

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



العنوان باللغة العربية

تقييم الأداء وتأثيره على إنتاجية الموظف

إعداد الطالبة/ سميرة إبراهيم الرسن

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

إهداء

الى الباحثين في مجال الموارد البشرية

وأأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور / الفيصـل عبد الحميد والدكتور/ فايز جراد

على كل ما قدموه من دعم خلال هذه المرحلة

فهرس المحتونات:

<u>العنوان</u>	<u>الصفحه</u>
<u>ملخص الدراسة</u>	<u>٤</u>
<u>الفصل الأول (المقدمة)</u>	<u>٧</u>
<u>مشكلة الدراسة</u>	<u>٩</u>
<u>أهمية الدراسة</u>	<u>١١</u>
<u>أهداف الدراسة</u>	<u>١٣</u>
<u>تساؤلات الدراسة</u>	<u>١٤</u>
<u>فروض الدراسة</u>	<u>١٦</u>
<u>الفصل الثاني (الدراسات السابقة)</u>	<u>١٧</u>
<u>المقدمة</u>	<u>١٨</u>
<u>الدراسات السابقة</u>	<u>٢٠</u>
<u>الإطار النظري</u>	<u>٢٣</u>
<u>الفصل الثالث (منهجية الدراسة)</u>	<u>٢٦</u>
<u>المقدمة</u>	<u>٢٧</u>
<u>المنهجية وطرق البحث</u>	<u>٢٨</u>
<u>مجتمع البحث</u>	<u>٣٢</u>
<u>حدود البحث</u>	<u>٣٨</u>
<u>الفصل الرابع (النتائج والتوصيات)</u>	<u>٤٠</u>
<u>المقدمة</u>	<u>٤١</u>
<u>المراجع</u>	<u>٥٢</u>
<u>الملاحق</u>	<u>٥٤</u>
<u>الاستبانه</u>	<u>٥٥</u>

ملخص الدراسة

قام اليابانيون بتطوير اقتصاد ما بعد الحرب عن طريق مبدأ كايزن أي التحسن المستمر يعتمد هذا المبدأ على فكرة أنه دائماً هناك طرق لتحسين الأداء بالتالي النتائج وذلك بتشجيع كل موظف على كل المستويات لإضافة تحسين صغير يومياً إن الأثر التراكمي للتحسين المستمر هو الوصول إلى مستويات فائقة من الكفاءة والجودة تقييم الأداء من أجل التحسن المستمر

Performance Evaluation

يعد تقييم وقياس الأداء المؤشر لنجاح سياسات الشركات، ويعتبر وسيلة الإدارة والموظف للتعرف على نقاط القوة (لتعزيزها) ونقاط الضعف لتطويرها رغم أن الموظف يمكنه ملاحظة أدائه بشكل غير رسمي إلا أن الحصول عليه بشكل رسمي يولد الشعور بالثقة بالشركة التي يعمل بها مما يزيد ولاؤه وعمله بشكل أكبر ليس المهم الرغبة في النجاح فكل إنسان لديه الرغبة في النجاح ولكن المهم هو الرغبة في الإعداد للنجاح

بوني نيت

لا تتمنى لو كان الأمر أسهل

تمنى لو كنت أنت أفضل

جيم روهن

فوائد التقييم

تحديد المكافآت التشجيعية و نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم تقييم الأداء لترقية الموظفين إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي والتعرف على الصعوبات و تحديد العقوبات أو الفصل العلوات المشاكل.

تنمية مهارات المدراء والمشرفين في متابعة أداء تابعيهم

تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية

الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة للتطوير

الكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها

مرشد لتحديد هيكلية الشركة وتحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة

تشير إلى مدى نجاح القيادة

ليكون تقييم الأداء ناجحاً يجب أن يصمم لإعطاء الموظفين أهدافاً وقياس أدائهم -

ربما لا تكون رائعا دائماً ولكن لن تكون خاسراً دائماً ما دمت تحاول

ذلك بأن يحتوي على عدة عناصر

إن إجراء التقييم مرة واحدة في العام غير كافي، يحتاج الموظفين إلى مراجعة منتظمة من المشرفين § Feed Back

بما يتعلق بأدائهم (Supervisors)

تكون هذه المراجعة على شكل نقاشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة (هذا

(يتطلب بالضرورة ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لموظفيهم بشكل مباشر

وحق العمل معهم إن أمكن

مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به

على المشرف أو المدير أن يجتمع مع الموظف ويناقش معه الأهداف التي يتوقع تحقيقها ثم إضافتها لبنود التقييم الخاصة بهذا الموظف, قد تكون الأهداف قصيرة أو طويلة الأمد لكن على أن تكون قابلة للقياس (كإنهاء مشروع (في مدة محددة

هنا على المشرفين تقديم المساعدة والتدريب للموظف بالإضافة لتسجيل هذه الأهداف ومراجعتها بانتظام خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل

على المشرف أن يحدد ويناقش هذه الحالات مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات تحسين الأداء وما هي الخطوات التي ستبذل بالتعاون على حل المشكلة والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة ومراجعة تطورات الخطة باستمرار

يجب تدريب المشرفين للحصول على المهارات العالية

مهارات التقييم الفعال

مهارات الاستماع الحقيقي وليس الإنصات فقط

مهارات إدارة النزاع وكيفية تقليل وطأة الجدل إذا اعترض الموظف على أحد البنود

إن أداء الموظف يمكن أن يتحسن إن طلبت منه أن يقوم بعمله بطريقة مختلفة

بدلاً من الطلب منه أن يكون شخصاً مختلفاً

فالأفراد عادة يتحولون لمرحلة الدفاع عندما يشعرون بأنهم قد قيموا بطريقة ما, ولكن يتقبلون بشكل أكبر

(عندما تكون سلوكية (وليست شخصية Feedback مبدأ

((الحكمة تقول: ستجد دائماً من يخالفك, تقبل رأي الآخرين وأظهر إعجابك بملاحظاتهم))

على المدراء إعطاء التعليمات قبل التقييم للمشرفين التابعين لهم للتذكير بالأساليب والسلوك الذي يجب إتباعه في اجتماع تقييم الأداء

الفصل الأول

المقدمة:

تعدّ عملية تقييم الأداء من الأدوات الحيوية التي تستخدمها المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها التنظيمية وتعزيز إنتاجية موظفيها. يتجاوز تقييم الأداء كونه مجرد أداة لتحديد كفاءة الموظفين، فهو يساهم أيضاً في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء الفردي والجماعي. يعتمد نجاح المؤسسات بشكل كبير على قدرتها على تطوير مهارات موظفيها وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بآليات التقييم. يتناول هذا البحث تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين، حيث يتم استعراض كيف يمكن للتقييم الفعال أن يحفز الموظفين على تحسين أدائهم، بينما قد تؤدي أساليب التقييم غير الملائمة إلى انخفاض في مستويات الإنتاجية. سنستعرض أيضاً مختلف الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة في التقييم وكيف يمكن تكييفها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة لكل من المؤسسة والموظف على حد سواء.

وأيضاً يعد تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين. ينطوي هذا التقييم على قياس مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة له، ويعد أداة لتقديم التغذية الراجعة اللازمة، مما يساعد الموظفين على التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم.

علاوة على ذلك، يؤثر تقييم الأداء بشكل مباشر على الحالة النفسية والمهنية للموظف، حيث يمكن أن يعزز من شعورهم بالإنجاز والتقدير، أو قد يؤدي إلى الإحباط إذا لم يتم بشكل عادل وشفاف. وبالتالي، فإن فهم تأثير تقييم الأداء على الموظف يعد أمراً بالغ الأهمية، ليس فقط لتعزيز الأداء الفردي ولكن أيضاً لتحسين بيئة العمل بشكل عام.

سيستعرض هذا البحث أبعاد تقييم الأداء الوظيفي، والاستراتيجيات الممكنة لتطبيقه بشكل فعال، بالإضافة إلى تأثيره على الدوافع والالتزام الوظيفي لدى الموظفين. من خلال هذا التحليل، نهدف إلى تقديم رؤى تساعد المؤسسات في تحسين أساليبها في إدارة الأداء والاستثمار في تنمية رأس المال البشري.

ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية منهجية لتقييم وتحسين أداء الموظفين في المنظمة، وعادةً ما يتم إجراء تقييم الأداء بشكل دوري (مثلاً سنوياً أو نصف سنوياً) من قبل المشرف المباشر أو فريق الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات لتقييم الأداء مثل الإنتاجية والجودة والكفاءة والمهارات الفنية والسلوك الوظيفي.

ويعد الغرض الرئيسي من تقييم الأداء الوظيفي ما يلي:

تقييم إنجازات الموظف وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائه

توفير تغذية راجعة للموظف حول أدائه وتطوير خطة لتحسين الأداء

تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظف

اتخاذ قرارات بشأن الترقيات والحوافز والمكافآت بناءً على الأداء

تحسين الإنتاجية والكفاءة التنظيمية من خلال تحسين أداء الموظفين

-مشكلة الدراسة.

المنشآت التي لا تطبق تقييم الأداء تواجه المشكلات التالية:

انخفاض الإنتاجية: دون تقييم الأداء، يصعب تحديد مجالات التحسين، مما يؤثر سلبًا على مستوى الإنتاجية.
عدم وضوح الأهداف: عدم وجود تقييم يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والمتطلبات من الموظفين، مما يجعلهم غير متأكدين من التوقعات.

