

أثر تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض،
في المملكة العربية السعودية

أريج محمد أحمد

2021200170

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان مالم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والايام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الامور فأجراها على أحسن نظام، الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير والعلم الوفيير وأعانني على انجاز هذا العمل.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على السنوات الاخيرة في هذا التخصص اتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للدكتوراه الفاضلة د. منى مصطفى العشري على ما قدمته لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر، وعلى ما بذلته من جهد متواصل في النصيح والتوجيه، من بداية مرحلة البحث حتى اتمام هذه الترم، ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن ايفائها حقها، فجزاها الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتها.

كما اتقدم بأسمي عبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا فيني حب العلم من الصغر، وقدموا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه الآن فلا املك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان.

ويسرني ان أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي مدير الجامعة م. ناصر المحيimid رئيس مجلس إدارة الجامعة وكافه الإداره وجميع الدكاترة ومنسوبي جامعة ميدأوشن.

ولكل من مد لي يد العون، أو اسدى لي معروفا، أو قدم لي نصيحة، أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

والحمد لله رب العالمين أولا واخرا، وظاهرا وباطنا، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير تقييم أداء الموظفين على دافعتهم وأدائهم في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع، تم تحليل العلاقة بين تقييم الأداء ومستوى الدافعية والأداء للموظفين في هذا القطاع الحيوي. قام الباحث بدراسة العلاقة من خلال توزيع استبيان يحمل 32 مؤشرًا على عدد 376 موظفًا سبعة فنادق في مدينة الرياض. ثم تم تحليلها عن طريق اختبار معاملات ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصدار 25.0، الذي ساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج الإحصائية الهامة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، القطاع الفندقى، الأداء، أداء العاملين، مدينة الرياض.

جدول المحتويات

II	الشكر والتقدير
III	المستخلص
IV	جدول المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
8	الفصل الأول
8	المقدمة
8	1.1. المقدمة
9	2.1. مشكلة البحث
10	3.1. أهمية البحث
10	4.1. أسئلة البحث
11	5.1. أهداف البحث
11	6.1. فرضيات البحث
11	7.1. نموذج البحث
12	8.1. منهجية البحث
12	1.8.1. تصميم البحث
13	2.8.1. طرق جمع البيانات
14	3.8.1. مجتمع البحث والعينة
14	4.8.1. أداة البحث
15	5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي
15	6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية
15	9.1. الدراسة الميدانية

15	10.1. مخطط البحث.....
16	11.1. الخطة الزمنية للبحث.....
17	الفصل الثاني.....
17	الدراسات السابقة.....
17	1.2. المقدمة.....
17	2.2. تقييم الأداء.....
18	3.2. الدافع.....
19	4.2. أداء الموظفين.....
19	5.2. العلاقة بين تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين.....
22	6.2. الملخص.....
23	المراجع.....
28	الملاحق.....
28	عناصر الاستبيان.....

قائمة الأشكال

- الشكل 1.1: نموذج الدراسة 12
- الشكل 2.1: بصلة الدراسة 13

قائمة الجداول

الجدول 1.1: خطة الزمنية للدراسة 16

الفصل الأول

المقدمة

1.1. المقدمة

في عالم الأعمال التنافسية في مجالات السياحة والفندقة اليوم، يعد أداء الشركات في القطاع الفندقي هو المطلب الرئيسي لبقائها (Ijaiya & Faizah, 2023 as cited Bob cardy,1997). تعكس أداء الشركات الفندقية مجموع أداء موظفيها، الأمر الذي يترتب عليه وجوب تتبع أدائهم باستمرار الأمر الذي يعتبر أحد مهام إدارة الموارد البشرية. قامت إدارة الموارد البشرية الحديثة بممارسة عدة أدوات تحفز من تحسين عمل الموظفين وتعتبر أهم هذه الأدوات هي تقييم أداء الموظفين لأعمالهم.

في أوائل القرن العشرين، بدأ تطبيق نظام تقييم الأداء الذي ساعد في استخدام تصنيف الجدارة كوسيلة لتبرير أجور الموظفين (Lillian et al,2011). استمر تطبيق تقييم الأداء إلى أن أصبح أداة واسعة الانتشار لإداريين الموارد البشرية، حيث تعتبر هي طريقة يقوم بها المشرف أو المدير المباشر بتقييم أداء موظفيه لوظيفتهم بشكل عام من حيث الوقت والجودة والكمية والتكلفة (Kuvaas, 2006). وفي السياق نفسه، شهد Rao (2005) أن تقييم الأداء هو وسيلة لتقييم سلوك الموظفين في مكان العمل، مما يشمل كلا من الجوانب الكمية والنوعية للأداء الوظيفي؛ كما يمكن أن يشمل العديد من العمليات التنظيمية مثل قياس الأداء، وتشكيل الأهداف، وإدارة المكافآت. بحيث يقوم تقييم الأداء على تحليل إنجازات الموظفين وأوجه قصورهم ويقدر ما إذا كانوا يستحقون التدريب أو الترقية في المستقبل (Bekele et al, 2014).

أصبح تقييم الأداء عملية توجيهية وتطويرية في إدارة الموظفين في كل من القطاعين العام والخاص، لما لها من دور فعال في تحديد المستوى الفعلي لأداء الأفراد ومدى التزامهم بضوابط وتعليمات منظماتهم. حيث تستخدم نتائج هذا التقييم في مجموعة متنوعة من الأغراض من بينها اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير الموظفين وأبحاث الموظفين (Muhammad & Surayya, 2013). الأمر الذي ولى المزيد من الاهتمام للبحث أكثر عمقا في أثر تطبيق على الشركات الفندقية في القطاع الفندقي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

أن التنافس العالي في القطاع الفندقي جعل الشركات تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية للبقاء في سوقها. الأمر الذي جعل إدارة الفنادق يبدلون قصارى جهودهم لتحسين قدراتهم التي تمكنهم من جذب المواهب والاحتفاظ بهم لفترة طويلة. حيث أصبحت إدارة الفنادق بمجرد قيامهم بتعيين الموظفين، تقوم بوضع هياكل وتنظيمات لضمان الحفاظ على الجودة والكفاءة أو تحسينها على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي للشركة الفندقية ككل.

ستوفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول دور تقييم أداء الموظفين في القطاع الفندقي. حيث يراجع تقييم الأداء مستوى مهارات الموظف وإنجازاته خلال فترة معينة. الأمر الذي ينتج عنه مساعدة الشركات الفندقية على تكوين تعليقات حول أدائها العام وإيجاد مبررات لزيادة أجور ومكافآت موظفيها. حيث شجعت هذه النتائج في دراسة أثر تقييم الأداء في شركات القطاع الفندقي على أداء العاملين في مدينة الرياض، الأمر الذي سيترتب عليه الرفع من مستوى أداء الضيافة والفندقة في السعودية.

