركة سوداتل 2010 - 2017 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

المصري، علاء فتحي، و حافظ، إجلال عبد المنعم. (2017). أثر تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع3، 307 - 336.

ميمي، علا، و سويطي، شلي. (2019). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، مج22، ع1، 253 - 286.

الوهيبي، محمد بن حمود، السدراني، عبدالله بن حسن؛ والحموري، محمد عدنان. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*.

## ثانياً: المراجع الاجنبية

- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29-46.
- Ramous Agyare, G. Y., Mensah, L., Aidoo, Z., & Ansah, I. O. (2016). Impacts of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: A case of microfinance institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 281-297.

## الملحق (2) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة بحثية بعنوان: "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة من كلية الإدارة في جامعة الجميع الذكية.

ولغرض ذلك قام الباحثين بتصميم استبانة للتعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، وتتكون من قسمين:

❖ القسم الأول: البيانات الأولية.

❖ القسم الثاني: محاور الاستبانة.

وكل فقرة أمامها خمس خيارات وهي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية لهذا البحث، مع ضرورة ملاحظة أن عبارة (لا أوافق بشدة) يمثل الدرجة الأقل موافقة، وأن (أوافق بشدة) يمثل الدرجة الأعلى موافقة.

الباحثين ...

مع خالص الشكر والتقدير،

القسم الأول: البيانات الأولية

|                                                                                                                                  |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <input type="radio"/> ذكر<br><input type="radio"/> أنثى                                                                          | الجنس         |
| <input type="radio"/> أقل من 5 سنوات<br><input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات<br><input type="radio"/> 10 سنوات فأكثر          | سنوات الخبرة  |
| <input type="radio"/> دبلوم<br><input type="radio"/> بكالوريوس<br><input type="radio"/> ماجستير<br><input type="radio"/> دكتوراه | المؤهل العلمي |

القسم الثاني: محاور الاستبانة

| ت                                          | العبرة                                                                    | أو افق<br>بشدة | أو افق | محايد | لا أو افق<br>بشدة | لا أو افق<br>بشدة |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|-------|-------------------|-------------------|
| المحور الأول: تقييم الأداء الوظيفي         |                                                                           |                |        |       |                   |                   |
| البعد الأول: المعايير المستخدمة في التقييم |                                                                           |                |        |       |                   |                   |
| 1                                          | وضوح المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم الأداء.                         |                |        |       |                   |                   |
| 2                                          | شمولية المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم الأداء.                       |                |        |       |                   |                   |
| 3                                          | معايير الأداء التي تستخدمها الشركة قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.  |                |        |       |                   |                   |
| 4                                          | معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.                |                |        |       |                   |                   |
| 5                                          | معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تسمح بتدخل العوامل الشخصية.          |                |        |       |                   |                   |
| 6                                          | ترتبط المعايير المستخدمة بأهداف الإدارة.                                  |                |        |       |                   |                   |
| البعد الثاني: أساليب التقييم               |                                                                           |                |        |       |                   |                   |
| 1                                          | يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف. |                |        |       |                   |                   |
| 2                                          | يتم استخدام نموذج مختلف للوظائف المختلفة.                                 |                |        |       |                   |                   |
| 3                                          | تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.          |                |        |       |                   |                   |

|                                  |  |  |  |  |                                                                               |   |
|----------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                  |  |  |  |  | يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظة المدراء الشخصية.                 | 4 |
|                                  |  |  |  |  | يستفاد من آراء المنتفعين بالخدمة في تقييم أداء العاملين.                      | 5 |
| البعد الثالث: التغذية الراجعة    |  |  |  |  |                                                                               |   |
|                                  |  |  |  |  | يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.                            | 1 |
|                                  |  |  |  |  | يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرةً بدون تأخير.               | 2 |
|                                  |  |  |  |  | يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين.                   | 3 |
|                                  |  |  |  |  | تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الشركة في تحفيز العاملين.              | 4 |
|                                  |  |  |  |  | تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.           | 5 |
|                                  |  |  |  |  | تتم مناقشة الإنجازات بشكل دوري ويشارك العاملين على تحديث الأهداف والمستهدفات. | 6 |
| البعد الرابع: مهنية نظام التقييم |  |  |  |  |                                                                               |   |
|                                  |  |  |  |  | تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل.                     | 1 |
|                                  |  |  |  |  | تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.                            | 2 |
|                                  |  |  |  |  | يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات والحوافز.                                | 3 |
|                                  |  |  |  |  | تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.                          | 4 |