التقليل من التحفيز: العاملون قد يشعرون بعدم التقدير لجهودهم إذا لم يكن هناك تقييم رسمي يؤكد إنجازاتهم.

تجديد المواهب: الشركات قد تفقد المواهب المتميزة بسبب عدم وجود فرص للتطوير والتحسين المهني.

المسؤولية والامتثال: يصعب على الإدارات المحاسبة وتحمل المسؤولية دون نظام تقييم واضح.

صعوبات في التخطيط المستقبلي: غياب بيانات الأداء يجعل من الصعب اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التخطيط والتطوير المستقبلي.

تطبيق تقييم الأداء يساعد الشركات على تعزيز الإنتاجية، وضوح الرؤية، وتحفيز الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف العمل بشكل أفضل.

وأيضا الحصول على موظف كفؤ ليس نهاية مرحلة التوظيف فتقييمه والاهتمام بتطويره وتدريبه يساهم في بقاء الموظف على نفس الانتاجية والكفاءة .

وأيضا المنشآت التي تطبق تقييم الأداء لكن بطريقة خاطئة:

عدم وضوح الرؤية : وتكمن المشكلة في دور موظف الموارد البشرية الذي يرى هذا التقييم هو مثابة محاسبة للموظف اكثر من انه تقييم لتحسين جودة العمل وتقدير لمجهود الموظف اذا كان مجتهد وتحفيز وتطويره اذا كان بحاجة الى ذلك، يجب على موظف الموارد البشرية فهم الغرض من هذا التقييم ومالنتائج المرجوة من هذا التقييم .

القبولية: تعتبر القبولية واحدة من اكثر المشاكل الشائعة في تقييم الأداء حيث يتم تقييم الموظف بناء على نظرة سابقة او موقف شخصي او بسبب اختلاف الأعراق والاجناس او الطبقة الاجتماعية ، يجب على موظف الموارد البشرية التحلي بالعدل والانصاف وترك جميع الأسباب جانبا ، التركيز على مهارات ومهام وشخصية الموظف في العمل فقط وتقييمه على هذا النحو.

التركيز على نقاط محدودة : حيث ان موظف الموارد البشرية يركز كثيرا على الحضور والانصراف وتسليم المهام في الوقت لاشك انها نقاط مهمة لكن يجب أيضا مراعاة جودة العمل تسليم المهام في الوقت المحدد مع جوده عاليه حضور و انصراف منتظم مع جودة عمل فعلية، فيجب ان يكون موظف الموارد واعى وملم ولديه مهارة التقييم.

-أهمية الدراسة.

تقييم الأداء الوظيفي أمر أساسي في أي منظمة، حيث يساعد متخصصو الموارد البشرية والمديرون في فهم أداء أعضاء الفرق وتحقيقهم للأهداف العملية. مع زيادة عدد الموظفين، يتعقد تنفيذ هذه المهمة، وتقل فعاليتها، مما يجعل من الضروري فهم كيفية إجراء تقييم وظيفي ناجح وتحديد عوامل النجاح.

تعد أهمية بحث "تقييم الأداء الوظيفي وتأثيره على الموظف" متعددة الجوانب، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

تحسين الأداء الوظيفي: يساعد البحث في وضع أسس لفهم كيفية تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الفردية، مما يؤدي إلى تحسين نتائج العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

تطوير الموظفين: يقدم البحث أدوات وأساليب لتقييم الأداء تتضمن التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يسهل عملية التطوير الشخصي والمهني، ويعزز من مهاراتهم.

تعزيز الدافعية والالتزام: يكشف البحث عن العلاقة بين تقييم الأداء ورضا الموظف، حيث أن التقدير والتقييم العادل يمكن أن يؤديان إلى زيادة شعور الموظف بالتحفيز والالتزام تجاه عمله ومؤسسته.

تحديد السياسات الفعالة: يقدم البحث رؤى موجهة للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية لتطوير سياسات تقييم أداء فعالة تتناسب مع ثقافة المنظمة واحتياجاتها.

تحسين بيئة العمل: يساهم فهم تأثير تقييم الأداء على الموظف في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل الفعال وتعزيز العلاقات بين الفرق.

أثره على اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفر نتائج بحوث تقييم الأداء البيانات اللازمة للقيادة العليا لتوجيه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية، مثل التوظيف والترقيات والتدريب والتطوير.

تأثيرات طويلة المدى: يساعد البحث في فهم كيف يمكن لتقييم الأداء المستمر أن يؤثر على الكفاءة والنجاح على المدى الطويل، مما يعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام.

انطلاقاً من هذه النقاط، يتضح أن البحث في تقييم الأداء الوظيفي وتأثيره على الموظف يمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز التنمية داخل المنظمة.

يعتبر نظام تقييم الأداء الوظيفي نظام شامل لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين ويمكن الإشارة إليه بأنه عملية تواصل تحدث بصورة مستمرة تهدف إلى زيادة الاتصال والنقاش الجاد بين المسؤولين والعاملين في الشركة. وعن طريقها يمكن تحديد مدى كفاءة أداء المهام المكلف بها الموظفين بكل دقة وشفافية وبالتالي معرفة المؤشرات التي يمكن بها تحديد جودة الأداء الفردي، وذلك من أجل تطوير الأداء الفردي والذي ينتج عنه تطوير الأداء العام للجهة الحكومية أو الشركة.

يهدف تقييم الأداء لتحديد فيما إذا كان الموظف مناسباً للمنظمة، ويساهم في الماضي في تحقيق أهدافها، كما يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين للتأكد من صحة اختيارهم للوظيفة التي تلائمهم، وذلك من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة المستمرة لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم ورسم مسارهم المهني، والتمكن من الاستغلال الأمثل لقدراتهم ومواهبهم.

عديد الدراسات تؤكد أهمية التقييم الدوري لأداء الموظف. يكفي أن نذكر دراسة أشرفت عليها مؤسسة جالوب العالمية، توصلت فيها إلى أن مستوى اندماج الموظف في عمله يتضاعف بمعدل 2.7x إذا حصل على تقييم دوري لأدائه .

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف او القيادي تستخدم تقارير الاداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ،تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة، تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤوسسهم.

-أهداف الدراسة.

لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف. لتقديم تأكيد للموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا والذين هم في فترة الاختبار الخاصة بهم. لاتخاذ قرار ملموس ما ينبغي أن تكون نسبة الزيادة في راتب الموظف بناءً على العمل الذي قام به. لتشجيع نظام التغذية الراجعة المناسب بين المدير والموظفين.

تقييم الأداء هو عملية هامة تساعد المنظمات على قياس مدى تحقيق الموظفين للأهداف والمعايير المحددة. هناك عدة استراتيجيات يمكن استخدامها في بحث تقييم الأداء وتأثيره على الموظفين، ومنها:

تحديد المعايير الواضحة: يجب وضع معايير وأهداف واضحة لمعرفة ما هو متوقع من كل موظف، مما يساعد على توجيه الأداء.

المراجعات الدورية: إجراء تقييمات دورية (ربع سنوية أو سنوية) لمتابعة تقدم الموظفين ودعمهم في تحقيق أهدافهم.

التغذية الراجعة المستمرة: تقديم تعليقات منتظمة للموظفين حول أدائهم مما يسهل عليهم معرفة مجالات قوتهم وتحسيناتهم المطلوبة.

استخدام أدوات التقييم المتنوعة: مثل استبيانات تقييم الذات، وتقييم الزملاء، وتقييم المديرين، وبالتالي الحصول على رؤية شاملة عن الأداء.

خطط تطوير شخصية: بناءً على تقييم الأداء، يمكن إعداد خطط تحسين فردية لمساعدة الموظفين على النمو في مجالات معينة.

تعزيز ثقافة الاعتراف: تشجيع ثقافة الاعتراف بالجهود والإنجازات يمكن أن يزيد من تحفيز الموظفين وشعورهم بالقدرة على الأداء.

تقييم تأثير الأداء على الموظفين: من الضروري دراسة كيف يؤثر تقييم الأداء على مستويات الرضا والتحفيز والاحتفاظ بالموظفين. يمكن القيام بذلك من خلال الاستطلاعات والمقابلات.

تدريب القائمين على التقييم: توفير التدريب للمديرين والمشرفين حول كيفية إجراء تقييمات فعالة بطريقة عادلة وبناءة.

-تساؤلات الدراسة-

ما هو تقييم الأداء؟

تعني العملية المستخدمة لقياس وتقييم أداء الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة وهو مراجعة شاملة لأداء الموظف بناءً على معايير محددة مسبقاً، حيث يُراجع المدير أو مسؤول الموارد البشرية أداء الموظف خلال فترة مُعيّنة ويستنتج ما إذا نجح الموظف في تلبية توقّعات الشركة منه.

ما هي فوائد تقييم الأداء؟

يساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز التواصل، وتحديد فرص التدريب والتطوير.

كيف يتم إعداد نظام تقييم الأداء؟

يتطلب استناداً إلى أهداف الشركة، تحديد معايير الأداء، وطرق التقييم (مثل التقييم الذاتي، تقييم المديرين، وتقييم الأقران).

ما هي أنواع تقييم الأداء؟

تشمل التقييم السنوي، التقييم المستمر، ونماذج مثل مقياس الأداء أو نظام 360 درجة .

كيف يمكن التغلب على مقاومة الموظفين لتقييم الأداء؟

يتطلب ذلك التفاعل الجيد وشرح أهمية التقييم كأداة للتطوير، وتقديم تغذية راجعة بناءة.

