



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الحكومي دراسة

تطبيقية على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ناصر يحيى علي شبلي

241001920

إشراف/

د. انجي حسن نشأت

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: 2024



إهداء

إلى جامعة ميداو شن ، التي كانت المحاضنة لرحلتي العلمية، أقدم أسمى عبارات
الشكر والامتنان.

إلى أساتذتي الكرام، الدكتور أسماء أبو عنزة والدكتورة انجي حسن
نشأت ، التي قدمت لي الدعم والإرشاد طوال مراحل البحث، لكم كل
التقدير والشكر على ما قد متموه من علم وتوجيه.

إلى والديّ الأعزاء، اللذين كانا الدافع والمحفز الأكبر في كل خطوة خطوتها،
وإلى إخوتي وأهلي الذين لم يخلوا عليّ بالدعم والمساندة.

إلى أصدقائي وزملائي، اللذين شاركوني التحديات والنجاحات، شكراً
لكم على كل لحظة قضيناها معاً في هذه الرحلة.

أهدي لكم جميعاً هذا البحث، كتعبير بسيط عن تقديري وامتناني.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعادها (الإنتاجية ، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي ، السرعة والدقة) في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية ، وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين ، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة ، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي ، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء.

الكلمات الافتتاحية: الأداء- تقييم الأداء -كفاءة الموظفين - قطاع المياه في المملكة العربية السعودية .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ح.....	قائمة الجداول.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 المقدمة:.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة.....
3.....	3.1 أهمية الدراسة :.....
4.....	4.1 أهداف الدراسة.....
5.....	5.1 أسئلة البحث.....
6.....	6.1 فرضيات الدراسة.....
7.....	7.1 الدراسات السابقة:.....
16.....	9.1 المنهجية :.....
16.....	٢ مصادر جمع البيانات.....
17.....	٢ أدوات الدراسة :.....
17.....	٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
18.....	10.1 حدود الدراسة.....

19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
19	المبحث الأول: تقييم الأداء
25.....	المبحث الثاني: أداء العاملين
25	1.2.2 مفهوم أداء العاملين
26	2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:
27	3.2.2 أهمية الأداء
28	4.2.2 شروط الأداء الجيد.
29	6.2.2 مؤشرات أداء العاملين
29	7.2.2 مفهوم كفاءة الأداء
30	8.2.2 أهداف كفاءة الأداء:
32.....	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها
32	1.3 منهجية البحث:
32	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:
32	3.3 أداة الدراسة
33	4.3 المعالجة الإحصائية
34	5.3 صدق أداة الدراسة
38	6.3 ثبات أداة الدراسة
39.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
39	1.4 خصائص عينة الدراسة
40	2.4 تحليل محاور الدراسة

40	المحور الأول: تقييم الاداء.....
42	المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين.....
46	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
51	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....
51	1.5 استنتاجات الدراسة.....
53	2.5 التوصيات.....
54	Abstract.....
55	المراجع.....
55	أولاً: المراجع العربية.....
58	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
A	الملاحق.....
B	
B	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
33	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
34	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
36	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
38	جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ	(4)
39	جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية	(5)
40	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم الاداء	(6)
42	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إنتاجية العمل	(7)
43	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات جودة العمل الخاصة بالعاملين	(8)
44	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الانضباط الوظيفي	(9)
45	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين	(10)
46	جدول (11) تأثير تقييم الاداء على تحسين كفاءة العاملين	(11)
47	جدول (12) تأثير تقييم الاداء على إنتاجية العاملين	(12)
48	جدول (13) تأثير تقييم الاداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين	(13)
49	جدول (14) تأثير تقييم الاداء على الانضباط الوظيفي	(14)
50	جدول (15) تأثير تقييم الاداء على السرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين	(15)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد فهو العملية التي بموجها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداداته لتحسين وتطوير أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجه جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة، ويعتبر تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي.(بوعلاله ، 2021)

مضمون عملية تقييم الأداء يشير الى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث انها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله إي تقدير مستوى كفاءه الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله والتقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة ستة أشهر أو سنة.

تعمل المؤسسات اليوم في عالم يفوق فيه عدد المتغيرات عن الثوابت ، وقد تضاعفت وتسارعت تلك المتغيرات نتيجة لظاهرة العولمة. نتيجة لذلك ، يجب على المؤسسات الآن أن تنظر في المتغيرات المحلية والعالمية كأساس لتحقيق أداء كفء وفعال.(إمام ، 2019)

وأصبحت الحاجة إلى تقييم المهارات العملية لكل عنصر بشري فردي في المؤسسات موضع تركيز نتيجة الاعتراف بأهمية العنصر البشري كاستثمار يعادل أو أكبر من أي استثمار آخر ، حيث إنها المكونات الأساسية في إدارة وحل المشكلات وتطوير الاستثمار المالي المطلوب وتحقيقه بنجاح.

كان العثور على طريقة لمعرفة أداء كل موظف أمراً مهماً لأن كل شخص لديه مستوى من المهارة والفعالية يختلف عن الآخرين، وبالتالي تم البحث عن نظام تقييم لأداء الموظف باستخدام طرق موضوعية

ونماذج واقعية ومسؤوليات محددة من أجل أن يكون قياساً واقعياً وبصورة موضوعية إلى أداء الموظف في عمله المحدد ، وكذلك قدرته على التطور والتقدم. (العزى وآخرون، 2018)

وفي حقيقة الأمر هذه هي الطريقة الأقرب إلى الدقة في قياس فاعلية تلك القدرات في المؤسسة ونتيجة لذلك ، تم استخدام نماذج تقييم الأداء ، وهو يعتمد على الوصف المنهجي لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة ، سواء بشكل فردي أو جماعي ، بطريقة تخدم غرضين أساسيين في المنظمة الأول هو تطوير أداء موظفي الوظيفة وثانياً تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. (النذير وبوجمعة ، 2017)

وتعتبر كفاءة عمل الموظفين على القدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية بفعالية وفعالية عالية. تعد كفاءة الموظفين مقياساً هاماً للأداء الوظيفي، حيث تعكس مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.

وتعتمد الكفاءة على عدة عوامل، منها المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الموظف، بالإضافة إلى مدى التحفيز والدعم الذي يحصل عليه من بيئة العمل، وتتأثر كفاءة الموظفين بشكل كبير ببرامج التدريب والتطوير التي تقدمها المؤسسة، حيث يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحديث معرفتهم، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. (نافع ومحمد، 2021)

وتساهم برامج التطوير المهني في تعزيز قدرات الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع تحديات العمل بفعالية، كما تلعب بيئة العمل دوراً حاسماً في تحديد مستوى كفاءة الموظفين، و تشجع على التعاون والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة تعزز من كفاءة العمل.

