

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في
المملكة العربية السعودية

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

عبدالله سامي جعفر فقيه

252000977

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م

مقدمة

تواجه الكثير من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية الكثير من التحديات والعقبات البيئية الكثيرة والتي تظهر بشكل كبير في صورة عدم التأكد من اتخاذ القرارات البيئية التي تتناسب مع بيئة العمل، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وحدث ثورة في المعلومات والاتصالات التي جعلت هذه المؤسسات تتعرض للكثير من المخاطر ويتطلب منها حدوث التغيرات التي تمكنها من مواكبة متطلبات العصر وبما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، فالمملكة العربية السعودية تسعى إلى تحقيق الريادة الشاملة في كافة نواحي الحياة الإقتصادية، والإجتماعية، والتجارية، والسياسية، ولذلك أصبح من الضروري على كافة المؤسسات الحكومية العمل وفق ما يتناسب مع خطط وإستراتيجيات المملكة الحديثة وتحقيق الريادة الشاملة بما يتناسب مع رؤية ٢٠٣٠ (الحربي، ٢٠٢٣).

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية في منظومة إدارة الموارد البشرية، فهو بمثابة أداة إستراتيجية تعمل على قياس مستوى أداء الموظفين بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الكفاءة الإنتاجية. وفي سياق الجهات الحكومية، تبرز أهمية تقييم الأداء حيث يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية، وتحفيز العاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، ويعتبر التقييم المستمر للأداء وسيلة لتوجيه السلوك الوظيفي نحو تحقيق النتائج التنظيمية، إذ يتيح للإدارة اتخاذ القرارات التي تتعلق بالترقية، والمكافآت،

وبرامج التدريب، ويعزز من ثقافة الأداء القائم على النتائج بدلاً من الأداء الروتيني (هواري، ٢٠٢٣).

لذلك، فإن المؤسسات الحكومية التي تطبق أنظمة تقييم أداء متكاملة وشفافة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءتها التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الحديثة والإدارة الفعالة (المطلق، ٢٠٢١).

تعتبر الأهداف التنظيمية حجر الأساس في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى بناء قطاع حكومي فعال ومتميز في أدائه، حيث تعتمد هذه الأهداف على تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الكفاءة الإدارية، وتحقيق الشفافية والمساءلة، إضافةً إلى رفع مستوى رضا المواطنين. كما تهدف الجهات الحكومية إلى تطوير بيئة عمل محفزة، وتبني التحول الرقمي في العمليات والخدمات لتسريع الإجراءات وتحسين الإنتاجية. ومن بين الأهداف الرئيسة أيضًا تعزيز مبدأ الحوكمة الرشيدة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وبناء كوادر بشرية مؤهلة قادرة على الإسهام في التنمية المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي على المستويين المحلي والعالمي (Maitama, 2025).

ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأدوات الإدارية التي تستخدم في معرفة مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يساعد في تحسين جودة الأداء، وتحديد

نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوجيه الجهود نحو تطوير القدرات المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل (Elhadi, 2020).

وبالرغم من أهمية تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين، إلا أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تواجه مجموعة من التحديات في تحقيق أهدافها التنظيمية، منها ضعف تطبيق أنظمة تقييم الأداء الحديثة القائمة على الكفاءة والنتائج، وعدم وضوح مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية، إلى جانب مقاومة بعض العاملين لعمليات التقييم لاعتقادهم بعدم موضوعيتها أو ارتباطها بالمكافآت والترقيات. كما تُواجه بعض الجهات تحديات في ربط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني، مما يقلل من فاعلية العملية ويحد من أثرها في تحسين الأداء العام (Sakpere, 2022).

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت بعمق العلاقة بين تطبيق أساليب تقييم الأداء الوظيفي الحديثة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية داخل الجهات الحكومية السعودية، خصوصًا في ظل التحول الرقمي والإصلاحات الإدارية الجارية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن هنا تتبّع مشكلة الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوة، من خلال تحليل واقع تقييم الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية، وتحديد أثره في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على التحديات والعوامل التي تؤثر في فاعلية هذه العملية، ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة

العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والذي لم تتم دراسته بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها معايير تقييم الأداء الوظيفي، و التي تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المنظمات.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها فيما يلي:

- تسلط الضوء على موضوع من أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الأعمال، فهذه الدراسة تتناول كل ما يتعلق بمفهوم تقييم الأداء الوظيفي والأهداف التنظيمية

- تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العلمية فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بمعرفة دور وتأثير تقييم الأداء الوظيفي لدى الجهات الحكومية.