كيف يتم استخدام نتائج تقييم الأداء؟

تُستخدم لتوجيه قرارات الترقيات، التعيينات، وتحديد احتياجات التدريب.

ما هو الوقت المناسب لإجراء تقييم الأداء؟

يختلف بحسب طبيعة العمل، ولكن قد يتم عادةً في نهاية السنة المالية أو دورياً كل 6 أشهر.

ما هي مسؤوليات مسؤول تقييم الأداء الوظيفي؟

إنّ تقييم الأداء الوظيفي للعاملين استراتيجية مهمة لتطوير ونمو الشركة في عالم الأعمال؛ لأنّه يهدف بشكل أساسي إلى قياس مدى مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف ورؤى وتطلعات الإدارة التنفيذية للشركة، وهو استثمار حقيقي للموظفين يضمن ولائهم وقدرتهم على إعطاء أفضل ما لديهم لبيئة العمل.

ما هي المعايير الأربعة الأساسية لتقييم الموظف ؟

مدى قدرة الموظف على تحقيق الهدف المحدد له في إطار وظيفته، الجودة التي يحققها الموظف في جميع المهام المسندة إليه،

التزام الموظف بجميع اللوائح التي تخص العمل مع التزامه بكافة المواعيد ،

الاستجابة السريعة للموظف وتنفيذه لكافة المهام بالشكل المطلوب.

ما هي الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء؟
قد تتضمن تحيزات التقييم، عدم وضوح المعايير، وغياب التغذية الراجعة المستمر.

-فروض الدراسة

يجب ان يؤكد تقييم الاداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق
يجب ان يركز تقييم الاداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن -2. اهداف المؤسسة التي يعمل بها
.ملاحظاته لعادات العمل. 3- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه

فرض العلاقة بين التقييم والإنتاجية: هناك علاقة إيجابية بين تطبيق نظام تقييم الأداء وزيادة مستوى
إنتاجية الموظفين.

فرض تأثير التحفيز: الموظفون الذين يحصلون على تقييمات منتظمة ومفيدة يظهرون مستويات أعلى من
الدافع والالتزام.

فرض الوضع التنظيمي: الشركات التي تعتمد تقييم الأداء كجزء من ثقافتها التنظيمية تحقق نتائج أفضل
مقارنةً بتلك التي لا تطبقه.

فرض فعالية التغذية الراجعة: التغذية الراجعة البناءة والنقدية تسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة
مستوى رضاهم الوظيفي.

فرض التقييم الذاتي: من المرجح أن يؤدي استخدام أساليب التقييم الذاتي إلى نتائج أكثر دقة وشمولية
مقارنةً بالأساليب التقليدية.

فرض التفاوت بين الأقسام: قد تختلف نتائج تقييم الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة بسبب اختلاف
طبيعة العمل والممارسات الإدارية.

جميعها فرضيات فعالة وتم تطبيقها في منشآت عديدة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

موضوع تقويم الأداء الوظيفي ما زال من الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، وقد نال هذا الموضوع اهتماماً كبيراً في الأدبيات الغربية بشكل خاص، ويرجع هذا إلى أهمية تقويم الأداء أن تقويم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة، حيث إن نتائجه Tudor, et al, 1996 الوظيفي. فقد بين تمكن مؤسسات التعليم العالي من المحافظة على ذوي الأداء المتميز ومكافأتهم، وإرشاد ذوي الأداء الضعيف إلى كيفية تحسين أدائهم. بالإضافة إلى أن تقويم الأداء له تأثير واضح في تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالعاملين مثل: (العلاوات، الترقيات، التدريب، النقل) وغيرها. إضافة إلى أهمية تقويم الأداء في تقييم مدى تقدم العاملين نحو تحقيق متطلبات وظائفهم، ويساعد المقيمين في تحسين معايير الأداء وتطويرها ويعطي العاملين الفرصة لقياس نموهم وإنجازاتهم Behrenbrinker , 1995

ويعد تقويم الأداء الوظيفي مشكلة حقيقية ذات آثار بعيدة المدى على الأسواق؛ لكونه يخرق القانون؛ لذلك لا بد من فهمه وإدراكه ومحاولة البحث في أسبابه ونتائجه وأهم الموضوعات المتعلقة به، وتبسيط الضوء على أهم أخطاره وآثاره؛ لأن تقويم الأداء الوظيفي خطير، وذو إفرازات مدمرة على المجتمعات وعلى العالم ككل.

وعملية تقويم الأداء الوظيفي توفر الأسس الموضوعية العادلة للقرارات المتعلقة بالعاملين مثل: (العلاوات، الترقيات، النقل) وغيرها، وليس هذا فحسب بل تمكن المدراء في استخدامها لتحفيزهم على بذل المزيد من التفاني في أداء الأعمال المكلفين بها. كما تكشف عن أهم نقاط القوة أو الضعف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية مما يؤدي للاستخدام الأمثل للعاملين، وتوفير الاحتياجات التدريبية لهم، Al- Sawaf, 1992, p. 7. ومعرفة كيفية تحسين أدائهم مستقبلاً

وتقوم مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بتنفيذ مجموعة من السياسات والأهداف بواسطة ما يتوافر لها من الموارد البشرية والمادية، ولكي تحقق أهدافها لا بد من القيام بعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بمختلف مؤسساتها لمعرفة قدراتهم وبالتالي القيام بوضع البرامج التدريبية المناسبة التي تمكنهم من مواكبة ما يحدث من تغيرات في مختلف الجوانب التعليمية.

ويُعدّ تقويم الأداء الوظيفي للعاملين عنصراً رئيساً من عناصر الإصلاح والتطوير والتحسين وأسلوباً مهماً لتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات التعليمية، ويؤدي لزيادة أداء الأعمال ويعطي العاملين المزيد من السلطات والمسؤوليات للقيام بها بفاعلية وكفاءة عالية ويحفزهم على النهوض بمستوى أدائهم بشكل مستمر، وتدعيم أنظمة المحاسبة والمساءلة التعليمية، ويمكن للمؤسسات التعليمية استخدامه في تحسين مستوى الأجور، ومنح Arn Autu & Panc, 2015, P. 386-387 الحوافز والمكافآت والترقيات للمناصب العليا

ويعدّ تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي عملية يمكن من خلالها الحكم على أدائهم وممارساتهم وسلوكياتهم وما بها من مواطن قوةٍ وتدعيمها والاستفادة منها ومواطن ضعفٍ وعلاجها وتداركها، ويعتمد تقويم الاداء الوظيفي على المعايير المهنية ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، فضلاً عن تقديم الدعم Forrester, 2011, P. 7. والنصح والإرشاد لهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة

وتتوقف عملية نجاح مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على كفاءة العاملين فيها، بوصفهم الوسيلة الخلاقة لتطوير المؤسسات التعليمية؛ لذا تحرص مؤسسات التعليم العالي على الاهتمام بالعاملين وتقوم بتقويم أداؤهم بشكل مستمر، لكي تتعرف من خلالها على أوجه القوة ونقاط الضعف من أجل علاجها وتنميتها، وحتى تحقق عملية تقويم الأداء الوظيفي الأهداف المرجوة منها فإنها تركز على جوانب الدقة والموضوعية والعدالة والفاعلية باعتبارها من المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تقويم الأداء الوظيفي للمؤسسات التعليمية.

ونعيش اليوم في عصر الانفجار المعرفي ووفرة البيانات والمعلومات مما يحتم على مؤسسات التعليم العالي وقياداتها الأكاديمية أن يحولوا مؤسساتهم إلى منظمات متعلمة ويمارسوا أعمالهم في تلك المؤسسات كمتعلمين وكمُنظمين للمعرفة. فلم يعد الأكاديمي ناقلاً للمعرفة إنما يمتد عمله لتنمية وإثراء تلك المعرفة.

وبالنظر إلى مصفوفة المهام والمسئوليات المطلوبة من العاملين والمدراء بمؤسسات التعليم العالي تتضح Rasheed,Aslam&Noor,2011 أهمية وجود نظام فعال لتقويم الأداء الوظيفي ويعمل على تطويرها

كما أن الاهتمام بتقويم الأداء الوظيفي له العديد من الآثار الإيجابية؛ منها: تأكد مؤسسات التعليم العالي أن جميع العاملين فيها قد تم تقويمهم بالدقة والعدالة والموضوعية المطلوبة. ويساعد في اكتشاف أسباب ضعف بعض جوانب الأداء لديهم، كما أنه يُمدّد الطريق أمام المدراء لتحديد جوانب تطوير وتحسين أداء موظفيهم. وهذا يتطلب من العاملين أنفسهم الاقتناع بعدالة ودقة أسلوب تقويم الأداء الوظيفي حتى تؤدي عملية التقويم الثمار المرجوة منها والمتمثلة في تقبل الموظف لبرامج التطوير والتحسين التي ستتمس جوانب الضعف في أدائه

Otaibi, 2000

دراسة العلاقة بين تقييم الأداء والتحفيز في المنظمات:

الملخص: تناولت الدراسة تأثير تقييم الأداء على تحفيز الموظفين في منظمات مختلفة. وجد الباحثون أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب تقييم الأداء والتحفيز، حيث أن الموظفين الذين يشعرون أن التقييم عادل وشفاف يبذلون جهداً أكبر ويحققون مستويات أعلى من الإنتاجية.