إن تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية للموظفين هو عنصر أساسي آخر يؤثر على كفاءتهم، فالموظفون الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة الشخصية يكونون أكثر رضا وإنتاجية في عملهم، وتوفير مرونة في ساعات العمل وسياسات دعم الموظفين يعزز من شعورهم بالرضا والالتزام، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم وأدائهم الوظيفي. (إمام، 2019)

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التطورات السريعة والتحولت الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري تعزيز كفاءة الأداء في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة لضمان تحقيق رؤية المملكة 2030.

ويعد قطاع المياه من أهم القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى تحسين مستمر في الأداء لمواكبة الطلب المتزايد وضمان تقديم خدمات عالية الجودة ، وتلعب عملية تقييم الأداء دورًا محوريًا في تحديد مدى فعالية العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين كفاءة العمليات والخدمات المقدمة.

حيث تعتمد كفاءة العاملين في قطاع المياه على عدة عوامل منها الإنتاجية، وجودة العمل، والانضباط الوظيفي، والسرعة والدقة في تنفيذ المهام، وتتفاوت هذه العوامل باختلاف السياسات والإجراءات المتبعة في تقييم الأداء.

وتشير بعض الدراسات إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على تحسين كفاءة العاملين إذا ما تم تطبيقه بشكل صحيح ومناسب. ولكن، تظل هناك فجوة معرفية حول مدى هذا التأثير في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

لذلك تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم عميق وشامل لتأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين في قطاع المياه، وما يعانيه القطاع من تحديات عديدة تتعلق بالكفاءة والإنتاجية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تستند إلى بيانات ميدانية موثوقة لتحليل هذا التأثير. تأتي هذه الدراسة لتجيب عن هذه التساؤلات وتسد الفجوة المعرفية الموجودة.

3.1 أهمية الدراسة :

تُعزز هذه الدراسة من جودة عمليات تقييم الأداء وتدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تعزيز كفاءة وفعالية القطاعات المختلفة وتنقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية :

← الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، حيث تساهم في توسيع الفهم النظري لمفهوم تقييم الأداء وأثره على كفاءة العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. من خلال هذه الدراسة، يمكن تطوير نظريات جديدة وإثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتقييم الأداء، وإنتاجية العمل، وجودة العمل، والانضباط الوظيفي، والسرعة والدقة في أداء المهام. كما تُعد الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين والأكاديميين الذين يدرسون تأثير تقييم الأداء على مختلف جوانب كفاءة العاملين، مما يساعد في تطوير مناهج بحثية جديدة ودراسات مستقبلية تستند إلى النتائج المستخلصة.

← الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين نظام تقييم الأداء في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء العام في هذا القطاع الحيوي. من خلال تحليل تأثير تقييم الأداء على الإنتاجية وجودة العمل والانضباط الوظيفي والسرعة والدقة، يمكن للمسؤولين وصناع القرار تطوير سياسات وإجراءات تقييم أداء فعالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة رضا العاملين. كما يمكن استخدام النتائج لتوجيه برامج التدريب والتطوير المهني، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعاده (الإنتاجية، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة) في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. ومن هذا الهدف العام، تنبثق مجموعة من الأهداف الفرعية :

- ✎ تحديد تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
- ✎ دراسة تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاص بالعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
- ✎ تحليل تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
- ✎ تقييم تأثير تقييم الأداء على سرعة ودقة إنجاز الأعمال من قبل العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
- ✎ تحديد المشاكل والعوائق التي تواجه تطبيق نظام تقييم الأداء في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

✎ اقتراح آليات وتوصيات لتطوير نظام تقييم الأداء في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعاده (الإنتاجية، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة) في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية ؟
وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ✎ ما هو تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟
- ✎ ما هو تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاص بالعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟
- ✎ ما هو تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

✍ ما هو تأثير تقييم الأداء على سرعة ودقة إنجاز الأعمال من قبل العاملين في قطاع المياه

بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

✍ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء و تحسين كفاءة العاملين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و إنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية

السعودية

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و جودة العمل الخاصة بالعاملين في قطاع المياه

بالمملكة العربية السعودية

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء و الانضباط الوظيفي للعاملين في قطاع المياه

بالمملكة العربية السعودية

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء و السرعة و الدقة في إنجاز أعمال العاملين في

قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية

7.1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بوعلالة (2021)

هدفت دراسة بوعلالة (2021) إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار. تمحورت الدراسة حول متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل وهو أنظمة تقييم الأداء، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن نظام تقييم الأداء لا يساهم بشكل إيجابي وحده في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار. بدلاً من ذلك، يحتاج النظام إلى الربط بالعملية التي يريد المقيم تحقيقها لضمان تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة ربط نموذج تقييم الأداء بالعملية المستهدفة من قبل الإدارة لتحسين كفاءة الأداء.

تعكس هذه الدراسة أهمية مراجعة وتطوير أنظمة تقييم الأداء لتتماشى مع احتياجات المؤسسات والعاملين فيها. كما تسلط الضوء على ضرورة النظر إلى عملية التقييم كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الإدارة الشاملة لتعزيز الأداء.

الدراسة الثانية ابوشروالفلت (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في رفع كفاءة العاملين الإداريين في ظل التطور التكنولوجي. تم تطوير أداة الدراسة باستخدام استبانة لجمع البيانات المطلوبة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 211 موظفًا إداريًا في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث بلغت نسبة الاستجابة 65%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أولها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التعلم التنظيمي ورفع كفاءة العاملين الإداريين. أشارت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في

تطوير المهارات والقدرات الإدارية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تعليم العاملين وتطبيق التعلم التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين كفاءة العاملين الإداريين من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، وضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل المؤسسات وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع على التعلم والتطوير المستمر.

✍️ الدراسة الثالثة نافع ومحمد (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبترول، مع التركيز على تحديد جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين واقتراح توصيات لمعالجتها. تطرقت الدراسة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الإبداعية: المبادرة، الإبداع، والثقافة التنظيمية، وتأثير كل منها على الأداء الوظيفي للعاملين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. ومن خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في شركة النيل للبترول، توصلت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لأسلوب القيادة الإبداعية من قبل القادة في الشركة، حيث كانت الإدارة النشطة هي الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين، تليها المكافأة المشروطة، في حين كان تأثير الإدارة الساكنة ضعيفاً نظراً لقلّة استخدامها.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى لخصائص القادة مثل العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، أو المركز الوظيفي.

و أوصت الدراسة بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على القطاعات الأخرى، لاسيما قطاع الخدمات.