2.1. مشكلة البحث

يتمتع القطاع الخاص تحديدا القطاع الفندقي بقدرة تنافسية عالية الأمر الذي جعل حفاظ الشركات على ميزتها التنافسية مطلب أساسي لتبقى في أسواقها. أدى ذلك إلى استثمار الجهات الفعالة منها في البحث والتطوير على نطاقها الواسع. حيث سعت الشركات للبحث وتطوير أهم مواردها وهم موظفيها، ظهر ذلك في الطريقة التي يتم بها تقييم أدائهم والاعتراف بهم ووضع الدوافع التي تحفز من أدائهم (Nurse, 2005).

بذلت الشركات قصارى جهدها لتحسين قدراتها التي تمكنها من جذب المواهب والاحتفاظ بهم لفترة طويلة. سعت في ذلك أيضا من خلال التقليل من دوران موظفيها لما له من أثر كبير على استمرارية وجودة العمليات. حيث أصبحت الشركات بمجرد قيامها بتعيين الموظفين، تقوم بوضع هياكل وتنظيمات لضمان الحفاظ على الجودة والكفاءة أو تحسينها. بالإضافة إلى قيام الشركات بتطوير آليات داخلية تساعد على تحديد الموظفين الذين يستحقون الترقية أو المكافأة. حيث كان أحد هذه الأساليب هو مراقبة أداء الموظفين لتحديد مدى فعالية أدائهم الوظيفي.

أصبح أداء الموظفين ومراقبتها مصدر اهتمام من قبل الباحثين، حيث قاموا بدراسة مدى تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في البنوك التجارية شركات الاتصالات والمستشفيات والشركات متوسطة الحجم في كلا من كينيا ونيجيريا وفلسطين. شجعت نتائج الدراسات الفعالة الباحثة لدراساتها في مدينة الرياض لتحسين أداء شركات القطاع الفندقي وتطوير مجال السياحة والفندقة السعودية.

بناء على ذلك، هدف البحث لدراسة أثر تطبيق تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض، في المملكة العربية السعودية.

3.1. أهمية البحث

ستوفر هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول دور تقييم الأداء في القطاع الفندقي الخاص. يشير تقييم الأداء إلى المراجعة المنتظمة للأداء الوظيفي للموظفين ومساهماتهم في المنظمة (Wanjala & Kimutai, 2015). يراجع تقييم الأداء مستوى مهارات الموظف وإنجازاته خلال فترة معينة. تساعد تقييمات الأداء الشركات الفندقية على تكوين تعليقات حول الأداء العام في الشركة وإيجاد مبررات لزيادة الأجور والمكافآت. وفي حالات أخرى، قد يكون التقييم أساس لإنهاء الوظيفة.

تمتلك الشركات الفندقية موارد محدودة، خاصة تلك التي يمكن توجيهها نحو زيادات الأجور والمكافآت. ومن ثم، فإن تقييمات الأداء تكون مفيدة لأنها تساعد الشركات الفندقية على تحديد الموظفين ذوي المساهمة الأكثر أهمية وتحديد مكافأاتهم وفقاً لذلك. علاوة على ذلك، فإن تقييم الأداء هو جزء من الإدارة فهي تساعد المديرين على التخطيط لتطوير الموظفين، ويتحقق هذا التطوير من خلال التدريب وإضافة وطرح المسؤوليات من الوصف الوظيفي.

أيضا تساعد التقييمات الشركات الفندقية على تحديد أوجه القصور في الموظفين. تبحث هذه الدراسة في أهمية تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي. وتدرك الدراسة أن هناك عدة أنواع من تقييم الأداء مثل التقييم الذاتي، وتقييم الأقران، وتقييم التغذية الراجعة 360 درجة من خلال التقييم الموضوعي (Idowu, 2017). وأياً كانت الطريقة المستخدمة، ستسعى نتائج هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة تقييم الأداء في تحسين أداء الأفراد وستوصي بتطبيق أفضل عوامل تقييم أداء العاملين التي ستساعد المدراء في تحسين أداء شركات القطاع الفندقي في السعودية. كما ستوفر هذه الدراسة أساساً نظرياً للباحثين ومدراء الموارد البشرية لتأسيس مفهوم البرامج التقييمية لأداء الأفراد التي ستحسن من أدائهم الوظيفي العام في القطاع الفندقي.

4.1. أسئلة البحث

سعيًا لدراسة أثر تطبيق تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الفندقي، وضع سؤال البحث الرئيسي، وهو: ما هو أثر تقييم الأداء على أداء العاملين في فنادق مدينة الرياض؟

حيث تفرع هذا السؤال إلى ثلاثة فروع:

1. ما هي العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في فنادق مدينة الرياض؟

2. ما مدى تأثير التقييم على أداء موظفي فنادق مدينة الرياض؟

3. كيف نعزز من أداء موظفي القطاع الفندقي في مدينة الرياض؟

5.1. أهداف البحث

لتحسين جودة أداء وكفاءة موظفي القطاع البنكي في مدينة الرياض بحثت الدراسة عن أبعاد تقييم أداء الموظفين وأثر تطبيقها؛ وذلك من خلال اتباع الدراسة لأهداف محددة، وهي:

1. مراجعة الأدبيات المتعلقة بتقييم أداء الموظفين وأثره على أدائهم.
2. تحليل العلاقة بين استخدام تقييمات الأداء وأداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
3. إيجاد أكثر العوامل تأثيراً على أداء الموظفين في القطاع الفندقي بمدينة الرياض.
4. دراسة تصورات موظفي القطاع الفندقي بمدينة الرياض ومعرفة آرائهم حول عمليات تقييم الأداء.
5. تقديم توصيات لتحسين أداء موظفي القطاع الفندقي، وتطوير سلوكياتهم في بيئتهم الوظيفية وذلك في مدينة الرياض.

6.1. فرضيات البحث

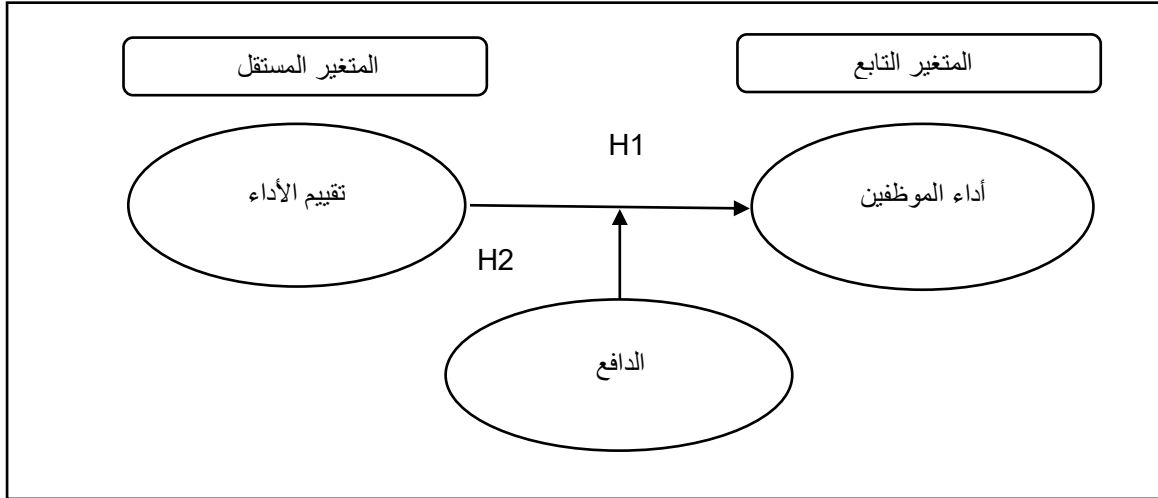
بعد بناء على أسئلة وأهداف البحث، قام الباحث بوضع فرضيتين لدراسة تأثير ممارسة المدراء لتقييم أداء الموظفين على أدائهم في القطاع الفندقي في مدينة الرياض.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في بنوك مدينة الرياض.