النتائج: تشير الدراسة إلى أن التقييم الذي يعتمد على معايير واضحة يُساهم في زيادة تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

التطبيقات: يمكن تطبيق نتائج الدراسة في تحسين أساليب التقييم داخل الشركات لتعزيز إنتاجية الموظفين.

دراسة دور التقييم في تعزيز ثقافة العمل الجماعي والإنتاجية:

الملخص: تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير تقييم الأداء على العمل الجماعي والإنتاجية داخل الشركات. أظهرت الدراسة أن التقييم الذي يعتمد على تقييم أداء الفريق بالكامل بدلاً من الأفراد يمكن أن يحفز العمل الجماعي ويزيد من الإنتاجية.

النتائج: التقييم الجماعي يعزز التعاون بين الموظفين، ويشجعهم على تبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في زيادة الإنتاجية.

التطبيقات: من المهم أن تتبنى المنظمات أساليب تقييم تراعي العمل الجماعي إلى جانب الأداء الفردي لزيادة الكفاءة.

دراسة أثر التغذية الراجعة في تقييم الأداء على أداء الموظفين:

الملخص: درست هذه الدراسة تأثير التغذية الراجعة التي يحصل عليها الموظف أثناء عملية تقييم الأداء على تحفيزه وإنتاجيته. وخلصت إلى أن التغذية الراجعة الواضحة والمباشرة تساعد الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

النتائج: وجد الباحثون أن التغذية الراجعة الإيجابية تساهم في تحسين الإنتاجية، بينما التغذية الراجعة السلبية التي تفتقر إلى التوجيه قد تؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء.

التطبيقات: أهمية تقديم تغذية راجعة بناءة ومنتظمة تساهم في رفع إنتاجية الموظفين.

دراسة تأثير العدالة في عملية تقييم الأداء على رضا الموظفين وإنتاجيتهم:

الملخص: تناولت هذه الدراسة تأثير العدالة في عملية التقييم على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم. حيث أظهرت أن الشعور بعدالة التقييم يزيد من رضا الموظفين ويؤثر بشكل إيجابي على إنتاجيتهم.

النتائج: العدالة في التقييم، سواء كانت العدالة التوزيعية أو الإجرائية، تؤدي إلى تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي.

التطبيقات: ضرورة ضمان العدالة في جميع مراحل تقييم الأداء، من تحديد المعايير إلى تنفيذ التقييم.

دراسة أثر أساليب تقييم الأداء على التوجهات التحفيزية للموظفين:

الملخص: قام الباحثون بدراسة العلاقة بين أساليب تقييم الأداء المختلفة مثل التقييم بالهدف

والتقييم 360 درجة، وبين التحفيز والإنتاجية. أظهرت النتائج أن الأساليب التي توفر ملاحظات شاملة MBO وتحفز الموظفين على تحقيق أهداف واضحة لها تأثير إيجابي على الإنتاجية.

النتائج: التقييم المستند إلى الأهداف وزيادة التفاعل مع الموظفين خلال التقييم يعزز الدافعية ويزيد من الإنتاجية.

التطبيقات: الشركات التي تستخدم أسلوب "التقييم بالهدف" ينبغي أن تركز على تحديد أهداف واضحة ومترابطة مع المعايير الملموسة للأداء.

دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحسين فعالية تقييم الأداء:

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في فعالية أساليب تقييم الأداء. تبين أن الثقافة التي تشجع على التواصل المفتوح والتعاون بين الموظفين تعزز فعالية تقييم الأداء وتزيد من الإنتاجية.

النتائج: وجود بيئة ثقافية تدعم التقييمات البناءة تعزز رضا الموظفين وبالتالي تزيد من إنتاجيتهم.

التطبيقات: يجب على الشركات أن تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التغذية الراجعة والتقييم المستمر.

دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وتقييم الأداء والإنتاجية:

الملخص: تناولت الدراسة تأثير أساليب القيادة المختلفة في عملية تقييم الأداء وأثرها على الإنتاجية. وجد الباحثون أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين التقييم والإنتاجية مقارنة بالقيادة التوجيهية أو الإدارية.

النتائج: القيادة التي تدعم تطوير الموظفين وتشجع على التقييم المستمر تؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

التطبيقات: تدريب القادة على تطبيق أساليب تقييم تركز على التحفيز والتنمية الفردية يمكن أن يعزز الإنتاجية.

التوجهات الرئيسية من الدراسات السابقة:

التقييم كأداة تحفيزية: معظم الدراسات تشير إلى أن التقييم الفعال يساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين.

التغذية الراجعة: ضرورة تقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين أداء الموظفين.

العدالة في التقييم: التقييم العادل يعزز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية.

أساليب التقييم المتعددة: مثل التقييم 360 درجة أو التقييم بالهدف، لها تأثيرات إيجابية على التحفيز والإنتاجية.

-الإطار النظري

منطلقات البحث النظرية تتعلق بالأطر الفكرية والنظريات التي تدعم وتوجه الدراسة حول "أثر تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين". هذه المنطلقات توفر الإطار المفاهيمي الذي يساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في البحث وتوجيه تحليل النتائج. فيما يلي بعض المنطلقات النظرية التي يمكن اعتمادها في هذا البحث:

نظرية التحفيز :

تعتبر نظرية التحفيز من النظريات الأساسية في فهم كيف يمكن لتقييم الأداء أن يؤثر على إنتاجية الموظفين. تشمل هذه النظريات العديد من المفاهيم مثل:

نظرية ماسلو للحاجات تفترض هذه النظرية أن الأفراد يسعون لتحقيق حاجاتهم الأساسية أولاً، وعندما يتم تلبية هذه الحاجات، يبدأون في السعي لتحقيق حاجات أعلى. وبالتالي، يمكن لتقييم الأداء الذي يراعي هذه الحاجات أن يكون أداة قوية في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

نظرية هيرزبرغ تشير إلى أن هناك عوامل محفزة وعوامل غير محفزة تؤثر على رضا الموظفين وإنتاجيتهم يمكن أن يشمل تقييم الأداء التفاعل مع هاتين الفئتين من العوامل.

نظرية فيرمينغ تفترض هذه النظرية أن الموظفين يتوقعون مكافآت نتيجة لأدائهم. فإذا شعروا أن تقييم الأداء يتناسب مع المكافآت والتحفيز، فإنه سيؤثر إيجابياً على إنتاجيتهم.

نظرية العدالة التنظيمية :

هذه النظرية تركز على كيفية إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل، وهو أمر مهم في سياق تقييم الأداء. إذا شعر الموظفون بأن عملية التقييم تتم بشكل عادل وشفاف، فإن ذلك يعزز من رضاهم وإنتاجيتهم. تُقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

العدالة التوزيعية: التي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت بناءً على الأداء.

العدالة الإجرائية: وهي عدالة العمليات المستخدمة في التقييم، مثل الشفافية والوضوح.

العدالة التفاعلية: والتي تتعلق بكيفية تفاعل القادة مع الموظفين أثناء التقييم، مثل الاحترام والمعاملة العادلة.

نظرية التوقعات :

هذه النظرية تفترض أن الأفراد يختارون سلوكياتهم بناءً على التوقعات حول النتائج المحتملة لهذا السلوك. في سياق تقييم الأداء، إذا توقع الموظف أن تحسن أدائه سيؤدي إلى نتائج إيجابية (مثل الترقيات، المكافآت، التقدير)، فإن هذا يزيد من تحفيزه وإنتاجيته. هذه التوقعات تلعب دوراً كبيراً في ربط تقييم الأداء بالإنتاجية.

نظرية القيادة والتحفيز:

بعض النماذج القيادية تتعامل مع كيفية استخدام التقييمات لتحفيز وتحسين الأداء. على سبيل المثال، القيادة التحويلية تؤكد على تطوير الموظفين من خلال التقييمات التي تركز على النمو والتحسين المستمر. القيادة التوجيهية تركز على دور التقييمات في توجيه الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

نظرية التعلم الاجتماعي:

وفقاً لهذه النظرية، يتعلم الأفراد من خلال مراقبة وتفسير السلوكيات والممارسات في بيئة العمل. يمكن أن تؤثر عملية تقييم الأداء على الموظفين من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تساهم في رفع إنتاجيتهم. إذا تم تقييم الموظفين بناءً على معايير واضحة ومفهومة، فإنهم يمكن أن يتعلموا كيفية تحسين أدائهم من خلال الملاحظات التي يتلقونها.

نظرية التوازن والرفاهية :

تؤكد هذه النظرية على أهمية شعور الموظف بالتوازن بين الجهود التي يبذلها والنتائج التي يحصل عليها. إذا شعر الموظف أن هناك توازناً بين تقييم أدائه والمكافآت التي يحصل عليها (سواء كانت مالية أو معنوية)، فإن ذلك يعزز من شعوره بالعدالة والرفاهية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته.

نظرية التكامل:

هذه النظرية تشدد على أن التقييمات يجب أن تكون جزءاً من عملية متكاملة تشمل التوجيه والتدريب والتحفيز. بدلاً من أن تكون مجرد أداة لقياس الأداء، التكامل بين تقييم الأداء والتحفيز والتطوير يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

نظرية النمو المهني :

تقييم الأداء يمكن أن يشكل أداة أساسية في دعم النمو المهني للموظفين، حيث يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وتوفير الفرص للتطوير. هذه النظريات تركز على أن التقييمات يجب أن تساعد الموظف في التعرف على طرق تحسين مهاراته وتطوير مسيرته المهنية.