✍️ الدراسة الرابعة : المغربي (2020)

هدفت دراسة المغربي (2020) إلى استكشاف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على تحليل تطبيق إعلان نتائج تقييم الأداء وتأثيره على جودة الخدمة الصحية المقدمة، واستكشاف مؤشرات تقييم الأداء ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام يسهم في تقديم صورة واضحة لعملية التقييم، مما يعزز من جودة الخدمة الصحية. كما تبين أن علانية نتائج التقييم لها آثار إيجابية على تحسين جودة الخدمة، وتعد بعداً مهماً لتنمية العاملين.

أوصت الدراسة بتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات العامة لرفع جودة الخدمات الصحية. كما شددت على أهمية إعلان نتائج التقييم لتعزيز الشفافية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

✍️ الدراسة الخامسة : إمام (2019)

هدفت دراسة إمام (2019) إلى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر مقارنة بالشركات الأجنبية. ركزت الدراسة على العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة أداء العاملين، مع التركيز على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو كفاءة أداء العاملين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تقييم الأداء وكفاءة أداء العاملين، حيث زاد الاعتماد على تقييم الأداء زادت كفاءة العاملين. كما أظهرت الدراسة أن هذه العلاقة تختلف بين الشركات المصرية والأجنبية.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام تقييم الأداء في شركات الغزل والنسيج المصرية من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية. كما أكدت على أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين لتحقيق أهداف الشركات بفعالية.

الدراسة السادسة: بن عودة ويوب (2019)

هدفت دراسة بن عودة ويوب (2019) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر في المنظمات، باعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو إستراتيجية تقييم الأداء والمتغير التابع وهو عملية التحسين المستمر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر، مما يبرز أهمية هذا الموضوع في تحقيق أهداف المؤسسات.

أوصت الدراسة بضرورة غرس ثقافة التحسين المستمر لدى المسؤولين والمديرين وتعزيز إستراتيجية تقييم الأداء كجزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة. شددت الدراسة على أن تعزيز هذه العلاقة يمكن أن يحقق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي.

الدراسة السابعة: خليفة وعبد الرحمن (2019)

هدفت دراسة خليفة وعبد الرحمن (2019) إلى معرفة قدرة النظام الحالي لتقييم أداء العاملين بملعب الجوهرة على تحقيق أهدافه. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو تطوير المؤسسات الرياضية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف كبير بين قبول الرؤساء والمرؤوسين لمعايير التقييم، ولكن أظهرت اختلافات في بعض الجوانب مثل معايير التنظيم والقيادة والرقابة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنظام تقييم الأداء والنظر إليه كعامل جوهري لضمان توفير الدعم الكامل لمراحل التخطيط. شددت الدراسة على ضرورة توصيل هذا الفكر لجميع العاملين لتعزيز فهمهم لأهمية التقييم.

الدراسة الثامنة: محمود (2018)

هدفت دراسة محمود (2018) إلى التعرف على أفضل النظم الملائمة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الطباعية لتحسين أداء العاملين. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو كفاءة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن نظم تقييم الأداء تختلف بين المؤسسات، وأن استمارات تقييم الأداء هي الأكثر شيوعاً.

أوصت الدراسة بضرورة وجود بيان مفصل بالمهام الوظيفية لجميع الوظائف داخل المؤسسات الطباعية. كما شددت على أهمية استخدام نظم تقييم فعالة تتناسب مع طبيعة العمل في هذه المؤسسات.

الدراسة التاسعة: العنزي وآخرون (2018)

هدفت دراسة العنزي وآخرون (2018) إلى التعرف على أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو مستوى الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم الأداء ومستوى الأداء التنظيمي.

أوصت الدراسة باستخدام نماذج تقييم أداء العاملين لأنها تعطي صورة صادقة عن مدى تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة الحكومية. شددت على أهمية تحسين نظام التقييم لتحقيق أفضل النتائج.

✍ الدراسات الأجنبية

✍ الدراسة الأولى: Ahmed & Abdallah (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تمحورت الدراسة حول المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة.

أظهرت النتائج أن تقييم الأداء ومشاركة الموظفين يسهمان بشكل كبير في الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تؤدي مشاركة الموظف في عملية التخطيط إلى ابتكار محتمل، ويؤدي تقييم الأداء إلى آثار إيجابية على المنظمات.

أوصت الدراسة بتعزيز نظم تقييم الأداء وتشجيع مشاركة الموظفين لتحسين الرضا الوظيفي. هذه الممارسات يمكن أن تؤدي إلى زيادة الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.

✍ الدراسة الثانية: Thompson and Peterson (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أداء مهنة التمريض ونظام إدارة الأداء الفعال لتحفيز الكوادر التمريضية من خلال الترقيات والتدريب والمكافآت المناسبة. استخدم الباحثان قواعد البيانات الإلكترونية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أهمية إدارة الأداء كعنصر حيوي في إدارة الموارد البشرية، وأكدت على الحاجة المتزايدة لتحسين النتائج السريرية وجودة الرعاية المرتبطة بأداء العاملين الصحيين. كما بينت الدراسة أن الممارسة السيئة في تنفيذ أنظمة إدارة الأداء داخل القطاع الصحي تؤثر سلباً على تصورات الموظفين للعدالة والمساءلة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران وضعف النتائج السريرية.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين الصحيين بشكل كافٍ ومكافأهم لتلبية احتياجات الرعاية الصحية الحالية، مما سيساعد على تحسين أساليب وممارسات اتخاذ القرار بشأن كيفية تحسين الأداء.

✍️ الدراسة الثالثة : Gachanja, P. M., & Wario, G (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظم تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين في قطاع البنوك بمقاطعة نيروبي، كينيا. تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة نظرًا لأهمية قطاع البنوك في الاقتصاد وتأثيره المباشر على النمو الاقتصادي والاستقرار المالي.

ركزت الدراسة على تحليل كيفية تأثير نظم تقييم الأداء على الإنتاجية والكفاءة الوظيفية للموظفين. اهتم الباحثون بدراسة مدى فعالية هذه النظم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وأيضًا بمدى شفافيتها وموضوعيتها في التقييم. تعتبر نظم تقييم الأداء أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتساعد في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة من الموظفين في قطاع البنوك. هذا النهج سمح للباحثين بجمع معلومات كمية ونوعية تساعد في فهم تأثير نظم تقييم الأداء بشكل دقيق. كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مختلفة لتحديد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المدروسة.

أظهرت النتائج أن نظم تقييم الأداء الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية. إذ أن التقييم المستمر والموضوعي للأداء يعزز من فهم الموظفين لمتطلبات العمل ويحفزهم على تحسين أدائهم. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم تقييم شفافة وموضوعية لتعزيز أداء الموظفين، مشددة على أهمية مشاركة الموظفين في عملية التقييم لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

✍️ الدراسة الرابعة: Hensach and Kuni (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تقييم الأداء وأداء العاملين في مكتبات الجامعة. تمحورت الدراسة حول المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو إنتاجية الموظف. استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة ودليل درجات التقييم لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 80 موظفًا.