- تشجيع الباحثين على إعداد الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول تأثير تقييم الأداء الوظيفي على العاملين والمنظمات.

- من خلال الدراسة الميدانية يمكن الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد المديرين في إدارة الموارد البشرية بتطبيق اساليب فعالة في تقييم الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية للجهات الحكومية.

الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة في تحسين فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال تحديد آليات تقييم أكثر كفاءة وشفافية.
- مساعدة الجهات الحكومية في الربط بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التحفيز وتشجيع العاملين، بما يعزز كفاءة العاملين ويرفع من مستوى الإنتاجية ويحقق الأهداف المنشودة.
- توضح الدراسة أهمية تقييم الأداء كأداة استراتيجية لتحقيق التكامل بين أداء الأفراد والأهداف التنظيمية للمؤسسات الحكومية.
- تساعد الدراسة في رفع جودة الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال توجيه الجهود نحو الأداء المتميز والنتائج المرجوة.

أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. معرفة مدى فاعلية تحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية.

٢. توضيح دور التغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية.

٣. بيان أثر استخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية.

تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي:

ما دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ و يتفرع منه عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

١. ما دور تحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية؟

٢. ما دور التغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية؟

٣. ما أثر استخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لتحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للتغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لاستخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (العنزي، ٢٠٢٤) بعنوان " انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء

المؤسسات التعليمية في الكويت".

هدف البحث إلي التعرف على انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء

المؤسسات التعليمية في الكويت من خلال أسس تطبيق تقييم الأداء الوظيفي على المؤسسات

التعليمية ومتطلبات تطبيقه وعوامل نجاحه، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج

البحث: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية بدولة الكويت - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توافر الخبرات اللازمة لتطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية- تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توافر نظام معلومات فعال يدعم تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي وأداء المؤسسات التعليمية، ويوصي البحث بتطوير عمليات تطبيق أسس وقواعد تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية تماشياً مع المتغيرات التكنولوجية والعالمية. والعمل على ترسيخ ثقافة تطوير وتطبيق معايير الأداء لتكون ضمن السياق الثقافي والمجتمعي لضمان جودة العملية التعليمية وكسب التأييد المجتمعي لكافة عمليات تطوير المنظومة التعليمية بشكل عام.

٢. دراسة (الحربي، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في

شركات المياه بمدينة الرياض".

هدفت 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)، واتبع الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) 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). وأوصت 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 وعدها كأهداف تسعى إلى تحقيقها عند تقديم خدماتها للمجتمع.

٣. دراسة (هوارى، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء

الوظيفي للموظفين الدوليين "المغتربين" في الشركات الدولية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للمدراء الدوليين في الشركات الدولية، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحثين بإجراء دراسة ميدانية على شركة دولية وهي شركة هالبرتون، تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى أن: لاستراتيجية تقييم الأداء الدولي في الشركة محل الدراسة بعدا استراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لكل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين، وأن استراتيجية تقييم الأداء الدولي تؤثر إيجاباً على مستوى أداء الوظيفي للموظفين الدوليين في الشركة الدولية محل الدراسة.

٤. دراسة (الجهني، ٢٠٢٣) بعنوان " تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نظام تقييم الأداء في تحسين كفاءة عمل الموظفين في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على كيفية توظيف عملية التقييم كأداة استراتيجية لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة شملت (٢٥٠) موظفًا من عدة شركات سعودية في مجالات مختلفة. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نظم تقييم قائمة على معايير واضحة ومؤشرات أداء كمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التقييم التقليدي القائم على الانطباعات الشخصية. كما بينت الدراسة أن إشراك الموظف في تحديد أهدافه السنوية ومناقشة نتائج التقييم يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم التقييم في المؤسسات السعودية لتكون أكثر ارتباطًا بمؤشرات الأداء المؤسسي التي تدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتطبيق برامج تدريبية للمشرفين حول كيفية إجراء تقييم موضوعي وشفاف.