تلخيص المنطلقات النظرية:

هذه النظريات تساهم في توفير إطار فكري لدراسة كيفية تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين. العلاقة بين التقييم والتحفيز والعدالة والمكافآت تُظهر أن تقييم الأداء ليس فقط أداة لقياس العمل، بل هو عامل محوري يؤثر في سلوك الموظف وتحفيزه ورفع مستوى أدائه. من خلال تطبيق هذه النظريات في البحث، يمكن فهم الأبعاد المختلفة لتقييم الأداء وكيفية تحسينه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتحقيق إنتاجية أعلى

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يهدف هذا البحث الى وضع نموذج يستطيع قياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام سجل الأداء المتوازن لشركات القطاع محل الدراسة وأبعاده المختلفة لتقييم مدى فاعليته في قياس الأداء (BSC) عرض وتحليل لسجل الأداء المتوازن الاستراتيجي لنظام الموارد البشرية. التعرف على مدى إدراك المسئولين والعاملين لأبعاد سجل الأداء المتوازن وأهميته في تحسين الأداء. تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل دور نظام الموارد البشرية في تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة وزيادة فاعلية نظام الموارد البشرية.

-المنهجية وطرق البحث-

كيف يتم قياس الأداء الوظيفي؟

هناك عدة طرق لقياس الأداء الوظيفي للموظفين، وتشمل:

- 1- تقييم النتائج: قياس مدى إنجاز الموظف لأهدافه وواجباته وفق معايير محددة.
- 2- تقييم السلوكيات والمهارات: تقييم السلوكيات والمهارات التي يُظهرها الموظف أثناء أداء عمله، مثل القيادة والاتصال والتفكير النقدي.
- 3- التقييم الذاتي: الطلب من الموظف تقييم أدائه الوظيفي بنفسه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه.
- 4- التقييم من الزملاء والرؤساء: طلب التقييم من زملاء الموظف أو رؤسائه المباشرين لتقديم تقييم موضوعي لأداء الموظف.
- 5- قياس المؤشرات الكمية: مثل الإنتاجية، والمبيعات، ومعدل الخطأ، ومعدل غياب الموظف.
- 6- المراجعات الدورية: إجراء مراجعات دورية لأداء الموظف وتزويده بالتغذية الراجعة.

كيف يمكن تطوير إطار قياس الأداء الفعال؟

إطار قياس الاداء الناجح يركز على عدة أهداف وقيم المنظمات وكيفية استخدام البيانات في مقاييسه. لا يوجد طريقة واحدة للبدء في تطوير إطار للقياس، ولكن الخطوة الأولى في أي إطار تكمن في مراجعة الخطة الاستراتيجية للشركة، مع التركيز على ما تسعى إلى تحقيقه.

يوضح الدليل التالي كيفية تطوير إطار قياس الأداء بالشكل الأمثل، من خلال وضع منهج منظم يتكون من المراحل الرئيسية التالية

1- مرحلة الاستعداد لقياس الأداء

تتضمن هذه المرحلة جميع الأنشطة اللازمة لوضع أسس الإطار في مكانها الصحيح، بما في ذلك إعداد فريق العمل وإشراك أصحاب المصلحة. توضح هذه المرحلة أيضًا مكانة الشركة الحالية وأين تخطط للوصول إليها

2- مرحلة تحديد النتائج باستخدام نموذج منطقي

تحدد هذه المرحلة المشاكل التي تحتاج إلى معالجتها مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج المرجوة. كما توضح مفهوم النتائج وأهميتها

3- مرحلة إنشاء مقاييس الأداء

تعتبر هذه المرحلة مهمة لمناقشة جميع أنواع مؤشرات ومقاييس الأداء التي يمكن استخدامها في الإطار. وتوضح أهمية وجود تلك المقاييس في كافة جوانب النموذج المنطقي. تشمل الخطوات المستخدمة في إعداد مقاييس الأداء العصف الذهني والتقييم والقائمة المختصرة والتوثيق.

4- مرحلة جمع النتائج وتحليلها وإبلاغها

في هذه المرحلة، يتم توضيح الطريقة التي ستساعد فيها الإطار المطور جيدًا في خلق قصة مقنعة حول النتائج التي ستتحقق من الاستراتيجية، وذلك من خلال دعمها بالأدلة النوعية والكمية.

عند تحقيق ذلك، ستكون الخطة قادرة على الدفاع عن نفسها، وسيترشح الآخرون للاعتقاد بأنها استثمار جيد.

ما هي معايير قياس الأداء؟

هناك عدة معايير شائعة لقياس الأداء الوظيفي للموظفين، ومن أهمها:

(Quantity-1- الكمية)

- عدد الوحدات المنتجة أو المهام المنجزة في فترة زمنية محددة.

- مقياس جيد للإنتاجية والإنجازات الملموسة.

(Quality-2- الجودة)

- مدى دقة وصحة العمل المنجز والامتثال للمعايير المطلوبة.

- تقييم مخرجات العمل من حيث الجودة والاكتمال.

(Time-3- الوقت)

- سرعة إنجاز المهام والالتزام بالجدول الزمنية.

- مقياس جيد لكفاءة واستغلال الوقت.

(Cost-4- التكلفة)

- مدى كفاءة استخدام الموارد والتكاليف المرتبطة بالعمل.

- قياس قدرة الموظف على إدارة التكاليف والموازنات.

(Skills and Competencies-5- المهارات والكفاءات)

- مدى امتلاك الموظف للمهارات اللازمة لأداء وظيفته.

- قياس قدرات الموظف على التعلم والتطوير المستمر.

(Behavior and Leadership-6 السلوك والقيادة)

- تقييم سلوكيات الموظف وطريقة تفاعله مع الآخرين.

- قياس مهارات القيادة والتأثير على الفريق.

في النهاية، يتعين تحليل وقياس الأداء، فهو رؤية حاسمة في إدارة أي عمل أو منظمة وتعزيز نموها وتحسينها. يتابع أصحاب الأعمال والقيادة الأداء بهدف تحقيق المزيد من الإنتاجية والمبيعات والإيرادات، وبالتالي تطوير أعمالهم.

كيف يتم قياس مؤشرات الأداء؟

يتم قياس مؤشرات الأداء عن طريق استخدام البيانات والمقاييس التي يمكن جمعها وتحليلها بمرور الوقت، ولكن يمكن تبسيط عملية قياس مؤشرات الأداء إلى الخطوات التالية:

1- تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء: قم بتحديد المؤشرات التي تهمك وتعكس أهداف واستراتيجيات الشركة، حيث يجب أن تكون هذه المؤشرات محددة، قابلة للقياس، وذات صلة بنجاح العمل.

2- تحديد مصادر البيانات: حدد مصادر البيانات التي ستستخدمها لجمع المعلومات اللازمة، حيث يمكن أن تشمل ذلك البيانات الداخلية مثل نظام إدارة العملاء أو البيانات المالية، وكذلك البيانات الخارجية مثل الدراسات السوقية أو البيانات الصناعية.

3- جمع البيانات: قم بجمع البيانات المطلوبة من المصادر المحددة، ومن الممكن أن يتم ذلك عن طريق الاستبيانات والمقابلات وأنظمة التتبع، أو أي أداة أخرى مناسبة لجمع البيانات.

4- تحليل البيانات: قم بتحليل البيانات المجمعة للحصول على رؤى معنوية، وقم باستخدام التقنيات الإحصائية والتحليلية المناسبة لفهم الاتجاهات والأنماط والعلاقات في البيانات.

5- إعداد التقارير: قم بتقديم البيانات والنتائج بشكل مناسب للأطراف المعنية، كما يمكنك إنشاء تقارير مفصلة، لوحات معلومات، أو ملخصات توضح الأداء والتطورات على المستوى المطلوب.

6- التحسين المستمر: استخدم البيانات والتقارير لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وقم بلا بحث عن الفجوات والتحديات وحدد إجراءات التحسين المناسبة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

الأسئلة الشائعة حول قياس الاداء

كيف يتم قياس اداء الشركة؟

يُصنّف صافي الدخل كمؤشر أساسي في مقاييس الأداء، حيث يوفر معلومات مالية دقيقة لصاحب الشركة أو القسم المالي حول أرباح الشركة الفعلية. يتم حسابه عن طريق خصم جميع النفقات، بما في ذلك المبالغ المرتبطة بالخصوم والمبالغ المدرجة في الإقرارات الضريبية، من الإيرادات الإجمالية

من المسؤول عن تقييم الاداء؟

يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية منهجية تقوم بقياس شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين، ويتم ذلك من خلال تقييمهم بناءً على سمات محددة مسبقاً، مثل مجموعة المهارات والمعرفة المتعلقة بالدور، والخبرة التقنية، والموقف والالتزام بالمواعيد، وما إلى ذلك.

ما هو الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء؟

إدارة الأداء هي عملية أوسع تركز على تحسين الأداء على المدى الطويل، بينما تقييم الأداء هو جزء من هذه العملية والتي تركز على تقييم الأداء السابق للموظف. والنهج المثالي هو دمج إدارة الأداء وتقييم الأداء في نظام متكامل لتحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم.

-مجتمع البحث

إعداد هذا البحث يتطلب اتباع منهجية علمية منظمة تتضمن خطوات محددة.

منهجية وطرق البحث التي يمكن اتباعها:

مقدمة البحث

تعريف الموضوع: شرح مختصر للموضوع مع توضيح أهمية دراسة أثر تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين.