استنتجت الدراسة أن تقييم الأداء في مكتبات الجامعة يتم سنوياً، وأنه يتم استخدام طرق مختلفة للرؤساء لتقييم الفئات المختلفة للموظفين في مكتبات جامعة UEW. أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يعزز من أداء الموظفين للعمل بجدية أكبر بناءً على النتائج.

أوصت الدراسة بتطبيق نظم تقييم أداء فعالة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وتساعد في تحقيق أهداف المكتبات الجامعية بشكل أكثر كفاءة.

8.1 الفجوة البحثية:

تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين في القطاع الحكومي، وبالتحديد في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، يمثل مجالاً حيويًا يتطلب المزيد من البحث والتحليل. بالرغم من الجهود السابقة التي تناولت تأثير أنظمة تقييم الأداء في مؤسسات مختلفة، هناك عدة جوانب لم تحظ بالاهتمام الكافي، مما يبرز وجود فجوات بحثية تحتاج إلى معالجتها لتحقيق فهم أعمق وأكثر شمولية.

أولاً، معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات صناعية وتعليمية، مثل دراسة بوعلاله (2021) في جامعة أدرار، ودراسة إمام (2019) في شركات صناعة الغزل والنسيج. بينما يظل قطاع المياه، وخاصة في السياق الحكومي، قليل الحظ من الدراسات الشاملة التي تبحث في تأثير تقييم الأداء على كفاءة الموظفين. هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تهدف إلى فهم كيفية تأثير أنظمة التقييم على الأداء في هذا القطاع الحيوي الذي يلعب دوراً أساسياً في التنمية المستدامة.

ثانياً، تقنيات التقييم الحديثة مثل التقييم 360 درجة وأنظمة التقييم المعتمدة على التكنولوجيا لم تُدرس بشكل كافٍ في البيئة السعودية الحكومية. في ظل التحول الرقمي والابتكار المستمر في طرق إدارة الموارد البشرية، يصبح من الضروري فهم كيفية تطبيق هذه التقنيات وتأثيرها على كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

ثالثاً، تبرز الفجوة في البحوث التي تستكشف تأثير تقييم الأداء على جوانب محددة من الكفاءة الوظيفية مثل الابتكار، الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي. الدراسات السابقة مثل دراسة نافع ومحمد (2021) ركزت على القيادة الإبداعية، بينما لم تُسلط الضوء بشكل كافٍ على كيفية تأثير نظم التقييم على هذه الأبعاد في قطاع المياه الحكومي.

رابعاً، تحتاج الدراسات إلى معالجة الفروقات الثقافية والجغرافية التي قد تؤثر على فعالية أنظمة تقييم الأداء. تختلف الديناميكيات الثقافية بين المناطق الحضرية والريفية في السعودية، ويمكن أن تلعب دوراً مهماً في كيفية استقبال وتفاعل الموظفين مع أنظمة التقييم. الدراسات التي أجريت حتى الآن، مثل دراسة خليفة وعبد الرحمن (2019)، لم تتناول بشكل كافٍ تأثير هذه الفروقات في قطاع المياه.

توجد حاجة ملحة لإجراء دراسات شاملة ومتعمقة تبحث في تأثير تقييم الأداء على كفاءة الموظفين في قطاع المياه الحكومي بالسعودية. مثل هذه الدراسات يمكن أن تقدم رؤى قيمة لتحسين سياسات وإجراءات التقييم، وتعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

لتفسير تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين في القطاع الحكومي، وبالتحديد في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، يمكن الاستعانة بعدة نظريات إدارية وسلوكية تساهم في تقديم إطار نظري متكامل للدراسة.

نظرية التوقع (Expectancy Theory): تُعد نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم واحدة من النظريات الأساسية في فهم دوافع العمل. تنص هذه النظرية على أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزاً للعمل عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء الجيد سيؤدي إلى نتائج مرجوة. في سياق تقييم الأداء، يمكن القول بأن نظام تقييم أداء فعال يزيد من توقعات الموظفين بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت أو تحسينات مهنية، مما يعزز من كفاءة العمل.

نظرية تعزيز الذات (Self-Determination Theory): تنص هذه النظرية على أن الأشخاص يكونون أكثر تحفيزاً عندما تكون لديهم ثلاث احتياجات نفسية أساسية: الحاجة إلى الاستقلالية، والحاجة إلى الكفاءة، والحاجة إلى الارتباط. تطبيق أنظمة تقييم الأداء التي تتيح للموظفين المشاركة الفعالة في عملية التقييم وتمنحهم تغذية راجعة بناءة يمكن أن يعزز من شعورهم بالكفاءة والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم الوظيفية.

9.1 المنهجية :

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي سيتم الاعتماد على الجانب التحليلي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (إمام، 2019) و (حسن، 2018)، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.

← مصادر جمع البيانات

— أسلوب البحث المكتبي (البيانات الثانوية): وتمثل على الكتب، الدوريات العلمية، الرسائل الجامعية، البحوث والمقالات، وغيرها باللغة العربية والأجنبية، وبعض المواقع الإلكترونية المتخصصة.

– أسلوب البحث الميداني (البيانات الأولية) : أعتد الباحث على استخدام استقصاء من تصميم الباحث بالاعتماد في محتواها على الدراسات السابقة.

← أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

← الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

- الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

- اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعادها (الإنتاجية ، وجودة العمل ، الانضباط الوظيفي ، السرعة والدقة)
- حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية : سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة و الموظفين ارفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور ، و تسهم في جعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية، و بالعدالة، و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، و تدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (الشمري، 2014)

1.1.2 تعريف تقييم الأداء؛

تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي و البناء الاصطلاحي، فمن الباحثين من يطلق عليه مصطلح التقويم و منهم من يسميه التقييم، و فريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً و بعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر، وهذا ما اخترناه في بحثنا كما بينا في الفصل الأول من تقديم البحث..