H2: الدافع يؤثر إيجاباً على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في بنوك مدينة الرياض.

7.1. نموذج البحث

قام الباحث برسم العلاقات بين متغيرات الدراسة في الشكل 1.1، التي تفحص مدى تأثير تقييم الاداء على أداء موظفين البنوك في المملكة العربية السعودية. حيث أظهر النموذج أنه هناك ثلاثة أنواع من المتغيرات في الدراسة: المتغير المستقل المتمثل بتقييم الأداء، والمتغير التابع وهو أداء الموظفين، بالإضافة إلى المتغير المعدل (الدافع) ومدى تأثيره على العلاقة بين متغيري تقييم الأداء وأداء الموظفين. حيث قامت الفرضية الأولى بفحص العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع أداء الموظفين، بينما أعدت الفرضية الثانية لفحص مدى تأثير المتغير المعدل الدافع على العلاقة بين المتغير المستقل تقييم الأداء والمتغير التابع أداء الموظفين وذلك سعياً لتحسين الأداء التنظيمي ككل لبنوك مدينة الرياض.

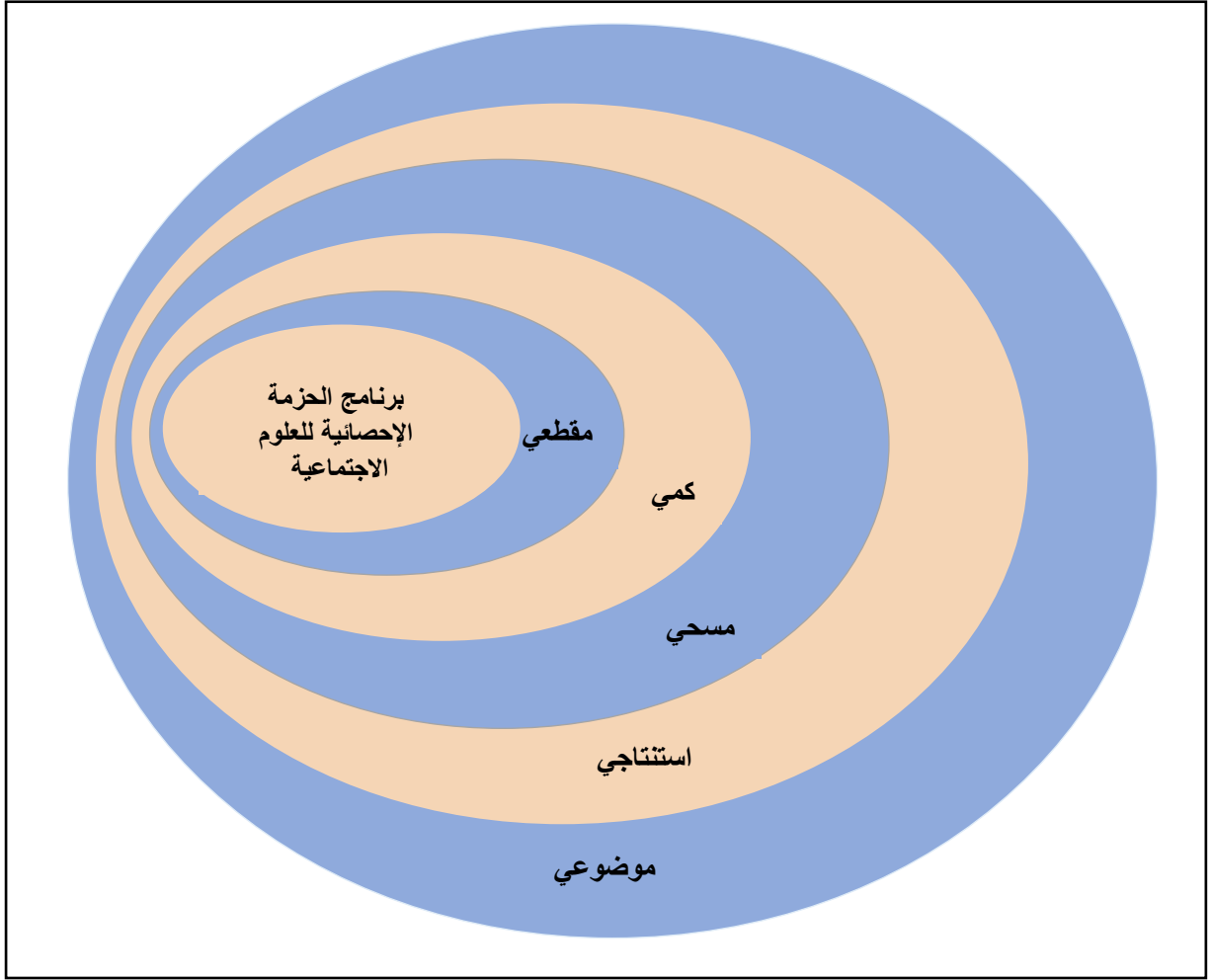


الشكل 1.1: نموذج الدراسة

8.1. منهجية البحث

1.8.1. تصميم البحث

صممت الدراسة الموضوعية من أجل استنتاج كيفية تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في القطاع الفندقي، حيث تتبع النهج الوصفي الاستنتاجي في جمع البيانات الكمية التي يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الوصفية والإحصائية لوصف العلاقات بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في وقت مقطعي محدد يعادل أربعة أسابيع. وذلك من خلال استخدام تقنية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة بعد جمعها، موضح تصميم الدراسة في الشكل 2.1.



الشكل 2.1: بصلة الدراسة

2.8.1. طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

- البيانات الثانوية وتشمل الرسائل الأكاديمية والمقالات في دوريات المجالات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية وذلك عبر منصات الكترونية علمية.
- البيانات الأولية التي اعتمدت على أسلوب المسح على عينة من موظفي البنوك في مدينة الرياض، وذلك لنشر أداة البحث استبياناً يتناسب مع فرضيات الدراسة وأسئلتها.

3.8.1. مجتمع البحث والعينة

استهدفت الدراسة موظفين القطاع الفندق في مدينة الرياض كمجتمع لهذا البحث؛ حدد منهم سبعة فنادق وهي: فندق الفورسيزنز وفندق الهوليدي إن وفندق شيراتون وفندق الهيلتون وفندق إنتركونتيننتال وفندق ماريوت وفندق موفنبيك. بحسب الهيئة العامة للإحصاء السعودي فق بلغ عدد موظفي الفنادق 17,608 موظفا في مدينة الرياض.