أهداف البحث: بيان الأهداف الرئيسية التي يسعى البحث لتحقيقها مثل معرفة العلاقة بين تقييم الأداء وزيادة إنتاجية الموظفين.

فرضية البحث: تحديد الفرضيات المحتملة مثل "تقييم الأداء يؤثر إيجابياً على إنتاجية الموظفين".

منهجية البحث:

أداة جمع البيانات يمكن استخدام عدة أدوات جمع بيانات مثل:

الاستبانات: استبانة تقيس آراء الموظفين حول فعالية نظام تقييم الأداء ومدى تأثيره على إنتاجيتهم.

المقابلات: مقابلات مع الموظفين أو مديري الموارد البشرية لفهم كيفية تأثير التقييم على الإنتاجية.

الملاحظة: ملاحظة سلوك الموظفين قبل وبعد تنفيذ نظام تقييم الأداء.

أساليب التحليل استخدام أساليب تحليل إحصائية مثل:

التحليل الوصفي (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية)

التحليل الارتباطي: لمعرفة العلاقة بين تقييم الأداء وإنتاجية الموظفين.

التحليل الانحداري: لمعرفة تأثير العوامل المختلفة على الإنتاجية.

التوصيات

اقتراح حلول: تقديم توصيات حول كيفية تحسين نظام تقييم الأداء لتعزيز إنتاجية الموظفين. مثل تقديم

تدريبات للمشرفين على التقييم، أو استخدام أساليب تقييم متنوعة.

الخاتمة

تلخيص النتائج: تلخيص النقاط الأساسية التي تم التوصل إليها من البحث.

التأكيد على أهمية الموضوع: إبراز أهمية تحسين نظام تقييم الأداء في المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

المراجع

توثيق المصادر: سرد جميع المراجع التي تم الاستعانة بها في البحث وفقاً للأنماط المعترف بها

دراسة بحث تقييم الأداء تتطلب استخدام عدة أدوات وتقنيات لقياس وتحليل الأداء بشكل دقيق. تختلف الأدوات حسب نوع الأداء المراد تقييمه (مثل الأداء الأكاديمي، الوظيفي، أو المؤسسي)، ولكن يمكن تلخيص بعض الأدوات الأساسية المستخدمة في تقييم الأداء كالتالي:

استبيانات الاستقصاء:

تعتبر استمارات استطلاع الرأي (الاستبيانات) الأكثر شيوعاً من أدوات التقييم وتتراوح بين الصيغ القصيرة لرد الفعل إلى أدوات المتابعة التفصيلية، وهي وبأشكالها المختلفة وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث والتي تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن أن يثير في نفسه مثل هذه الأسئلة. وذلك بتوجيه أسئلة معينة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة على ما يوجه إليه من أسئلة.

تعتبر أداة فعالة لجمع البيانات من الموظفين أو المشاركين في الدراسة حول جوانب مختلفة من الأداء.

تصميم أدوات التقييم:

أداة التقييم عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى ملائمة أو تناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الإستراتيجية الأولية المستهدفة من وراء هذا النشاط، وتأخذ أدوات التقييم أشكالاً عدة يمكن تقسيمها إلى المجموعات الآتية

Questionnaire (أ) نماذج استطلاع الرأي (الاستقصاء)

Attitude Survey (ب) مسوح الرأي والاتجاهات

Tests (ج) الاختبارات

Interview (د) المقابلات

Observations (هـ) الملاحظات

Performance Records (و) سجلات الأداء

أساسيات التصميم

عند تصميم الأداة لا بد من الإجابة على عدة أسئلة توفر الإجابة عليها بيانات هامة تساعد على التقييم

الأمثل للغرض المقصود ومن هذه الأسئلة

كيف ستستخدم البيانات ؟

كيف سيتم تحليل البيانات ؟
من الذي يستخدم البيانات ؟
ما هي الحقائق المطلوب معرفتها ؟
هل يجب اختبار الأداة ؟
ماهي عواقب الإجابات الخاطئة أو المعلومات المتميزة ؟
هل الأداة سهلة الفهم والعرض ؟
هل الأداة بسيطة وموجزة ؟
هل الأداة اقتصادية ؟
هل هناك أداة قياسية ؟
مواصفات الأداة الجيدة
بغض النظر عن نوع الأداة هناك مبادئ أساسية للتصميم يمكن أن تؤدي إلى الحصول على أداء أكثر فعالية
ومن أهم هذه المبادئ:

Validity المصدقية

يقصد بها قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم لها وهناك أربعة وسائل لتحديد مدى مصداقية الأداة هي

مصدقية المحتوى ومنطقي تشير إلى أي مدى يكون تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج
مصدقية التكوين وهي تشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين المفروض قياسه والتكوين عبارة عن
متغيرات مثل (المهارات، وجهات النظر... الخ)
مصدقية التزامن والموائمة وهي تشير إلى مدى توافق الأداة مع النتائج الأخرى المعمول بها في الوقت نفسه
تقريباً لقياس الخصائص نفسها
مصدقية التنبؤ: وهي تشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات ونتائج المستقبل

Reliability الاعتمادية

ويقصد بها الثقة فالأداة المضمونة هي الأداة الثابتة بحيث تعطى القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها
تقريباً، وتوجد ثلاثة إجراءات معروفة يمكن أن تؤكد اعتمادية الأداء من عدمه.
وهو يتضمن تطبيق الاختبار نفسه أو المسح على نفس المجموعة من : Test / Retest الاختبار وإعادة الاختبار
العاملين في فترتين مختلفتين ثم حساب معامل الارتباط للنتائج، فإذا ما كانت درجة الارتباط الإيجابي عالية
يعني ذلك اعتمادية الاختبار والعكس صحيح
النموذج التبادلي : وهو يشمل على أداتين متماثلين يتم طرحهما على العاملين في الوقت نفسه مع تحليل
درجة الارتباط بين نتيجة الاثنين إذا ما وجد ارتباط إيجابي مرتفع تعتبر الإدارة معتمدة وتكوين أداء مماثلة
لها يعتبر مضیعة للوقت.

أساليب ومحددات تصميم الاستقصاء:

يوجد العديد من الأساليب والمحددات التي تحكم تصميم الاستقصاء ومنها

أنواع الأسئلة :

توجد خمسة أنواع أساسية من الأسئلة التي قد يحتوي الاستقصاء على بعضها أو جميعها

السؤال ذو النهاية المفتوحة : وهو سؤال ذواجابة غير محددة ويتبعه مساحة فارغة كبيرة للإجابة عليه.
القائمة الإرشادية : وهو عبارة عن قائمة تحتوى على عدة عناصر يطلب من المشارك اختيار البديل الذي يتطابق مع رأيه وإنطباعاته.

السؤال المتعدد الإجابات : السؤال الثنائي الإجابة : سؤال لديه إجابات تبادليه نعم / لا / إجابات أخرى يعطى هذا السؤال اختيارات متعددة ويطلب من المشارك انتقاء أكثرها صحة.
التصنيف المتدرج : ويتطلب هذا النوع من الأسئلة أن يقوم المشارك بتصنيف قائمة من العناصر

المقابلات الشخصية:

المقابلة سواء كانت جماعية أو فردية بين المقابل والشخص الذي سيتم إجراء المقابلة معه للوصول إلى مايراد دراسته من خلال مناقشة عامه ومفتوحة توفر للفرد الذي تجرى معه المقابلة الحرية الكاملة في التعبير عن نفسه ومشاعره وآرائه , وعادة ما تبدأ المقابلة من خلال المبادرة التي يقوم بها المقابل بالحديث عن أمور أو أشياء عامه تتصف بالجدية أو المرح لخلق جو من الألفة والصدقة يشجع الفرد على التجاوب معه, ثم يحاول المقابل أثناء ذلك التطرق للموضوع الذي يمثل مجال الاهتمام في البحث مع الاحتفاظ بحالة الاسترخاء والالفة وحرية التعبير التي استهلت بها المقابلة.

وتتمثل أهم عيوب المقابلات في أنها تستغرق وقت طويل وقد تتطلب تدريب أو أعداد القائمين على إجراء المقابلة أنفسهم لضمان أداء العملية بشكل فعّال.

ويمكن تقسيم المقابلات الشخصية إلى

مقابلات مقننة : فيها توجه أسئلة معينة مع فرصة ضئيلة للانحراف عن الإجابات المطلوبة -

مقابلات غير مقننة : تسمح بالتقصي عن مزيد من المعلومات عبر توظيف عدة أسئلة يمكن أن تؤدي إلى المزيد من المعلومات التفصيلية التي تؤدي بدورها إلى الكشف عن البيانات المطلوبة.

الاختبارات والتمارين العملية:

تستخدم لاختبار مهارات فردية أو جماعية في بيئات محاكاة، لتحديد مستوى الأداء الفعلي في سياقات محددة.