ذكر السالم، و صالح، "، أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، و العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية لكضمانه أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة. (السالم، و الصالح، 2009)

و يعرف تقييم الأداء " أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و القيام بمسؤوليات وظيفته." (أبو شندي، 2011: 95)

ويعرفه الطراونة أنه عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديب أو فصلهم و الاستغناء عنهم، (الطراونة، 2011: 71)

2.1.2 أهمية تقييم الأداء:

يحظى تكريم الأداء وأهمية خاصة في العملية الإدارية و بين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية مصورة و شامل (أبو شندي، 2011: 95) و تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن المنظمة؛

- أن تتأكد من معاملة جميع الموظفين تمت بالعدالة، وتشكل المستندات المثبتة حول هذا الموضوع عنصراً أساسياً في تثبيت موقفهم ، إذا ما احتج أحد الموظفين على قرارات تتعلق بترقية أو إنهاء خدمته.
- يعد تمييز الموظفين البارزين في الإدارة وعرضهم أمام الإدارة العليا والزملاء خطوة أولى نحو اتخاذ قرارات بشأن ترقياتهم والنظر في تعيينهم في مناصب أعلى.
- تسهم معرفة مستوى أداء الموظف في وضع الأسس للخطوات القادمة، وبالتشاور مع رئيسه يمكن وضع خطة تطويرية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
- يمكن للحوار بين الموظف ورئيسه المباشر بشأن نتائج التقييم أن يكشف عن جوانب الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات، وقد يؤدي إعادة النظر في هذه الجوانب إلى اكتشاف أخطاء قد تكون وراء تراجع نتائج تقييم أداء الموظف. (السالم، والصالح، 2009: 102)

و من منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري (Claude,2008:116)

3.1.2 أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية و هي

(بوعلالة، 2021) :

1.3.1.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة : من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى

تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، و الموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقديم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد الإنتاج و التوظيف عن طريق تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

2.3.1.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: إن قيام المدراء و المشرفين بعملية تقييم أداء

المرؤوسين الحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب

ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى يوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى ذلك، و هذا

يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مآثره وقدرته في المجالات الآتية :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة القرص المنافسة مشاكل العمل.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3.3.1.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: و من أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى

تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة،
- ويرى (مسلم) أن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف :
- تنمية القدرات الفردية.
- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.
- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، (مسلم، 2010: 37)

4.1.2 طرق ومناهج تقييم أداء العاملين :

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، منها الطرق الكلاسيكية ومنها الحديثة، و نذكر منه على سبيل المثال: ". (قصي، 2015: 188)

1.4.1.2 طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة : "يسعى الوصف الوظيفي إلى

توضيح جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، و ذلك من حيث (المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل و أساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لهاالخ)

2.4.1.2 طريقة اختبار الموظف: و هو نفس مفهوم اختبار الطلبة : الجامعات أو المدارس، ويشمل

ثلاث صور:

- الاختبار النظري: و يتعلق ببعض الإجراءات النظرية لإنجاز مهمة معينة، و خاصة تلك الإنجازات التي تعتمد في على التسلسلية و الترتيب لإنجازها، و قد يكون هذا الاختبار تحريرياً (كتابة)، أو شفويا بالكلام و التوضيح .
- الاختبار العملي: و يعلو بعض المهام والوظائف العملية.
- المقابلة : وغالبا ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف

3.4.1.2 طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر

شيوعاً في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر على الموظف في العمل، يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وإنجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول إزاء إمكانيات و مهارات إنجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة. (قصي، 2015: 190)

أورد " السالم، وصالح" طرق لتقييم أداء الموظفين وهي كالتالي:

(أ) طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق و أكثرها

شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون.

(ب) طريقة الترتيب Ranking Scale : حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم

بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو أقلهم.

(ج) طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث) Critical Incident Method : الهدف من استخدام هذه

الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحثة، و يتم تقويم الأداء في هذه الطريقة

استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل،

(د) طريقة قائمة الاختبار Checklist Method : تعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة و

عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

(هـ) طريقة التقرير المكتوب Essay Method: يقوم المدير في هذه الطريقة أو المشرف بكتابة تقرير

تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً.

(و) طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales : الهدف من هذه

الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني، ولكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه، ومثله (مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله.....). (السالم و صالح، 2009: 114)

حيث تعتمد الطرق الكلاسيكية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء

الفردى، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية، و تركز على العمل في فريق.

المبحث الثاني: أداء العاملين

1.2.2 مفهوم أداء العاملين

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة.

حيث عرفه كل من:

ميلر وبروملي (MILLER ET BROMILY) "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (محمد، 2016: 13) ويرى نيكولاس (NIKOLAS) " أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ". (المحاسنة، 2013: 104)

يعرف Noe (2010) الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

يعرف أيضا على أنه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. " يعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية للعمال داخل المنظمة، وذلك بهدف النجاح و تحقيق أهداف المنظمة. (محمدوندار، 2017)

ويعرف الأداء بأنه قيام العاملين بالواجبات والمهام الوظيفية تبعاً لمؤشرات الجودة (Curado.etal,2014).

ويعرف الأداء أيضاً الوسيلة التي يتم من خلالها الجاز المهام الوظيفية بناء على الوصف الوظيفي

(Rashid, 2013)

ويرى محمد(2016) أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد

المبدول من خلال قيام الفرد بالواجبات والمهام والمسؤوليات المسندة إليه.

مما سبق يرى الباحث تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا

المجال سواءً كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجهاتهم،

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر

اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي

(الموظف، الوظيفة، الموقف). وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق أهداف

المنشأة، وهو الترجمة الحقيقية للعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابه وإشراف ومتابعه وتقييم

وجميع هذه الخطوات تتم من قبل كافة المستويات الإدارية في المنشأة.

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

وفقاً لـ (البشيرو أبوسن، 2022) فإن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في:

– **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

– **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في

الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما

العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية

والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (العجلة، 2009).

ويرى المحاسنة (2013) أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- 1- الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.
- 2- الفاعلية: تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق نتائج إيجابية.
- 3- الجهد: جهود الموظفين الذي يتم الحصول عليها من خلال الحوافز والدعم التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

3.2.2 أهمية الأداء

يشكل مفهوم الأداء مكانة وموقعاً متميزاً داخل أية منظمة، سواء على المستوى الفردي للعاملين، أو على المستوى الجماعي، أو على مستوى المنظمة ككل، إذ أن المنظمة تكون أكثر استقراراً، عندما يكون أداء العاملين فيها أكثر تميزاً، كما أن أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة يعود إلى ارتباطه بدورة حياتها في كافة المراحل. ويمكن تحديد أهمية الأداء للمنظمة على النحو الآتي (نور، 2020) :

- تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات، وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون

العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكان الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية تحقق الربح. (Rashid, 2013)

– المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، وبشكل عام فأن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادةً اهتمام العاملين بها، فالأداء في أي مستوى تنظيمي لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (أل الذيب، 2022)

4.2.2 شروط الأداء الجيد.