سيتم تقديم استمارة الدراسة على عينة منهم يتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة بطريقة منتظمة، وذلك خلال شهر مايو من عام 2024.

$$n = \frac{N \times P (1 - P)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P (1 - P)}$$

لحساب حجم عينة الدراسة استخدم الباحث معادلة (Thompson، 2012)، حيث بعد التعويض في المعادلة عند مستوى الثقة 95% وهامش الخطأ 5% ودرجة توزيع الاستجابة 50%، بلغ حجم عينة الدراسة ما يعادل 376 موظفا.

4.8.1. أداة البحث

سيقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة في الفنادق من خلال نشر استمارة المسح. حيث تم تطوير استمارة المسح باللغتين العربية والإنجليزية بناءً على دعم إحدى الأبيات السابقة (Iqbal et al, 2013). تتضمن الاستمارة اجمالي 32 مؤشراً، اعتمد كل مؤشر على مقياس ليكرت الخماسي، بما يتناسب مع تصميم الدراسة. وزعت المؤشرات على القسم الثاني.

يحتوي الاستبيان على خطاب النشر الذي ذكر فيه عنوان الدراسة والهدف منها، الوقت المستغرق لإنهاء المشاركة بها، بالإضافة إلى ذكر عدد من الاعتبارات الاخلاقية المتبعة وايميل الباحث للتواصل.

تناول القسم الأول خصائص المشاركين الديموغرافية، وذلك من ناحية الجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي والمهنة وعدد سنوات الخبرة.

في حين اهتم القسم الثاني بقياس متغيرات الدراسة الثلاثة: تقييم الأداء والأداء الموظفين والدافع من وجهة نظر موظفين فنادق مدينة الرياض.

5.8.1. تقنيات التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة اختبار معاملات ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، ومعامل ألفا كرونباخ لفحص مدى صدق وثبات مؤشرات الاستبيان قبل نشره. علاوة على ذلك، اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الكمية المجمعة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصدار 25.0، الذي ساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات واستخلاص النتائج الإحصائية الهامة.

6.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

اهتم الباحث بالاعتبارات الأخلاقية عند اعداد الدراسة، وهي:

1. السلامة في استخدام جميع البيانات المجمعة، حيث تكون لغرض الدراسة العلمية فقط مع بقائها سرية.
2. احترام خصوصية المشاركين وضمان السرية لعدم الحاق أي أضرار بهم.
3. حرية المشاركة في الدراسة، والتمكن من الانسحاب متى أراد ذلك.
4. توضيح غرض أداة الدراسة ومكوناتها للمشاركين قبل المشاركة.

9.1. الدراسة الميدانية

يعمل البحث على دراسة تأثير ممارسة تقييم الأداء على أداء الموظفين في شركات القطاع الفندقي، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية المسح على موظفي الفنادق. حيث سيتم جمع البيانات من موظفي سبعة بنوك في مدينة الرياض كمجتمع لهذه الدراسة: فندق الفورسيزنز وفندق الهولندي إن وفندق شيراتون وفندق الهيلتون وفندق إنتركونتيننتال وفندق ماريوت وفندق موفنيك.

10.1. مخطط البحث

سيتم تقسيم الدراسة الحالية إلى خمسة فصول لتوفير إطار واضح للدراسة ولمساعدة القارئ على فهم التقدم المحرز في الدراسة. الفصل الأول: يغطي المقدمة ومشكلة البحث وأهمية البحث والهيكل العام لإعدادها مع الخطة الزمنية المتبعة لإنهاؤها. الفصل الثاني: يتضمن مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء وأثره على أداء الموظفين. الفصل الثالث: يشمل على منهجية البحث الذي يغطي تصميم البحث وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث وعينته المختارة والأداء المستخدمة للبحث وتقنيات تحليل البيانات بالإضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية البحثية المتبعة. الفصل الرابع: يشرح تحليل البيانات عرض النتائج باستخدام برنامج SPSS لتوليد رؤى مختلفة تتعلق بأسئلة البحث

أو أهداف البحث الموضحة في الفصل الأول. الفصل الخامس: يناقش النتائج ويعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

11.1. الخطة الزمنية للبحث

بعد اختيار عنوان الدراسة انشئ الباحث خطة لاستكمال جميع محتويات البحث والالتزام به في فترة زمنية محددة لتسليمها بالوقت المناسب. حيث تعرض خطة البحث الزمنية الأقسام التي سيتم كتابتها في البحث مع وضع مدة متوقعة لإنهائها والمدة الفعلية المستغرقة، التي سيتم إنهائها خلال سبعة عشر أسبوعاً، كما هو موضح في الجدول 1.1.

الجدول 1.1: خطة الزمنية للدراسة

الخطة الزمنية للدراسة																																
حدد فترة تسليمها على الفور، وسيلة الإيضاح نصف المخططات التي تنبها.																																
تعبير العبرة:																																
النسبة المئوية للإكمال																																
المدة الفعلية																																
البدء الفعلي																																
مدة المخطط																																
بدء المخطط																																
النشاط																																
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
14																																
15																																
16																																
17																																
18																																
19																																
20																																
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																
28																																
29																																
30																																
31																																
32																																
33																																
فترات																																
100%																																
100%																																
35%																																
10%																																
85%																																
85%																																
100%																																
100%																																
35%																																
75%																																
100%																																
100%																																
35%																																
50%																																
100%																																
100%																																
80%																																
100%																																
75%																																
50%																																
75%																																
100%																																
100%																																
75%																																

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1.2. المقدمة

تقدم هذه المقدمة للفصل الثاني من البحث نظرة شاملة عن موضوع تقييم أداء الموظفين وتأثيره على دافعيّتهم وأدائهم في قطاع الفنادق بمدينة الرياض. يهدف الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء وعوامل الدافع وأداء الموظفين، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي استكشفت هذه العلاقات. وذلك لأهمية فهم تأثير تقييم أداء الموظفين على دافعيّتهم وأدائهم في القطاعات التي سبق دراستها. كما تقدم ملخصاً للأبحاث السابقة التي قامت بدراسة هذه العلاقة، وتسلط الضوء على الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها.

2.2. تقييم الأداء

يعبر الأداء عن درجة إتمام مهام لوظيفة معينة، وهي تعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة المحددة (حسن، 2024). كما يعرف الأداء من وجهة نظر المنظمات بأنها هي السلوكيات التي يقوم بها الأفراد والتي يقاس من خلالها مدى قدرتهم على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (خناق، 2005).

من ناحية أخرى، يعرف التقييم بأنه عملية وضع حكم من خلال مقارنة الفروق بين ما يحدث في الواقع وما كان يجب حدوثه (Petit et al., 1998). حيث يعمل الحكم على الأعمال الخاضع للتقييم، بتحليل العوامل الظاهرة، وتفسيرها في ضوء الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل، سواء كان صلحه أو فسادة، نجاحه أو فشله (موسي، 2005).