تقارن هذه الاختبارات بين المشاركين أنفسهم أو بمجاميع أخرى أكثر في المقارنة بأهداف ذات تراكيب خاصة وتتميز باستخدام البيانات المقارنة للمشاركين بالمعدل الإحصائي أو المتوسط في بعض الحالات يتطلب الأمر تقدير المشاركين الذين أحرزوا درجات كبيرة بالاختبارات أو يمنحون جوائز أو يتم ترشيحهم لأنشطة خاصة أخرى

Criterion –Referenced Test الاختبارات القائمة على المعايير:

وهي اختبارات موضوعية ذات تقدير ثابت محدد مسبقاً وهي تعد قياساً للأهداف المكتوبة بعناية لبرامج التدريب وفائدتها في معرفة ما إذا إستطلاع المشاركين من تحقيق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس التسابق مع الآخرين أي الإهتمام الأول هو قياس ووصف وتحليل أداء المشارك فيما يتعلق بالأهداف اختبارات الأداء:

تتيح هذه الاختبارات للمشارك إستعراض المهارات والمعلومات والاتجاهات التي تعلمها في برامج التدريب وهو يستعمل في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين بإستعراض وشرح ما تعلموه ولكي يكون إختبار الأداء ناجحاً وفعالاً يجب إتباع الخطوات الآتية في تقييم وإدارة الإختبار

أن يكون الاختبار عينة ممثلة لبرنامج التدريب .

أن يتم تخطيط الاختبار بدقة .

ضرورة دقة التعليمات وتناسقها .

تطوير إجراءات التقييم الموضوعي .

التحليل الكمي Analysis

تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية، مثل المتوسطات والانحراف المعياري، لفهم الاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة.

التقييم الذاتي:

حيث يقيّم الأفراد أنفسهم بناءً على معايير محددة مسبقاً، وتساعد هذه الأداة في تقدير مدى وعي الشخص بأدائه وقدرته على تحديد مجالات التحسين.

مراجعات الأداء:

ممكن أن تتم على أساس دوري، مثل التقييم السنوي أو نصف السنوي، ويتم خلالها تقييم الأفراد وفقاً لأهداف محددة مسبقاً.

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

تُستخدم لتحديد الأهداف الرئيسية في أي مجال معين ومتابعة تقدم الأداء بناءً على هذه المؤشرات.

التقارير والتحليل النوعي:

تحليل التوجهات أو الأنماط في البيانات المجمعة عبر الزمن، والتي قد تبرز المشاكل أو النجاحات المستمرة في الأداء.

التحليل التنافسي:

مقارنة الأداء مع المعايير أو الأداء في المؤسسات أو الفرق المنافسة لفهم موقف الأداء في سياق أوسع.

كل أداة من هذه الأدوات تساعد في تقديم صورة شاملة حول الأداء وتقديم التوصيات اللازمة لتحسينه أو الاحتفاظ بالنجاحات الحالية.

الشطر إلى نصفين:

تقوم على شطر الأداة إلى جزءين متساويين ثم مقارنة نتائج كل من النصفين وفحص مدى ترابطهما.

-حدود البحث

حدود الدراسة تُحدد نطاق البحث والإطار الزمني والمكاني والموضوعي الذي سيتم من خلاله دراسة أثر تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين. وهذه الحدود تساعد على تحديد مدى البحث ومدى تعميم نتائجه. فيما يلي بعض الحدود التي يمكن تحديدها لهذا البحث :

الحدود الجغرافية:

المؤسسات أو القطاعات المستهدفة: قد تقتصر الدراسة على مؤسسات أو قطاعات معينة، مثل المؤسسات الحكومية أو الشركات الخاصة أو القطاع الصناعي أو التعليمي. مثلاً، إذا كانت الدراسة تركز على المؤسسات التعليمية، فإن نتائج البحث قد لا تكون قابلة للتعميم على القطاعات الأخرى.

الموقع الجغرافي: يمكن أن تقتصر الدراسة على منطقة جغرافية معينة مثل مدينة، دولة، أو منطقة معينة داخل الدولة. مثلاً، إذا كان البحث موجهاً نحو الشركات في مدينة معينة (مثل الرياض أو القاهرة)، فإن تطبيق نتائج الدراسة في مناطق أخرى قد يكون محدوداً.

الحدود الزمنية:

الإطار الزمني: قد يتم تحديد مدة زمنية معينة لدراسة أثر تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين. مثلاً، قد تقتصر الدراسة على فترة زمنية قصيرة (مثل سنة أو سنتين) لدراسة العلاقة بين التقييم والإنتاجية في وقت معين.

المرحلة الزمنية لتطبيق التقييم: قد يقتصر البحث على فترات معينة من تطبيق نظام تقييم الأداء، مثل المرحلة التي يمر بها الموظف خلال تقييم الأداء السنوي، أو عندما يتم تطبيق نظام تقييم جديد في المنظمة.

الحدود الموضوعية:

المتغيرات المدروسة: قد تقتصر الدراسة على تأثير بعض أنواع التقييمات على الإنتاجية، مثل التقييم 360 درجة أو التقييم المستند إلى الأهداف ، دون التوسع في أنواع أخرى من التقييم. كما يمكن أن تقتصر الدراسة على تقييم الأداء في جوانب معينة مثل الدقة والابتكار بدلاً من تقييم الأداء العام.

التركيز على أنواع معينة من الموظفين: قد تقتصر الدراسة على فئة معينة من الموظفين، مثل الموظفين في مستويات إدارية معينة (مثل الموظفين التنفيذيين أو الفنيين)، أو الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة الطويلة، وبالتالي قد تكون النتائج غير قابلة للتعميم على جميع الفئات.

الإنتاجية المستهدفة: يمكن أن تقتصر الدراسة على بعض جوانب الإنتاجية مثل الأداء الفردي، أو الإبداع، أو تحقيق الأهداف المحددة في التقييم، دون التطرق إلى الجوانب الاجتماعية أو التعاونية أو تأثيرات التقييم على المناخ التنظيمي العام.

الحدود المنهجية:

أدوات جمع البيانات: قد تقتصر الدراسة على أدوات معينة مثل الاستبانات أو المقابلات فقط، مما قد يؤثر على شمولية البيانات التي يتم جمعها. إذا كان التقييم يعتمد على معلومات من مديرين أو من أفراد آخرين، فإن هناك احتمالاً لتأثير التحيز في جمع البيانات.

الأساليب التحليلية: قد يقتصر البحث على أساليب تحليل معينة مثل التحليل الإحصائي (الارتباط أو الانحدار) ولا يشمل تقنيات تحليلية أخرى مثل تحليل النصوص أو تحليل السلوكيات.

الحدود النظرية:

النظريات المطبقة: قد تقتصر الدراسة على بعض النظريات مثل نظرية التحفيز أو نظرية العدالة التنظيمية، ولا تتوسع في تحليل تأثير النظريات الأخرى مثل نظرية القيادة أو نظرية التعلم الاجتماعي. كما قد لا تأخذ الدراسة في اعتبارها تأثير العوامل الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية في المؤسسات.

الحدود العينية:

العينة المدروسة: قد تقتصر الدراسة على عينة معينة من الموظفين، مثل مجموعة من الموظفين في شركة معينة أو في قسم محدد داخل الشركة، مما قد يؤدي إلى قلة تنوع العينة وبالتالي صعوبة تعميم النتائج على جميع الموظفين في مختلف القطاعات أو الشركات.

عدد العينة: في حالة استخدام عينة صغيرة أو محدودة من الموظفين أو المديرين، فقد لا تعكس النتائج بشكل دقيق أو كامل جميع الأنماط المتنوعة في تقييم الأداء.

إجمالاً، الحدود الرئيسية التي قد تواجهها الدراسة هي:

الحدود الجغرافية: نطاق معين للمؤسسات أو المواقع الجغرافية.

الحدود الزمنية: فترة معينة يتم خلالها جمع البيانات أو تنفيذ التقييم.

الحدود الموضوعية: تركيز على جوانب معينة من تقييم الأداء أو أنواع معينة من الموظفين.

الحدود المنهجية: الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

الحدود العينية: العينة المستهدفة قد لا تمثل جميع الفئات داخل المنظمة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل إجراءات التحقق من صدق وثبات قائمة الاستقصاء التي تم تطبيقها ضمن الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى تحليل العينة الرئيسية للدراسة للكشف عن واقع متغيرات البحث. يتم ذلك باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسطات والانحراف المعياري. بعد ذلك، يتم التحقق من الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث باستخدام الإحصاء، وبشكل خاص من خلال تحليل الانحدار الخطي لقياس مدى تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

2.4 إجراءات التأكد من صدق وثبات قائمة الاستقصاء

2.4.1 صدق المحتوى "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، للتأكد من سلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وهو التعرف على تقييم الأداء الوظيفي وتأثيره على إنتاجية الموظف، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وملاحظاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2.4.2 صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق ما يلي:

المتغير المستقل/ تقييم الأداء الوظيفي

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
كيف تصف مستوى أدائك في تنفيذ مهامك؟	**0.730	.000
هل تحصل على ملاحظات دورية من المشرف المباشر؟	**0.800	.000
هل الأهداف والتوقعات الخاصة بدورك الوظيفي واضحة لك؟	**0.799	.000

يُظهر الجدول معاملات الارتباط والدالة الإحصائية للمتغير المستقل تقييم الأداء الوظيفي، حيث تعكس القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط قوة العلاقة بين الفقرات المدرجة في الجدول والمتغير المستقل.

تشير الفقرة الأولى، المتعلقة بوصف مستوى الأداء في تنفيذ المهام، إلى معامل ارتباط قدره (0.730) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي ومستوى تنفيذ المهام.

أما الفقرة الثانية، التي تتناول استلام الملاحظات الدورية من المشرف المباشر، فقد سجلت معامل ارتباط (0.800)، وهو يعكس علاقة قوية جدًا، ذات دلالة إحصائية عالية (0.000)، مما يشير إلى أهمية التغذية الراجعة الدورية في تقييم الأداء الوظيفي.