٥. دراسة (المطلق، ٢٠٢١) بعنوان " إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته؛ لتقديم رؤية تحليلية نقدية لأهم نقاط القوة والقيود، بجانب استعراض أهم التحديات التي تواجه تطبيقاتها؛ وقد ركزت الدراسة على تطبيقات نظام إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام من خلال إيجاز أهم التجارب العالمية في الخدمة المدنية؛ لتحليل تلك التطبيقات من منظور نقدي. كما اتخذت الدراسة المنهج النظري الاستدلالي.

وأظهرت الدراسة وجود عدة تحديات تواجه تطبيق منهج إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام لاختلاف عوامل السياق الثقافي لكل منظمة، واعتماد النموذج على نجاحات مقتبسة من بعض منظمات القطاع الخاص في بعض الدول الغربية التي لا يمكن ضمان توافر متطلباتها الثقافية المختلفة في المنظمات العامة ضمن سياق الدول الأخرى. لذا خرجت الدراسة بتوصيات متعددة تساهم في تصميم خريطة الطريق لتعظيم الفائدة المرجوة من إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة من خلال الإصلاح واسع النطاق.

٦. دراسة وزارة العدل الأردنية (٢٠٢١) بعنوان " أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن (٢٠٢١)".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل الأردنية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة بلغت (٣٠٠) موظف من مختلف الإدارات التابعة للوزارة، أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية نظام تقييم الأداء تتوقف بدرجة كبيرة على وضوح الأهداف التي يُبنى عليها التقييم ومدى ارتباطها بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة. كما تبين أن إشراك العاملين في تحديد أهدافهم المهنية وفي مناقشة نتائج التقييم يساهم في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن غياب التغذية الراجعة بعد التقييم يمثل أحد أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الأثر الإيجابي له، إذ يؤدي إلى ضعف التحفيز وعدم وضوح المسار المهني للموظف. وأوصت الدراسة بإنشاء نظام إلكتروني متكامل لإدارة الأداء الوظيفي يتيح متابعة التقييم بشكل دوري، وربط نتائجه بخطة التطوير الاستراتيجي للمؤسسة.

٧. دراسة (جامعة المجمعة، ٢٠٢٠) بعنوان " تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم

العالى في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠".

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية، وتحليل مدى توافقه مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والجودة الشاملة في الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة طُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عدد من الجامعات السعودية، أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالى في السعودية تطبق أنظمة تقييم أداء قائمة على أسس تقليدية تفتقر في كثير من الأحيان إلى المرونة والدقة في قياس الأداء الفعلي للعاملين. كما تبين أن هناك ضعفًا في وضوح المعايير المستخدمة في عملية التقييم، إضافة إلى غياب التغذية الراجعة الفعالة التي تساعد على تحسين أداء العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وأوضحت النتائج أن العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين الأهداف التنظيمية لا تزال ضعيفة بسبب اعتماد بعض الإدارات على الجوانب الشكلية للتقييم دون استخدام نتائجه في وضع خطط تطويرية أو تحفيزية. و أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بوظائفهم، وتدريب المقيمين على استخدام أدوات تقييم كمية تعكس الأداء الحقيقي للموظف. وأكد الباحثون أن بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الأداء والمساءلة سيسهم في تعزيز جودة العمل وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

٨. دراسة (جلال، ٢٠١٩) بعنوان " أثر نظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للأستاذ

الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة القطب الجامعي ٢"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام تقييم الأداء على أداء الأستاذ الجامعي في جامعة قاصدي مرباح (القطب ٠٢) بورقلة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعها على عينة من الأساتذة والتي بلغت (١٥٠) أستاذ وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، بالإضافة إلى هذا تم إجراء مقابلة مع بعض رؤساء الأقسام القائمين بالتقييم وبعض الأساتذة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن نظام تقييم أداء الأستاذ الجامعي لم يصل إلى المستوى المطلوب لأنه لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، وبالتالي لم يساهم في الرفع من مستوى أداء الأستاذ الجامعي خاصة وأداء الجامعة عامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Zia et al., 2025) بعنوان " تأثير أنظمة تقييم الأداء على الأداء التنظيمي:

أدلة من منظمات القطاع العام في باكستان".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم تقييم الأداء (Performance Appraisal Systems - PAS) في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسات القطاع العام في باكستان، مع اختبار دور الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) كمُعَدِّل لقوة العلاقة بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً استبانياً بتصميم مقطعي؛ جُمعت بيانات من عينة موظفين حكوميين عبر استبانة مكونة من مقاييس مُقننة لفاعلية نظام التقييم، مستوى الالتزام التنظيمي، ومؤشرات الأداء التنظيمي الذاتي/الادراكي. أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً ومعدّلاً بين فاعلية نظم تقييم الأداء والأداء التنظيمي؛ أي أن أنظمة التقييم الشفافة والمنظمة تُسهم في رفع الأداء، بينما كانت العلاقة أقوى لدى

وحدات تتمتع بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي. كذلك برزت أهمية ممارسات محددة (وضح الأهداف، التغذية الراجعة، ربط التقييم بالمكافآت والتدريب).توصي الدراسة بتصميم نظم تقييم متكاملة: مؤشرات قابلة للقياس، تدريب للمقيمين، ربط واضح بين نتائج التقييم وبرامج التطوير والترقية، وإجراءات لتعزيز الالتزام التنظيمي (مشاركة، اتساق سياسات الموارد البشرية).

٢. دراسة (Maitama, 2025) بعنوان "دراسة تجريبية حول تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في وزارة الصحة بولاية كبي، نيجيريا.

رَكَزَت الدراسة على أثر آليات تقييم الأداء على أبعاد أداء الموظف في وزارة الصحة بولاية كبي (Kebbi State)، مميّزة بين الأداء المرتبط بالمهام (task performance)، الأداء التكيفي (adaptive performance)، والأداء السياقي/الاندماجي (contextual performance)، استخدم الباحث منهجًا كميًا عبر استبانة وُزِعَت على عينة مكوّنة من ٣٣٣ موظفًا من مستويات وظيفية متباينة. تضمن الاستبيان مقاييس معيارية للأبعاد الثلاثة من الأداء ومقاييس لمدى انتظام وتطبيق عمليات التقييم. أشارت النتائج إلى أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء المرتبط بالمهام؛ حيث أدت نظم التقييم الواضحة إلى تحسين أداء الواجبات الأساسية. بالمقابل، لم يظهر تأثير ذا دلالة على الأداء التكيفي أو الأداء السياقي في هذا السياق، وأوصت الدراسة بإدماج مؤشرات لقياس السلوك التكيفي والسياقي ضمن عملية التقييم، زيادة برامج التدريب والتنمية، وتوسيع دور التغذية الراجعة ليتناول سلوكيات العمل غير الروتينية.

٣. دراسة (Portugal, 2025) بعنوان "إعادة النظر في تقييم الأداء: التوافق الاستراتيجي في قطاع الخدمات من خلال إطار عمل قائم على الحالات".

قدمت الدراسة حالة تطبيقية في قطاع الخدمات في البرتغال لبحث كيف يمكن إعادة صياغة نظم تقييم الأداء لتصبح أداة للمواءمة الاستراتيجية بين الأداء الفردي وأهداف المؤسسة. حيث هدفت إلى تقديم إطار عملي يربط تصميم مؤشرات التقييم بالاستراتيجية المؤسسية وعمليات خلق القيمة، اتبع الباحثون دراسة حالة معمقة في شركة استشارية تعمل بالبرتغال، شملت مقابلات مع القيادة العليا والموظفين الرئيسيين، تحليل وثائق الأداء، وملاحظة عمليات التقييم الفعلية. استخدموا أسلوب triangulation لربط المصادر وتحليل دور عناصر التقييم (الأهداف، المقاييس، التغذية الراجعة، الحوافز). أظهرت الدراسة أن أنظمة التقييم المصممة وفقًا لمتطلبات الاستراتيجية (Strategic alignment) تؤدي إلى تحسين اتساق العمل اليومي مع الأهداف طويلة الأمد، وتحسن من عمليات اتخاذ القرار والتوزيع الأمثل للموارد البشرية. و أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار موائم استراتيجيًا عند تصميم نظم التقييم، تدريب القادة على الاستخدام الاستراتيجي لنتائج التقييم، وابتكار مؤشرات أداء ترتبط بقيمة العميل ونتائج الأعمال وليس فقط بالجهد.