- إن المنظمة الناجحة تستطيع تعزيز فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتوفير الموارد والإمكانيات، ومستوى التكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة، وحتى تكون معايير الأداء واضحة تماماً، وتتصف بالشفافية، فلا بد من التعرف إلى شروط الأداء والظروف التي تجعله قابلاً للتنفيذ، ويحقق النتائج المطلوبة، تحقيقاً للأهداف المرجوة. هذه الشروط هي وضوح وشفافية المهمة حيث تكون المهمة واضحة، عندما يتمكن الشخص الموكلة إليه المهمة التأكد من فهم المهمة نفسها والشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة والصلاحيات الممنوحة له ومن هذه الشروط (عبدالله والزعبي، 2022):
- الأهلية حيث على الموظف أن يكون لديه الأهلية والقدرة على دمج مهاراته ومعارفه وحصيلة المهمة التي قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها ومنافسة المهمة بحيث يجب توكيل الموظف بمهمة محددة وجدولة الواجبات المطلوبة منه.
- التعاون في أداء المهمة الذي يتطلب إنجاز المهمة، تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجازها بالصورة الصحيحة كذلك ضبط المهمة بمعنى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.
- الالتزام بالمهمة وهذا الأمر يعتمد على شروط أخرى من شروط الأداء، مثل عدم الكفاية أو الأهلية.

6.2.2 مؤشرات أداء العاملين

ووفقاً لـ (إبراهيم، 2015) فإن مؤشرات أداء العاملين هي:

- 1- المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
- 2- المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفاً في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
- 3- العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل التعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.
- 4- التواصل: هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
- 5- القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
- 6- المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء. (Bello, 2019)

7.2.2 مفهوم كفاءة الأداء

الكفاءة اصطلاحاً تعني تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات وهي قياس نسبة كفاءة المدخلات إلى قيمة المخرجات وتشير الكفاءة إلى مدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو الإنتاج، وترتبط الكفاءة بشبه مخرجات النشاط إلى مدخلات (الحسين، 2013)

وعرفت بأنها النتائج التي تم تحقيقها إلى المدخلات لذلك هي معيار مناسب وجوهري لكل القرارات في المنشأة، وعرفت القدرة العالية على أداء وظيفة أو مهمة معينة علمياً بالمعرفة بها وعلمياً بالتجربة أو الممارسة

. وعرفت بأنها عدم إهدار الموارد واستخدامها بالشكل الصحيح فحسن استخدام الموارد المالية يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير وأن الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل (عبدالله، 2012)

يستنتج الباحث من المفاهيم السابقة للكفاءة ما يلي:

(1) العلاقة الأمثل بين المدخلات والمخرجات

(2) المدخلات إلى المخرجات أو النتائج.

(3) جودة تحويل المدخلات الى مخرجات

(4) العلاقة بين المدخلات والمخرجات

(5) قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

يستطيع الباحث أن يعرفوا الكفاءة بأنها استخدام المدخلات بصورة صحيحة للحصول علي المخرجات المخططة ويتم قياسها بنسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات.

8.2.2 أهداف كفاءة الأداء:

(أ) خفض التكلفة الكلية لتشغيل وتحقيق وفورات في وقت تشغيل العاملين والآلات والمعدات وخفض العائد في الوقت والجهد والمواد بالمنشأة.

(ب) زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم والتخطيط وقوة العمل

(ج) وضع مستوى الجودة وخفض نسبة الحوادث والإقلال من أعطال وخفض نسبة من السلع والخدمة المنتجة.

(د) تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل.

(هـ) تطبيق تكنولوجيا الجديدة مناسبة تؤدي الى رفع كفاءة العمليات وخفض التكلفة وتحسين أداء المنتج. للأصول وضبط تكاليفها في الحدود المخططة وتحقيق إيراداتها المتوقعة. (نافع ومحمد، 2021)

كما يضمن الباحث الأهداف التالية:

- أ- منع ضياع الموارد والإمكانيات المحدودة في المنشأة بالحفاظ عليها وضمان استغلالها حسب ما هو مخطط ومرغوب لبلوغ الخطة الموضوعية.
- ب- المساعدة في إنتاج سلع أو إنتاج خدمات ذات جودة عالية تلبى توقعات المستهلكين وتسهيل استمرارية المنشأة في السوق. ج تحسين أداء الأفراد العاملين بإتقانهم الأعمال الموكلة إليهم بالاستخدام الأمثل للأصول وضبط تكاليفها في الحدود المخططة وتحقيق إيراداتها المتوقعة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها

1.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث مجموعة من المناهج التي تتناسب مع أهداف البحث وتحقق الغرض منها؛ حيث سوف يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة وأيضاً سوف يستخدم المنهج التحليلي والذي يتم من خلاله استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل بيانات البحث التي سوف يتم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان التي سيتم توزيعها على عينة البحث للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تحقق أهداف البحث.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت استمارة الاستبيان من ثلاث أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحور تقييم الاداء ويتضمن 10 عبارات ويشتمل القسم الثالث على العبارات المتعلقة بمحور تحسين كفاءة العاملين والذي ينقسم إلى أربع ابعاد (إنتاجية العمل، جودة العمل الخاصة بالعاملين، الانضباط الوظيفي، السرعة و الدقة في إنجاز أعمال العاملين) ويتضمن 16 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو

الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق
جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.799	منخفضة جدا
1.800 – 2.599	منخفضة
2.600 – 3.339	متوسطة
3.400 – 4.199	مرتفعة
4.200 – 5.000	مرتفعة جدا

4.3 المعالجة الإحصائية

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية
2. اختبار كرونباخ ألفا
3. معامل الارتباط لبيرسون
4. معادلة الانحدار البسيط

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

← المحور الأول: تقييم الاداء

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الاحصائية
1	نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة واضح وفعال	0.728**	0.000
2	عملية تقييم الاداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة	0.790**	0.000
3	تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الأعمال ويكافئ المبدعين	0.840**	0.000
4	تساعد عملية تقييم الاداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	0.832**	0.000
5	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الاداء في اتخاذ القرارات التصحيحية	0.912**	0.000

0.000	0.910**	تتعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين	6
0.000	0.906**	نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	7
0.000	0.889**	يحدد نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين	8
0.000	0.848**	يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	9
0.000	0.837**	يعتبر نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	10

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور تقييم الاداء والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور تقييم الاداء مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

← المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
إنتاجية العمل			
1	يهتم العاملون بتحقيق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة	0.911**	0.000
2	يسعى العاملون الى تحقيق رسالة ورؤية الشركة	0.717**	0.000
3	يقوم العاملون بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة	0.890**	0.000
4	يهتم العاملون بتأدية الاعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة	0.894**	0.000
جودة العمل الخاصة بالعاملين			
5	يملك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال	0.878**	0.000
6	يملك العاملون إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم	0.932**	0.000
7	يملك العاملون المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة	0.921**	0.000