|                              |                                                                |  |  |  |  |  |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 5                            | تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة الشركة.     |  |  |  |  |  |
| المحور الثاني: أداء العاملين |                                                                |  |  |  |  |  |
| 1                            | أحرص على اداء المهام بجودة عالية لتحقيق الاهداف العامة للشركة. |  |  |  |  |  |
| 2                            | أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.                             |  |  |  |  |  |
| 3                            | التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء.            |  |  |  |  |  |
| 4                            | أهتم بتدوين المعلومات عن المراجعين للشركة.                     |  |  |  |  |  |
| 5                            | أقدم أفضل ما لدي من خبرات لخدمة المراجعين.                     |  |  |  |  |  |
| 6                            | أمتلك الكفاءة والجودة في اداء المهمات المطلوبة مني.            |  |  |  |  |  |
| 7                            | تتيح لي وظيفتي الشعور بأنني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي في عملي.    |  |  |  |  |  |
| 8                            | توفر لي وظيفتي فرص الابداع والتطوير.                           |  |  |  |  |  |

### ملحق (3) قائمة محكمين الاستبانة:

|    |                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- | الدكتور محمد أبا عود. أستاذ مشارك، وكيل عمادة البحث العلمي للبحث والتطوير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض. |
| 2- | الدكتورة أسماء الحربي. أستاذ مشارك، وكلية كلية الآداب والعلوم بمدينة الرس، جامعة القصيم.                                |
| 3- | الدكتور عبد الرحيم الحربي. دكتوراة في الرياضيات والاحصاء، قائد فريق دعم الاعمال. شركة سبل، البريد السعودي.              |

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، والتعرف على أثر (المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم) على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، واتباع الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (374) من العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج: أن أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض كان مرتفعاً، حيث أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات منها: ضرورة زيادة اهتمام إدارة شركات المياه بموضوع تقييم الأداء من خلال وضع برامج نظام دوري لعملية التقييم والمتابعة، وعلى إدارة شركات المياه اعتماد مؤشرات ومعايير الأداء وعدّها كأهداف تسعى إلى تحقيقها عند تقديم خدماتها للمجتمع.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الوظيفي، أداء العاملين.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of job performance evaluation on the performance of workers in water companies in Riyadh, and to identify the impact of (criteria used in evaluation, evaluation methods, feedback, professionalism of the evaluation system) on the performance of workers in water companies in Riyadh, and to reveal the existence of Statistically significant differences at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the impact of job performance evaluation on the performance of workers in the water companies in Riyadh according to the variables (gender, years of experience, educational qualification), and the researchers followed the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of (374) workers In the water companies in the city of Riyadh, and the questionnaire was used as a tool for the study, and the results showed: The impact of job performance evaluation on the performance of workers in the water companies in the city of Riyadh was high, as there is a strong direct correlation between job performance evaluation and the performance of employees, and it also showed that There are no statistically significant differences at the level of significance  $\alpha \leq 0.05$  in the impact of job performance evaluation on the performance of workers in water companies according to the variables (gender, years of experience, and educational qualification). The study concluded with a number of recommendations, including: the need to increase the interest of the management of water companies in the subject of performance evaluation through the development of periodic system programs for the evaluation and follow-up process, and the management of water companies to adopt performance indicators and standards and count them as goals that they seek to achieve when providing their services to the community.

**Keywords:** job performance evaluation, employee performance.

## The impact of job performance evaluation on the performance of employees in water companies in Riyadh

Supervisor/ Dr. Waleed Suliman

Prepared by:

|                       |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|
| Ayesh Mousa Alharbi   | Team leader | 20223006330 |
| Fatimah Salman Alyami | Member      | 20223006543 |
| Hibah Ahmed Alanazi   | Member      | 20223006480 |

First Trimester 2022 – 2023