٤. دراسة (Sakpere, 2022) بعنوان " فعالية تقييم أداء الموظفين في القطاع العام

النيجيري: دراسة تجريبية".

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية ممارسات تقييم الأداء المطبقة في القطاع العام النيجيري، وتحديد الفجوات بين النظرية (الممارسات المثلى) والتطبيق الميداني، بالإضافة إلى اقتراح سبل للتطوير لتعزيز الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي مع تحليل وثائق إدارية واستبانة موزعة على موظفين وإداريين في جهات حكومية متعددة. وجدت الدراسة أن ممارسات تقييم الأداء غالبًا ما تظل شكلية في التطبيق؛ تعوقها تحيزات فردية، ضعف تدريب المقيمين، عدم وجود

تغذية راجعة بناءة، ونقص الربط بين النتائج وبرامج التحفيز أو التطوير. مع ذلك، عندما تُطبق آليات مثل التقييم ٣٦٠ والتقييم القائم على مؤشرات أداء واضحة، لوحظ تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين تدريب المقيمين، اعتماد مؤشرات قابلة للقياس، تنفيذ مراجعات دورية تعتمد دلائل موضوعية، وتوظيف تكنولوجيات المعلومات لدعم نظام تقييم متكامل.

٥. دراسة (Elhadi, 2020) بعنوان " تأثير تقييم الأداء على أداء موظفي الخدمة المدنية

في كينيا".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير عمليات تقييم الأداء على أداء موظفي الخدمة المدنية في كينيا ضمن إطار إدارة النتائج (Results-Based Management)، مع التركيز على عوامل تؤثر في فعالية التقييم (الموارد، التدريب، وضوح الأهداف). اتُبع منهج مختلط؛ استخدمت الدراسة استبيانات كمية لتحليل علاقات التقييم بالأداء، إضافةً إلى مقابلات نوعية مع مسؤولين إداريين لجمع رؤى تفسيرية. شملت العينة موظفين مدنيين من مختلف الوحدات الحكومية. أظهرت النتائج أن نظم التقييم تحسّن فهم الموظف لتوقعات الأداء، وتعمل كمرتكز لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن أثرها العملي يتضاءل عند وجود عوائق مثل ضعف الموارد، نقص التدريب للمقيمين، وتركيز سياسات التقييم على الشكل لا الجوهر. كما تبين أن ربط التقييم بخطط تطوير واضحة يعزّز الفاعلية ويؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء المؤسسي، توصي الدراسة بإعتماد نهج تكاملي يربط التقييم بالتخطيط الاستراتيجي والموارد، تعزيز التدريب وبناء قدرات المقيمين، وتطبيق متابعات دورية لنتائج التقييم عبر نظم معلومات إدارية.

المنطلقات النظرية للدراسة

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على توضيح العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل، وتحقيق الأهداف التنظيمية كمتغير تابع داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وينقسم الإطار إلى المحاور التالية:

١. تقييم الأداء الوظيفي:

يتناول المفهوم، والأهمية، والأهداف، والمعايير والأساليب المتبعة في التقييم، مع التركيز على أبعاده الأساسية وهي:

- تحديد معايير الأداء.
- التغذية الراجعة وتطوير الأداء.
- استخدام نتائج التقييم.

٢. الأهداف التنظيمية:

يتناول مفهوم الأهداف التنظيمية وخصائصها، ومستوياتها (استراتيجية، تشغيلية، تكتيكية)، وأهميتها في تطوير الأداء الحكومي، مع الإشارة إلى ارتباطها برؤية المملكة ٢٠٣٠، والتحديات التي تواجه تحقيقها.

٣. العلاقة بين المتغيرين:

يوضح كيف يسهم نظام تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

٤. الأسس النظرية للدراسة:

يستند الإطار النظري إلى عدد من النظريات الإدارية الداعمة للعلاقة بين المتغيرين، أهمها: نظرية الإدارة بالأداء، و نظرية العدالة التنظيمية، و نظرية تحديد الأهداف.

المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ونظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة حصره، سيتم اختيار عينة عشوائية حجمها (٢٥٠) مفردة من العاملين في الجهات الحكومية من مختلف القطاعات.