8	يهتم العاملین بتحقیق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية	0.929**	0.000
الانضباط الوظيفي			
9	يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	0.909**	0.000
10	يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل	0.922**	0.000
11	يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل ادائها	0.954**	0.000
12	يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم	0.919**	0.000
السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین			
13	يهتم العاملین بأداء أعمالهم في اقل وقت ممكن	0.922**	0.000
14	يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة	0.705**	0.000
15	يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية	0.895**	0.000
16	يتعاون العاملین مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	0.854**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تقييم الاداء	10	0.954
تحسين كفاءة عمل الموظفين	16	0.981
إجمالي استمارة الاستبيان	26	0.985

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها

أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة

ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

الخاصية	الفئات		العدد	النسبة %
الجنس	ذكر		74	296
	أنثي		40	160
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة		31	124
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		56	224
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة		16	64
	50 سنة فأكثر		11	44
المؤهل الدراسي	متوسط		18	72
	بكالوريوس		66	264
	ماجستير		21	84
	دكتوراه		9	36
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات		23	92
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		36	144
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		24	96
	15 فأكثر		31	124

2.4 تحليل محاور الدراسة

⇐ المحور الأول: تقييم الاداء

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم الاداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة واضح وفعال	4.351	0.663	1	مرتفع جدا
عملية تقييم الاداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة	4.219	0.735	3	مرتفع جدا
تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الأعمال ويكافئ المبدعين	4.035	0.879	6	مرتفع
تساعد عملية تقييم الاداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	4.018	1.101	8	مرتفع
تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الاداء في اتخاذ القرارات التصحيحية	4.193	0.760	4	مرتفع
تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين	3.877	1.045	9	مرتفع
نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	4.026	1.031	4	مرتفع

مرتفع	10	1.149	3.772	يحدد نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين
مرتفع	5	0.806	4.096	يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
مرتفع جدا	2	0.834	4.246	يعتبر نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.
مرتفع		0.900	4.083	متوسط المحور

تم ترتيب عبارات محور تقييم الاداء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة واضح وفعال) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.351 وانحراف معياري 0.663 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يحدد نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.772 وانحراف معياري 1.149 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تقييم الاداء تبين أن ثلاث عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا وسبع عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق تقييم الاداء في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.083 بانحراف معياري 0.900

⇐ المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين

1- إنتاجية العمل

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إنتاجية العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يهتم العاملین بتحقیق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة	4.158	0.989	1	مرتفع
يسعى العاملین الي تحقيق رسالة ورؤية الشركة	4.061	0.959	2	مرتفع
يقوم العاملین بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة	4.009	0.914	3	مرتفع
يهتم العاملین بتأدية الاعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة	3.693	1.293	4	مرتفع
متوسط البعد	3.980	1.039		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بإنتاجية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملین بتحقیق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.158 وانحراف معياري 0.989 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم العاملین بتأدية الاعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.693 وانحراف معياري 1.293 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بإنتاجية العمل تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إنتاجية العمل كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.980 بانحراف معياري 1.039

2- جودة العمل الخاصة بالعاملين

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات جودة العمل

الخاصة بالعاملين

العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوي
الحسابي	المعياري	الموافقة		
يملك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال	3.886	1.139	4	مرتفع
يملك العاملون إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم	4.009	1.023	3	مرتفع
يملك العاملون المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة	4.114	0.897	2	مرتفع
يهتم العاملون بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية	4.184	0.855	1	مرتفع
متوسط البعد	4.048	0.978		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بجودة العمل الخاصة بالعاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملون بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.184 وانحراف معياري 0.855 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يملك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.886 وانحراف معياري 1.139 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بجودة العمل الخاصة بالعاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى جودة

العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.048 بانحراف معياري 0.978

3- الانضباط الوظيفي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الانضباط

الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يدرك العاملون حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	4.132	0.979	2	مرتفع
يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة العمل	4.167	0.965	1	مرتفع
يقوم العاملون بالتخطيط لأعمالهم قبل ادائها	4.035	1.052	3	مرتفع
يقوم العاملون بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم	4.009	0.933	4	مرتفع
متوسط البعد	4.086	0.982		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالانضباط الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.167 وانحراف معياري 0.965 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم العاملون بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.009 وانحراف معياري 0.933 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالانضباط الوظيفي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه

بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.086
بانحراف معياري 0.982

4- السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات السرعة

والدقة في إنجاز أعمال العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يهتم العاملون بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن	3.991	1.097	4	مرتفع
يعمل العاملون على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة	4.272	0.705	1	مرتفع جداً
يهتم العاملون بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية	4.193	0.908	2	مرتفع
يتعاون العاملون مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	3.991	0.933	3	مرتفع
متوسط البعد	4.112	0.911		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل العاملون على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.272 وانحراف معياري 0.705 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يهتم العاملون بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.991 وانحراف معياري 1.097 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية

السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.112 بانحراف معياري 0.911

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.977

3.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

جدول (11) تأثير تقييم الاداء على تحسين كفاءة العاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.951	0.904	**4264.922	**65.306	1.715

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الاداء) يفسر 90.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.951 وتبين أن كلما ازداد

مستوي تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوي تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.715 %

← الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وإنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية

جدول (12) تأثير تقييم الاداء على إنتاجية العاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.917	0.842	**2413.233	**49.125	0.444

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الاداء) يفسر 84.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وإنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوي إنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.444 %

← الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة

بالعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية

جدول (13) تأثير تقييم الاداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.930	0.865	**2917.164	**54.011	0.440

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الاداء) يفسر 86.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.930 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوي جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.440 %

← الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والانضباط الوظيفي

للعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية

جدول (14) تأثير تقييم الاداء على الانضباط الوظيفي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.908	0.825	**2138.403	**46.243	0.438

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الاداء) يفسر 82.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الانضباط الوظيفي كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والانضباط الوظيفي كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوي تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوي الانضباط الوظيفي كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.438 %

← الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والسرعة والدقة في إنجاز

أعمال العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) تأثير تقييم الاداء على السرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.918	0.842	**2427.365	**49.268	0.393

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الاداء) يفسر 84.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (السرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.918 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوى السرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.393 %

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 استنتاجات الدراسة

- ارتفاع مستوى تطبيق تقييم الأداء في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.083 بانحراف معياري 0.900
- ارتفاع مستوى إنتاجية العمل كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.980 بانحراف معياري 1.039
- ارتفاع مستوى جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.048 بانحراف معياري 0.978
- ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.086 بانحراف معياري 0.982
- ارتفاع مستوى السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.112 بانحراف معياري 0.911
- ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.977
- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط 0.951 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد

مستوي تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.715 % .

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة

العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى

للدراصة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء و إنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة

العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين

أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوى إنتاجية العاملين كأحد ابعاد

تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.444 % .