ينظر إلى تقييم عمل الفرد الحالي وتقييم قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى بتقييم الأداء (عبد المحسن، 2004). يقصد بتقييم الأداء هو قياس مدى قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم ومدى وصولهم للأهداف المحددة والمطلوب منهم تحقيقها، بالإضافة إلى مدى استغلالهم للفرص الوظيفية ومدى تنميتهم لقدراتهم في أعمالهم (ثابت، 2001).

تعتبر عملية تقييم الأداء عن عملية قياس وتحليل الأعمال بطريقة انتقادية شاملة، للوظائف التي يشغلونها وطرق تشغيلها والتحقق من مدى كفاءة وفعالية أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ويشكل هذا التقييم عاملاً مهماً لتقدم المؤسسة من خلال مقارنتها للأداء الفعلي بالأداء المتوقع. يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لضبط وتوجيه العمل مما تحسن من أدائه، حيث تعرض هذه النتائج لطريقة أداء العمل بصورة دقيقة ومنظمة وعادلة (الجامعة المستنصرية، 2021).

لدى تقييم الأداء أهمية بالغة، فهي تساعد في قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة والتمكن من استغلال مواردها بأمثل الطرق، والتنسيق بين مختلف نشاطاتها المؤسسية، والتأكد من تحقيق معايير الجودة، وتمكين الممارسات الرقابية من تحديد الانحرافات والمراكز الإدارية المسؤولة عنها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة. حيث تعد نتائج هذا التقييم، أساس تمكن المؤسسة من تحديد استراتيجياتها وتحسينها، وتحديد نقاط الضعف للتغلب عليها، بالإضافة إلى خلق نوع من المنافسات الإدارية الداخلية مما تساعد في تحسين أداء المؤسسة ككل.

تهدف عملية تقييم الأداء لمعرفة مستوى الأداء السلوكي للموظفين، معرفة مسببات تدني الأداء، واكتشاف نقاط الضعف مع تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسينها، بالإضافة إلى المساعدة في الوصول لحكم صحيح يفيد الموظفين عن مستوى أدائهم الحالي عن المتوقع حدوثه، وتحديد السياسات المتبعة في نظام الموارد البشرية من مكافآت وترقيات والنقل والفصل.

3.2. الدافع

الدافع هو موضوع مهم في علم النفس التنظيمي والتنظيم الإداري والإدارة، والتعليم. يعرف الدافع بالشعور الذي يحفز للقيام بشيء ما أو عدم القيام به (Broussard & Garrison، 2004). كما وصف الدافع بأنه هو تصور الفرد الذي يصف شدة سلوكه، وهو العنصر الذي يحافظ على أخلاق الموظفين وسلوكهم ويديرها.

وجد أن هناك نوعان من الدوافع قارن بينهما الباحثون، وهي الدوافع الخارجية والتي تعرف بالتحفيز الذي تحكمه حالات التعزيز من الغير، والدوافع الجوهرية التي تحركها عوامل شخصية من استمتاع أو اهتمام أو متعة، التي وجد العلماء أنها الأكثر استخداماً ونتائجها التعليمية أفضل من الدوافع الخارجية (Deci et al., 1999). يتضمن الدافع مجموعة من السلوكيات المعرفية مثل المراقبة، والسلوكيات الغير معرفية مثل المعتقدات والتصورات والاهتمامات والأفعال التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً معاً. تشير نظرية الدافع إلى تحديد القيم التي يجدها الأشخاص محفزة إلى جانب الآليات التي قد يحقق الأشخاص من خلالها هذه القيم. كما يعد تغيير الدافع لدى الأشخاص، محوراً آخر للأبحاث التي تدرس الدافع.

يتعدى الدافع ليشمل القدرة على تكوين المفاهيم واستخدام المنطق، ما يتيح للبشر أن يكونوا قادرين على تجاوز هذه الحالة الدنيا بمجال أكبر بكثير من الرغبات والإكراهيات. تدعم الدوافع من خلال قدرة الشخص على اختيار أهدافه وقيمه الخاصة به، لتحقيق القيمة التي قد تمتد لسنوات أو عقود أو مدة أطول، مع القدرة على إعادة تجربة الأحداث الماضية.

4.2. أداء الموظفين

يؤدي الأداء العالي للموظفين إلى قيادة المؤسسة مما يتيح فرصاً أكبر للموظفين مقارنة بالموظفين ذوي الأداء المنخفض (Van Scotter et al., 2000). حيث يعبر الأداء عن سلوك الأفراد (طاقته وتصرفاته الجسدية) من وعيه وفهمه للدور والمهام التي عليه أن يقوم بها إلى أدائه وقدراته (سماته الشخصية) التي يتميز بها عن غيره. عرف نبيل (2005) الأداء الوظيفي بمدى تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو جهة معينه، والتي تظهر كمحصلة للمخرجات التي حققها الموظف نتيجة جهد في القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

تحتاج المؤسسات إلى الأداء العالي من قبل موظفيها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها والوصول إلى ميزتها التنافسية. يرتبط الأداء بالمؤسسة والبيئة النفسية والاجتماعية فيها إلى الوصول للمخرجات التي يسعى نظام المؤسسة لتحقيقها. أنها تنطوي على سلوكيات مثل مساعدة الزملاء أو أن تكون عضواً موثقاً به في المؤسسة (Sonnentag, 2002).

إن تقييم أداء الموظفين هي عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام على مدى تحقيق نتائج أداء موظفي المؤسسة لرؤيتها وأهدافها، وذلك وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالمؤسسة، والمقارنة بين أداء الموظف سابقاً بأدائه الحالي، ومعرفة كيفية يمكن جعل كفاءة أدائه لمهامه أفضل مستقبلاً، لذلك تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من نظام الرقابة لتساعد على وضع خطط عمل مستقبلية، كما تحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي (الصحاف، 1997).

5.2. العلاقة بين تقييم الأداء والدافع وأداء الموظفين

شهد Meysen et al (2012) على أن تقييم الأداء يؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد في المؤسسات. كما وضع Cokin (2004) أن نظام تقييم الأداء مهم جداً في المؤسسات لأنه يركز على أداء الموظفين وتطوير قنراتهم. ومن جانب أخرى، ربط Jonsson & Jeppesen (2012) فوائد تقييم الأداء بالالتزام العاطفي من ناحية الموظفين، حيث رأوا أن الموظفين يمكنهم التأثير على نمو المؤسسة من خلال الالتزام الذي تدعمه العلاقة الفعالة بين الأفراد، بما في ذلك العلاقات بين المشرفين والمرووسين.