أدوات الدراسة

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في الجهات الحكومية والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.

٢. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل المتغير المستقل في " تقييم الأداء الوظيفي " وسوف يتم قياسه من خلال (١٥) عبارة، والمتغير التابع المتمثل في " الأهداف التنظيمية " وسوف يتم قياسه من خلال (١٠) عبارات.

الاساليب الإحصائية المستخدمة

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٠:

١. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور تقييم الأداء الوظيفي ومحور الأهداف التنظيمية ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.

٢. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.

٤. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.

٥. معادلة الانحدار الخطي لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الحدود الزمانية: يتم تنفيذ الدراسة في العام ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٥م.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

المراجع

- بوعلالة، عائشة. (٢٠٢١). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٧، ع ٣ ، 531- 547.
- جامعة المجمعة. (٢٠٢٠). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- جلال، أحلام، عواريب، حورية، و رجم، خالد. (٢٠١٩). أثر نظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة القطب الجامعي ٢) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- الجهني، إسماعيل، و بن جمعان، محمد علي. (٢٠٢٣). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جدة، المجلد ٩، العدد ١، ص. ٤٥-٧٠.
- جوهر، نواف مهدي. (٢٠٢١). تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام مجلة الرافدين للحقوق، ع ٧٤ ، 153 - 196.
- الحربي، عايش بن موسى، اليامي، فاطمة سلمان، العنزي، هبة أحمد، و عبدالجواد، وليد سليمان. (٢٠٢٣). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ٢ ، 85 - 149.
- حسان، زهية، و زموري، ليندة. (٢٠١٩). تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإطارات: دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

الخضيري، خضير سليمان، و العريقي، بسيم قائد. (٢٠٢٠). الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤، ع ١٣ ، 43- 16

عبدالقادر، رندة إسماعيل، و الأمين، فكري كباشي محمد. (٢٠٠٨). أثر تقييم الأداء الوظيفي لعنصر البشري على الإنتاجية بالتطبيق على البنك الزراعي فرع الدويم خلال الفترة من ١٩٩٩م إلى ٢٠٠٦م)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

علي، نسمة سرحان عبدالرحيم، و محمد، طارق عبدالكريم عبدالفضيل. (٢٠١٦). نظام إدارة تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

عمام، ريم، و فرحات، عباس. (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ولاية الأغواط مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٥، ع ١ ، 22- 11

العنزي، فرحان مشرف شويكي، و الهاجري، راشد سعد بداح. (٢٠٢٤). انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت مجلة كلية التربية، مج ٩٠، ع ٣ ، 73 - 132.

المطلق، نايف بن سليمان بن عبدالعزيز. (٢٠٢١). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ١ ، 208- 187

هواري، فاتحة. (٢٠٢٣). أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين "المغتربين" في الشركات الدولية. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج ١٧، ع ١ ، 19- 1

وزارة العدل الأردنية. (٢٠٢١). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن. المجلة العربية للدراسات الإدارية، المجلد ١٨، العدد ٢، ص. ١٥٥-١٨٢.

المراجع الأجنبية

(2025). Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Service Sector Through a Case-Based Framework. *Adm. Sci.*, 15(10), 390.

Elhadi, Y. I. (2020). Influence of Performance Appraisal on Performance of Civil Servants in Kenya. *European Journal of Engineering and Technology Research*, 5(4), Article 1857.

Maitama, D. R. Z. (2025). Empirical Study on the Impact of Performance Appraisal on Employee Performance in Kebbi State Ministry of Health. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 220–233.

Sakpere, R. O. (2022). Effectiveness of Employees' Performance Appraisal in the Nigerian Public Sector: An Empirical Study. *World Journal of Social Science Research*, 8(3), Article 27.

Zia, A. K., Zaheer, S. M. K., Malik, M. B., Razaq, N., Choudhry, S. M., & Zahra, S. D. (2025). Impact of Performance Appraisal Systems on Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations in Pakistan. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, 3(9), 617–623.

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration

**The role of job performance evaluation in achieving
organizational goals in government agencies in the Kingdom of
Saudi Arabia**

A research plan submitted for a master's degree in management

Prepared by:

Abdullah Sami Jafar Faqeeh

252000977

Supervised by:

Dr. / Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. / Fayez Jarad

1447-2025