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد ابعاد

تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية

الفرعية الثانية للدراصة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين

كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.930 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوى

جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية بمقدار 0.440 %

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد ابعاد تحسين كفاءة

العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة

الفرضية الفرعية الثالثة للدراصة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والانضباط الوظيفي

كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوى

الانضباط الوظيفي كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

بمقدار 0.438 %

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.918 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الاداء بمقدار 1 % ازداد مستوى السرعة والدقة في انجاز اعمال العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.393 %

2.5 التوصيات

- ✓ ضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الاداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الاداء
- ✓ العمل على الحفاظ علي جودة تقييم الأداء في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك
- ✓ الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات للعاملين في شركات قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية والتي تساهم في توفير المناخ المناسب للعمل وزيادة مستويات أداء العاملين
- ✓ تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال تقييم الاداء ودراسة العوامل المؤثرة عليها وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة من تطبيقها وكذلك دراسة العوامل المؤثرة على مستويات أداء العاملين وكيفية زيادة قدراتهم ومستويات أدائهم

Abstract

The study aimed to explore the impact of performance evaluation on improving employee efficiency in its various dimensions (productivity, work quality, job discipline, speed, and accuracy) in the water sector in the Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive-analytical approach was used, and the study population consisted of all employees in water sector companies in the Kingdom. The survey link was distributed through social media platforms related to the study population, and the sample size included 456 individuals who responded to the survey questionnaire.

The study results indicated a statistically significant positive correlation between performance evaluation and improving employee efficiency in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. It also showed a statistically significant positive correlation between performance evaluation and employee productivity, work quality, job discipline, and the speed and accuracy of task completion, as key dimensions of improving employee efficiency in the water sector in the Kingdom.

The study recommended the need to enhance the skills and capabilities of managers and leaders in applying modern administrative techniques in performance evaluation by providing training programs and courses on the latest developments and methods used in the field of performance evaluation.

Keywords: Performance - Performance Evaluation - Employee Efficiency - Water Sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إمام، محمد.(2019).تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين :دراسة ميدانية مقارنة بين شركات الغسل و النسيج المصرية و شركات الغزل و النسيج الأجنبية، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة الإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية،مج10، ع1، 530-507
- آل الذيب، حفزي خليل محمد، (2022)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز مجلة البحوث التجارية،(1)44، 346 – 382.
- إبراهيم، خالد عبد الله (2015)، " التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة "، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 1 - 25.
- أبو شندي، سعد عامر . (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- بن عودة. قصير ويوب، مختار.(2019).نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000:دراسة ميدانية بمؤسسة (ORISM) للصناعات الميكانيكية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية،م11
- بوجمعة، أحمد و النذير، بدرى.(2017).دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي، جامعة قصدي مرباح – ورقلة.

- بوعلاله، عائشة.(2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مجلة البشائر الاقتصادية ،مج7، ع3، 547-531
- خليفة، وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن، خالد محمد لبيب.(2019).تقييم الأداء و أثره على تطوير المؤسسات الرياضية : دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين في أستاذ الجوهرة بمدينة جدة ، كلية الأعمال ، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتراث والسياحة و الضيافة ،م13، ع2.
- خليفة ، قصي قحطان . (2015). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعتز للنشر.
- رزيق، عادل و شامخ، سامية.(2017). دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- زيدية، رياض واللوح، نبيل.(2015). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل مرحوش . (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن دار جدارا للكتاب العالمي
- الشمري، عدال بن مطر . (2014) العوامل المؤثرة نظام تقييم أداء العاملين مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 38 ، 215-197.
- الطراونة عمر .(2011). المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة عمان: دار البداية.

- عبد الوهاب، لوجاني و بن عزوز، قارة و جيلاني، العقاب.(2017). دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
- العقون، سعاد و عائشة، سودى.(2012). تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر:دراسة ميدانية على مستوى المركز الأستشفائي الجامعى لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العزى، أحمد رشود و تمام، عمر أحمد و السيد، صبرى شحاتة.(2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالأدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ع2، 349-355
- محمود، عبير سيد، و حسن، عبد الرحمن رجب. (2018). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع12، 299 - 311.
- محمد، بلقاسم، ونزار حاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.
- مسلم محمد.(2010). تنمية الموارد البشرية : دعائم وأدوات الجزائر : دار طليطلة.

- محمد، حسن. (2016). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم، السودان.
- نور، نفيسة أمير محمد. (2020). اثر التدريب علي اداء العاملين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي 2019-2020م (رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة العلوم والتقانة ، السودان .
- ندا، نبيل ومحمد، أشرف وإبراهيم، محمد. (2020).تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها - كلية التربية الرياضية - مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، م(24)
- نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2021). دور القيادة الابداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة النيلين، الخرطوم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmed, P., Lashari, A. R., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. Review of Applied Management and Social Sciences, 6(1), 17-28.
- Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 5(1), 201-212.
- Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. European Journal of Training and Development, 38(9), 845-870.

- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Onashile, A. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employees Productivity, Master Thesis, Review of SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين في

قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال

التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان

علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير

أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)
- 3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- 4- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات) ☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

ثانياً: محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: تقييم الأداء ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1. نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة واضح وفعال					
2. عملية تقييم الاداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة					
3. تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الأعمال ويكافئ المبدعين					
4. تساعد عملية تقييم الاداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين					
5. تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الاداء في اتخاذ القرارات التصحيحية					
6. تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين					

					7. نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.
					8. يحدد نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين
					9. يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
					10. يعتبر نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.

✍ المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الفقرات					أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض
					بشدة	بشدة			
البعد الأول : إنتاجية العمل									
1	يهتم العاملين بتحقيق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة								
2	يسعى العاملين الي تحقيق رسالة ورؤية الشركة								
3	يقوم العاملين بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة								
4	يهتم العاملين بتأدية الاعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة								
البعد الثاني: جودة العمل الخاصة بالعاملين									
1	يمتلك العاملين صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال								
2	يمتلك العاملين إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم								
3	يمتلك العاملين المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة								

					4	يهتم العاملین بتحقیق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية
البعد الثالث : الانضباط الوظيفي						
					1	يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية
					2	يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل
					3	يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل ادائها
					4	يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم
البعد الرابع : السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین						
					1	يهتم العاملین بأداء أعمالهم في اقل وقت ممكن
					2	يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة
					3	يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية
					4	يتعاون العاملین مع بعضهم في انجاز الاعمال المكلفين بها

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Performance Appraisal on Enhancing Employee
Efficiency in the Government Sector: An Applied Study on the
Water Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Nasser yehia Ali shebli

241001920

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. Engy Hassan Nashat

1446-2024

(H)