يعد تقييم الأداء إحدى الطرق التي تقوم بها المؤسسات بتقييم أداء الموظف. وبالتالي، فإنه يؤثر على إنتاجية المؤسسة. هناك العديد من الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظفين والتي أثبتت فعاليتها. ومع ذلك، أيًا كان النهج المستخدم، فيجب أن يهدف إلى تحقيق نمو الفرد مقابل نمو الآخرين الذين يشكلون المنظمة أو المؤسسة ككل. وفقًا لـ (Mehraban et al., 2017)، قام الباحثون بتقييم تصور العاملين في المستشفى تجاه تقييم الأداء في المستشفى التابع لجامعة أصفهان في إيران. وذلك من خلال جمع بيانات من خمسة وسبعين مديرًا وثلاثمائة وثلاثين ممرضًا، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي. وقد تم تطوير شكلين من الاستبيانات، أحدهما للمديرين والآخر للممرضات. تم تحليل البيانات المجمعة ووصفها باستخدام البرمجيات والأساليب الإحصائية. أظهرت النتائج أن المديرين لديهم تصور أكثر إيجابية لتقييم الأداء من الممرضات.

بالمثل، في (Iqbal et al., 2013) قام المؤلفون بدراسة تأثير تقييم الأداء على أداء الموظف. وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج المسحي. اختار المؤلفون مائة وخمسين موظفًا من مختلف البنوك في إيران. قاموا بجمع البيانات الأولية من خلال استبيان. وقد استخدموا حزم البرامج، بما في ذلك SPSS وAmos، لتحليل البيانات وإيجاد الارتباط بين متغيرات الدراسة. لاحظ المؤلف أن تقييم الأداء وأداء الموظفين يرتبطان بشكل إيجابي.

كما وجد العنزي وآخرون (2018) عند دراسة أثر تقييم أداء العاملين على تحسين مستوى الاداء الوظيفي في الإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر في الوزارة الداخلية الكويتية، من خلال توزيع استبيان على 260 موظف فحصت احصائيا بطريقة تحليل الانحدار البسيط. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم أداء العاملين المستخدمة ومستوى الأداء التنظيمي محل الدراسة، التي ظهرت بقيمة معامل ارتباط موجبة.

بالمقابل، قام النذير وبوجمعة (2016) بدراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الاداء الوظيفي وذلك من خلال توزيع استبيانات على 92 موظف في مؤسسة سوناطراك في مديرية غرد الباقل حلت باستخدام برنامج SPSS. وجدوا الباحثان أن نظام التقييم للأداء في المؤسسة تحمل معايير غير واضحة وغير عادلة، كما أنها غير مطبق من قبل مسؤولين المؤسسة. بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير دقيق مما أدى إلى عدم توفر نظام الترقيات. إن عدم وجود تنظيم للمهام والمسؤوليات أدى إلى الاختلاط فيما بينهم، وهذا بدوره يمنع من تحسين الأداء الوظيفي.

علاوة على ذلك، في الدراسة التي أجراها (Wanjala & Kimutai, 2015)، قام الباحثان بدراسة تأثير تقييم الأداء على أداء موظفي البنوك في عشرة بنوك تجارية مختارة في كينيا. حددوا تقييم الأداء فيها ليشمل الجوانب الكمية والنوعية للأداء الوظيفي. ساعد هذا الأسلوب على تحديد وحل المشكلات التي يواجهها الموظفون في أماكن عملهم. كما أنها تنص على أن تقييم الأداء يتضمن أيضًا مهمة الحصول على المعلومات وتحليلها وتسجيلها حول القيمة النسبية للموظف بالنسبة للمنظمة؛ ولذلك، كان لها أهمية كبيرة. قدم الباحثان جانبًا أساسيًا في هذه الدراسة؛ أهمية التقييم الدقيق لتقييم إجراءات التوظيف والاختيار والتدريب التي تؤدي إلى تحسين الأداء. وأشاروا إلى أنه على الرغم من وجود علاقة إيجابية بين تقييم الموظفين وأدائهم، فإن هذه العلاقة تقتصر فقط على التقييمات التي تتم بشكل صحيح.

بجانب ذلك، قام شاهين (2010) بدراسة مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، حيث أجريت الدراسة بنهج وصفي تحليلي على 179 شخص داخل كل من جامعتي الإسلامية والأزهر. استخدمت فيها مزيج من المعايير الكمية والنوعية التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي والمعايير المستخدمة في أساليب التقييم، ومهنية نظام تقييم مستوى الأداء. حيث توصل الباحث لرضا العاملين في الجامعة الإسلامية عن نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته. كما وجد أن مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي معقولة في كلا من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وظهر أن مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية أكثر من جامعة الأزهر. في المقابل، توصلت الدراسة إلى عدم وجود نظام تقييم لأداء الأكاديميين الذين يتولون مناصب إدارية وعدم الرضا حول نظام الحوافز وآلية محاسبة المقصرين في أداء أعمالهم، وعن الوقت الذي تستغرقه معاملات في كلتا الجامعتين. بالإضافة إلى عدم توفر معايير العدالة والفاعلية في نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر.

أيضاً، فحص كلا من مانع والحيان (2020) مدى قدرة تقييم الأداء الاستراتيجي على زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية، بالنسبة للموظفين فيها. حيث قام بتوزيع استمارات بطريقة العينة العشوائية الطبقية على عدد 355 موظفي الخطوط الجوية الكويتية، خللت باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. قام فيها بفحص كلا من تقييم الأداء وأثره على كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة ومدى الرضا الوظيفي. وجد البحث وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الاستراتيجي وكلا من جودة الخدمات ورضا موظفي الخطوط الجوية الكويتية، التي أوجدت قيم Beta أن التأثير بين هذه المتغيرات متواجدة بنسب مختلفة مما يؤكد نتائج الدراسة. بجانب ذلك، أوجدت الاختبارات إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر مما يمكن من تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة.

كما أظهر الباحث Idowu (2017) أنه يمكن تحسين إنتاجية الموظفين من خلال التقييمات، التي تحتوي على نظام التغذية الراجعة، وبالتالي تحفيز الموظفين. لقد استخدموا طريقة الاستبيان من أجل جمع البيانات من الموظفين في مؤسسة الاتصالات. كما تمت مقابلة مدير الموارد البشرية. وجدت الدراسة أن أداء الموظفين يزداد عندما تستخدم المنظمة نوعاً مختلفاً من تقييم الأداء لتحفيز الموظفين.

حيث قام سالم وآخرون (2021) بدراسة أثر ممارسة تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي في الشركة العامة لتصنيع الحبوب في العراق من وجهة نظر 63 موظفاً فيها. باستخدام طريقة الإحصاء الوصفي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية معنوية بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي مما يشير إلى أهمية الاهتمام بمتغيرات الدراسة. وأن عملية تقييم أداء الموظفين بشكل منطقي يساعد في تحفيز الموظفين وارتفاع درجة ولائهم مما يحسن من مستوى أدائهم للمهام التي يكلفون بها في المؤسسة، وبالتالي تقييم عمل ذو جودة عالية.

من جانب آخر، قام الباحث sajuyigbe (2017) بتقييم تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات تسمى MTN-Nigeria، وهي إحدى مشغلي أنظمة الاتصالات المتنقلة العالمية في نيجيريا. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من المنظمات تعاني من انخفاض الإنتاجية على الرغم من أنظمة تقييم الأداء الفعالة المشهود لها. قرر المؤلفون أن العديد من المنظمات، بما في ذلك MTN، تعاني من انخفاض الإنتاجية والأداء بسبب أنظمة التقييم غير الفعالة. وبالتالي، لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع عندما يتعلق الأمر بنهج تقييم الأداء. هناك طرق مختلفة لتقييم الأداء، ويجب على الشركة اختيار النهج المناسب والذي يلبي احتياجاتها. أجرى الباحث بحثًا استقصائيًا لتقييم أفكار وآراء ومشاعر المشاركين من خلال استبيان مغلق منظم. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار مائتين وستين مستجيبًا من إجمالي عدد السكان البالغ ألف وثلاثمائة موظف في شركة متوسطة الحجم. وكشفت الدراسة أن الشركة تعاني من ثقافة تنظيمية غير فعالة وراضية عن نفسها عندما تكون غير قادرة على تقديم ردود الفعل في الوقت المحدد، أو ليس لديها موضوعية أثناء التقييم، أو تسمح بالمحاباة والتحيز من قبل المشرفين. ومن العوامل الأخرى التي أدت إلى تقييم غير فعال للأداء هي اللامبالاة بالعمل الجاد أو العمل الإضافي، وعدم الدقة في نتائج التقييم، ونقص التوثيق المستمر.

والجدير بالذكر أن الدراسات السابقة قامت بتحليل تأثير تقييم الأداء بين جميع الموظفين في عدة قطاعات ولم يتم دراسته في قطاع الفنادق من قبل. وسوف يسد البحث الحالي هذه الفجوة من خلال التركيز على أثر تقييم الأداء في القطاع الفندقي في مدينة الرياض.

6.2. الملخص

وضحت المقالات العلمية المستشهد بها أهمية تقييم أداء الموظفين كأداة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتحفيز الفرق العاملة. كما برزت أهمية فهم العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين وكيفية تأثيرها على أدائهم في قطاعات الأعمال. تمثل ذلك باستعراض يشمل المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء الموظفين وتأثيره على دافعتهم وأدائهم في القطاعات المختلفة ومدى زيادة ولائهم واستقرارهم الوظيفي. تم توضيح التعريفات حول الأداء وتقييم الأداء والأداء الوظيفي وتقييمه واستعراض الأبحاث السابقة التي استكشفت العلاقة بين هذه المتغيرات، التي من خلال تحليلها، يتم توجيه الاهتمام نحو أهمية تطبيق استراتيجيات فعالة لتقييم أداء الموظفين في قطاع الفنادق بمدينة الرياض، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الرضا والولاء لدى الموظفين.

المراجع

- الجامعة المستنصرية. (2021). *تقييم المشروعات / المرحلة الرابعة*. كلية الادارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد.
- الصحاف، ح. (1997). *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*. مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- العنزي، أ.، وتمام، ع.، والسيد، ص. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية *Journal of Environmental Studies and Researches*, 8(2), 349-355.
- الكبيسي، ع. (2005). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الطبعة الثانية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.
- النذير، ب.، و بوجمعة، أ. (2016). *دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك مديرية غرد الباقل*. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- ثابت، ز. (2001). *كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة*.
- حسن، ر. (2024). *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- خناق، س. (2005). *مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية*. ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسبير.
- رجم، خ.، ومناصيرية، ر. (2018). *واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود*, (18), El-Bahith 413.
- سالم، ط.، وحمد، ع.، وإبراهيم، ر. (2021). *أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب/فرع صلاح الدين*. *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*, 1(1)، 26-26.

شاهين، م. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر.

عبد المحسن، ت. (2004). تقييم الأداء (منخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية.

مانع، ف.، والحيان، ف. (2020). تقييم الأداء الإستراتيجي بهدف زيادة كفاءة أداء الخطوط الجوية الكويتية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11 (1)، 475-439.

موسي، ع. (2005). نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية.

نبيل، س. (2015). بعض إجراءات المنظمات في صياغة استراتيجيات العمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر.

Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.

Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 106–120.

Cokins G (2004). *Performance Management. Finding the Missing Pieces and Closing the Intelligence Gap*. John Wiley and Sons. Australia.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.

- Idowu, A. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15.
- Ijaiya, M., & Faizah, S. (2023). Investigation of Employees Appraisal and Performance in Nigeria Civil Service.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & Ul-ain, Q. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37-56.
- Jønsson, T. & Jeppesen, H. J. (2012). A Closer Look into the Employee Influence: Organizational Commitment Relationship by Distinguishing between Commitment forms and Influence Sources. *Employee Relations*, 35(1), 4-19.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes; Mediating and moderating roles of work motivation. London: Prentice Hall.
- Lillian, G. O., Mathooko, P., & Sitati, N. (2011). The effects of performance appraisal system on civil servants job performance and motivation in Kenya: A Case study Of Ministry of State for Public Service. *In Proceedings Of 2011 Kabarak Univeristy 1 St Annual International Research Conference* (p. 370).
- Mehraban, M., Moradi, T., & Moeini, M. (2017). Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal. *Iranian Journal of Nursing And Midwifery Research*, 22(2), 128.

- Meysen, F, Mohammad, R. J., & Ebrahim, D. (2012). The Effect of Performance Appraisal on Employee's Output Implying on the Moderating Role of Motivation in Workplace. *International Journal of Business and Management Tomorrow*. 2(4), 1-9.
- Muhammad, S.M., & Surayya, A. (2013). Performance Appraisal and Employee's Motivation: A Comparative Analysis of Telecom Industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 33(1), 179-189.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational Justice: Exploring the linkages. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (7): 1176-1194.
- Petit, & Belanger, & Benabou, & Foucher, & Bergeron. (1998). *Gestion Strategique Et Operationnelle Des Ressources Humaines Gaëtan Morin Éditeur Quebec*. GAETAN MORIN.
- Rao. (2005). *Employee Performance Management: Policies and Practices in Multi-National Enterprises*. London: Kogan.
- sajuyigbe, a. (2017). impact of performance appraisal on employee performance in the Nigerian telecommunication industry (A study of MTN, Nigeria). *International Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 80-90.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. (3rd ed.). Johan Willy & Sons, Inc., Publication.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526–535.

Wanjala, M. W., & Kimutai, G. (2015). Influence of performance appraisal on employee performance in commercial banks in Trans Nzoia County–Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 332-343.

الملاحق

عناصر الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخوتي الكرام تحية طيبة وبعد

يسعدنا دعوتكم للمشاركة في استبيان لدراسة أثر تقييم الأداء على أداء العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، في المملكة العربية السعودية. هذا البحث هو متطلب لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع في جامعة ميدأوشن.

سوف تستغرق الاستبانة 5 دقائق لإنهائها. كما ستظهر النتائج للباحث من مصدر مجهول وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين مشاركتكم.

لأي أسئلة أو توضيحات تتعلق باستبيان الدراسة، لا تترددوا بالتواصل مع الباحثة (اريج محمد) عبر البريد الإلكتروني

arooge.a@hotmail.com

Dear participants, we are pleased to invite you to participate in a questionnaire to study The impact of performance evaluation on the performance of workers in the private sector in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. This research is a requirement for obtaining a bachelor's degree in project management at Midocean University.

The survey will take 5 minutes to complete. The results will also appear to the researcher from an anonymous source and will be deal with the utmost confidentiality for the purpose of scientific research only.

We are grateful and appreciate your participation.

For any questions or clarifications related to the study questionnaire, do not hesitate to contact the researcher (Areej Muhammed) via email arooge.a@hotmail.com

اولا: البيانات الشخصية:

First: Personal Data:

1- Gender

- ☐ Male
☐ Female

1-الجنس

- ☐ ذكر
☐ انثى

2- Age Groups

- ☐ (30-20)
☐ (45-31)
☐ 45 over

2-الفئة العمري:

- ☐ (30-20)
☐ (45-31)
☐ (45 فالكثر)

3- Education Level

- ☐ Doctoral
☐ Master
☐ Higher Diploma

☐ Bachelor
☐ Institute diploma

3-المستوى التعليمي:

- ☐ دكتوراه
☐ ماجستير
☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس
☐ دبلوم معهد

4- Full experience

- ☐ Less than 1 years.
☐ 1-5 years.
☐ 5-10 years.
☐ More than 10 years.

4-عدد سنوات الخبرة:

- ☐ اقل من سنة
☐ (سنة - 5 سنوات)
☐ (5 سنوات - 10 سنوات)
☐ (10 سنوات فالكثر)

ثانيا: مؤشرات الاستبيان:

ضع اشارة في المربع المناسب لاختيارك:

Section 2:

check the appropriate box for your choice

معارض بشدة Strongly opposed (1)	معارض opposed (2)	محايد (3) neutral	اوافق I agree (4)	اوافق بشدة I totally agree (5)	الفقرات Paragraphs
					1.1. In your opinion performance appraisal can evaluation employee properly? في رأيك تقييم الأداء يمكن تقييم الموظف بشكل صحيح؟
					1.2. Performance is effectively monitored? هل تتم مراقبة الأداء بشكل فعال؟
					1.3. All employees in the business are evaluated? يتم تقييم جميع الموظفين في الشركة
					1.4. Are you satisfied with the current performance appraisal system of your organization? هل أنت راض عن نظام تقييم الأداء الحالي لمؤسستك؟
					1.5.. Performance evaluation in your opinion should be conducted in a year? تقييم الأداء في رأيك هل يجب أن يتم خلال سنة؟
					1.6. Do you agree with the evaluation results you get? هل توافق على نتائج التقييم التي تحصل عليها
					1.7. Do you always get the expected results of the performance evaluation whatever you are expecting? هل تحصل دائماً على النتائج المتوقعة من تقييم الأداء مهما كنت تتوقع؟
					1.8. Do the evaluation results impact on your behavior, attitudes and morale? هل تؤثر نتائج التقييم على سلوكك واتجاهاتك ومعنوياتك؟

					1.9. Performance Appraisal affects performance? تقييم الأداء يؤثر على الأداء؟
					1.10. How do you feel when you get the results of appraisal? ما هو شعورك عندما تحصل على نتائج التقييم؟
					1.11. Performance appraisal is used as a decision making tool for the increasing the performance and set promotion standers? هل يستخدم تقييم الأداء كأداة لاتخاذ القرار لزيادة الأداء وتحديد معايير الترقية؟
					1.12. Promotion opportunities fair and satisfactory? فرص الترويج عادلة ومرضية
					1.13. Are promotional opportunities fair and satisfactory in your organization? هل الفرص الترويجية عادلة ومرضية في مؤسستك؟
					1.14. Promotion opportunities affect performance? فرص الترقية تؤثر على الأداء؟
					1.15. When employees are rewarded, they seek for the tools and processes which may be beneficial for the organization and so the performance and interest on the work increases? عندما تتم مكافأة الموظفين، فإنهم يبحثون عن الأدوات والعمليات التي قد تكون مفيدة للمنظمة وبالتالي يزيد الأداء والاهتمام بالعمل؟
					1.16. In order to have high performance, it is effective to motivate employees involve at workplaces? من أجل الحصول على أداء عالي، من المفيد تحفيز الموظفين على المشاركة في أماكن العمل
					1.17 Appreciation and being praised by their managers for successful employees increase their success at work?

					. التقدير والثناء من قبل مديريهم للموظفين الناجحين يزيد من نجاحهم في العمل؟
					1.18. Giving more responsibility and increasing the authorization for employees is effective to increase their performance? . هل إعطاء المزيد من المسؤولية وزيادة الصلاحيات للموظفين فعال لزيادة أدائهم؟
					1.19. Performance of the employee may be increased by promoting them? . هل يمكن زيادة أداء الموظف من خلال ترقيةه؟
					1.20. Increase of performance may be seen if managers observe the talents of the employees and direct them to improve their talents? . هل يمكن ملاحظة زيادة الأداء إذا لاحظ المديرين مواهب الموظفين وتوجيههم لتحسين مواهبهم؟
					1.21. When your performance has not met minimum standards, your manager discusses with you the reasons? عندما لا يلبي أدائك الحد الأدنى من المعايير، يناقش مديرك الأسباب معك
					1.22. Level of wage affects performance? مستوى الأجر يؤثر على الأداء؟.
					1.23. Rewarding mechanism affects performance? آلية المكافأة تؤثر على الأداء؟
					1.24. Are you involved in decisions which affect your performance at work? هل أنت مشترك في القرارات التي تؤثر على أدائك في العمل؟
					1.25. Your manager communicates with you frequently about your performance? يتواصل معك مديرك بشكل متكرر بشأن أدائك؟
					1.26. Is there a fair consistent basis for measuring performance and individual contribution to business objectives? هل هناك أساس ثابت وعادل لقياس الأداء والمساهمة الفردية في تحقيق أهداف العمل؟

					1.27 Do you get feedback of your evaluation? هل تحصل على تغذية راجعة من تقييمك
					1.28. Do you wish to improve your result score? هل ترغب في تحسين نتيجة النتيجة الخاصة بك؟
					1. 29. Level of wage is fair and satisfactory مستوى الأجر عادل ومرضي
					30. The benefits such as rent, clothing and fuel for heating increase the loyalty to the organization and success at work? الفوائد مثل الإيجار والملابس والوقود للتدفئة تزيد من الولاء للمنظمة والنجاح في العمل
					31. Bonuses which are given at the special days such as Eid days, to successful Employees, increase their performance? المكافآت التي يتم منحها في الأيام الخاصة مثل أيام العيد للموظفين الناجحين تزيد من أدائهم؟
					32. Social activities such as company picnics and travel organizations make close the relationships between employees and this provides more success for the employees. الأنشطة الاجتماعية مثل نزاهات الشركة ومنظمات السفر تعمل على توثيق العلاقات بين الموظفين وهذا يوفر المزيد من النجاح للموظفين.