وبالنسبة للفقرة الثالثة، الخاصة بوضوح الأهداف والتوقعات الوظيفية، فقد حققت معامل ارتباط (0.799) بدلالة إحصائية (0.000)، مما يؤكد وجود ارتباط وثيق بين وضوح التوقعات الوظيفية وتقييم الأداء.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن جميع الفقرات المدروسة ذات ارتباط قوي ودلالة إحصائية مرتفعة، مما يعزز من موثوقية تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل في الدراسة.

المتغير التابع: إنتاجية الموظف

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
برأيك، كيف يؤثر تقييم الأداء على إنتاجيتك؟	**0.511	.000
هل ترى أن لديك الموارد والدعم اللازمين لتحسين أدائك؟	**0.617	.000
ما العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على إنتاجيتك؟	**0.651	.000

يُوضح الجدول معاملات الارتباط والدالة الإحصائية للمتغير التابع إنتاجية الموظف، حيث تعكس القيم المدرجة مستوى العلاقة بين الفقرات المدروسة والمتغير التابع، مما يوفر مؤشرات هامة حول تأثير تقييم الأداء والموارد والعوامل المختلفة على إنتاجية الموظف.

تشير الفقرة الأولى، المتعلقة بتأثير تقييم الأداء على الإنتاجية، إلى معامل ارتباط قدره (0.511) بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على وجود علاقة متوسطة القوة ودالة إحصائية بين تقييم الأداء وإنتاجية الموظف.

أما الفقرة الثانية، التي تتناول توفر الموارد والدعم اللازم لتحسين الأداء، فقد سجلت معامل ارتباط (0.617) بدلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين توفر الموارد والدعم ومستوى الإنتاجية.

وبالنسبة للفقرة الثالثة، الخاصة بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية، فقد حققت معامل ارتباط (0.651) بدلالة إحصائية (0.000)، مما يعكس ارتباطاً قوياً بين العوامل المختلفة وإنتاجية الموظف

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن جميع الفقرات المدروسة لها ارتباط دالٍ إحصائياً بإنتاجية الموظف، مع تفاوت في قوة العلاقة. ويؤكد ذلك أهمية تقييم الأداء، وتوافر الموارد، والعوامل البيئية في التأثير على الإنتاجية، مما يستدعي تعزيز سياسات الدعم والمتابعة لضمان تحقيق مستويات إنتاجية أعلى

2.4.3 ثبات قائمة الاستقصاء

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحقق Cronbach's Alpha الباحث من ثبات أداة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (

المتغيرات	تقييم الأداء الوظيفي	إنتاجية الموظف
معامل الفا كرونباخ	0.670	0.559

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى قدرتها على تقديم نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها عدة مرات، مما يعكس ، حيث (Cronbach's Alpha) موثوقية الأداة البحثية. ولقياس ذلك، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ بلغت قيمته (0.670) لمتغير تقييم الأداء الوظيفي، مما يعكس مستوى مقبولاً من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات هذا المتغير. أما لمتغير إنتاجية الموظف، فقد بلغ (0.559)، وهو أقل من الحد المقبول نسبياً، مما قد يشير إلى الحاجة لمراجعة بعض الفقرات لتعزيز موثوقية القياس. تعكس هذه النتائج درجة معقولة من الثبات، مع إمكانية تحسينه من خلال تطوير صياغة الأسئلة أو زيادة عددها بما يساهم في تحقيق دقة أعلى في جمع البيانات وتحليلها

3.4 الإحصاءات الوصفية لعبارات قائمة الاستقصاء

يقيس الانحراف المعياري درجة التشتت أو التوزيع للقيم عن الوسط الحسابي. ويعكس مدى انتشار من خلال حساب الانحراف المعياري، يمكننا تقييم مدى انحراف الإجابات عن المتوسط، مما. البيانات يعطينا فكرة عن استقرار أو تباين الإجابات

المتغيرات

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	Sig.	مستوي الموافقة
--------	--------------------	----------------------	-------------	------	-------------------

كيف تصف مستوى أدائك في تنفيذ مهامك؟	1.35	0.644	17.003	0.000	مرتفع
هل تحصل على ملاحظات دورية من المشرف المباشر؟	1.71	0.674	20.636	0.000	مرتفع جداً
هل الأهداف والتوقعات الخاصة بدورك الوظيفي واضحة لك؟	1.53	0.638	19.493	0.000	مرتفع جداً
برأيك، كيف يؤثر تقييم الأداء على إنتاجيتك؟	1.29	0.519	20.147	0.000	مرتفع
هل ترى أن لديك الموارد والدعم اللازمين لتحسين أدائك؟	1.68	0.683	20.006	0.000	مرتفع جداً

يُقدم الجدول (4.4) تحليلاً للإحصاءات الوصفية لعبارات قائمة الاستقصاء، حيث يوضح المتوسط (Sig.) ومستوى الدلالة الإحصائية T الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، إلى جانب نتائج اختبار تعكس هذه القيم مدى انتشار البيانات حول المتوسط، مما يساعد في تقييم استقرار أو تباين إجابات المشاركين.

تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات قد سجلت مستويات موافقة مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يدل على إجماع واضح بين المشاركين. فقد حصلت فقرتا "هل تحصل على ملاحظات دورية من المشرف المباشر؟" و"هل الأهداف والتوقعات الخاصة بدورك الوظيفي واضحة لك؟" على متوسطات حسابية مرتفعة (1.71 و 1.53 على التوالي) وانحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يشير إلى وضوح التوقعات الإدارية وأهمية التغذية الراجعة في تعزيز الأداء. كما سجلت الفقرة المتعلقة بتوافر الموارد والدعم لتحسين الأداء متوسطاً حسابياً مرتفعاً (1.68)، مما يعكس أهمية توفير بيئة عمل داعمة في تحسين الإنتاجية.

(، مما يعزز Sig. = 0.000 بشكل عام، تُظهر النتائج تماسكًا في إجابات المشاركين، مع دلالة إحصائية قوية)
 موثوقية البيانات المستخلصة ويدعم استنتاجات الدراسة حول تأثير تقييم الأداء والموارد المتاحة على
 إنتاجية الموظف.

المتغير المستقل/ تقييم الأداء

كيف تصف مستوى أدائك في تنفيذ مهامك؟

كيف تصف مستوى أدائك في تنفيذ مهامك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ممتاز	48	72.7	72.7	72.7
	جيد	14	21.2	21.2	93.9
	جداً	3	4.5	4.5	98.5
	مقبول	1	1.5	1.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

يُظهر توزيع الإجابات أن الغالبية العظمى من المشاركين (72.7%) يصفون أدائهم في تنفيذ المهام بأنه ممتاز،
 بينما أفاد (21.2%) بأن أدائهم جيد جداً. في المقابل، أشار (4.5%) فقط إلى أن أدائهم جيد، في حين أن نسبة
 (1.5%) فقط صنفت أدائها على أنه مقبول. تعكس هذه النتائج مستوى عالٍ من الثقة في الأداء الوظيفي،
 مما يشير إلى بيئة عمل داعمة تساعد الموظفين على تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

هل تحصل على ملاحظات دورية من المشرف المباشر؟

هل تحصل على ملاحظات دورية من المشرف المباشر؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	نعم، بانتظام	27	40.9	40.9	40.9
	أحياناً	31	47.0	47.0	87.9
	لا	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

من المشاركين يتلقون ملاحظات دورية من المشرفين بشكل منتظم، في حين أن 40.9% تشير النتائج إلى أن من المشاركين فأفادوا بعدم تلقي أي (12.1%) أما يحصلون على ملاحظات أحياناً (47.0%) النسبة الأكبر ملاحظات. تعكس هذه البيانات تبايناً في سياسات التغذية الراجعة داخل المؤسسة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الممارسات الإشرافية لضمان تقديم ملاحظات مستمرة تسهم في تحسين الأداء.

هل الأهداف والتوقعات الخاصة بدورك الوظيفي واضحة لك؟

هل الأهداف والتوقعات الخاصة بدورك الوظيفي واضحة لك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	واضحة جداً	36	54.5	54.5	54.5
	واضحة إلى حد ما	25	37.9	37.9	92.4
	غير واضحة	5	7.6	7.6	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

يرون أن الأهداف والتوقعات الوظيفية واضحة جداً، بينما أفاد (54.5%) تظهر النتائج أن غالبية المشاركين تعكس هذه البيانات أهمية. إلى أنها غير واضحة (7.6%) ومع ذلك، أشار. بأنها واضحة إلى حد ما (37.9%) ووضوح الأدوار والمسؤوليات لضمان تحقيق أداء فعال، مع ضرورة تحسين التواصل لضمان فهم أكثر دقة لتوقعات العمل.

المتغير التابع/ انتاجية الموظف

برأيك، كيف يؤثر تقييم الأداء على إنتاجيتك؟

تأثير الأداء على الإنتاجية: برأيك، كيف يؤثر تقييم الأداء على إنتاجيتك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تأثير إيجابي كبير	49	74.2	74.2	74.2
	تأثير إيجابي محدود	15	22.7	22.7	97.0
	لا يوجد تأثير واضح	2	3.0	3.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

يعتقدون أن تقييم الأداء يؤثر إيجابياً بشكل (74.2%) تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين فقط فقد أشاروا (3.0%) أما .أنه يؤثر إيجابياً ولكن بشكل محدود (22.7%) كبير على إنتاجيتهم، في حين يرى تعكس هذه النتائج الدور المهم الذي يلعبه تقييم الأداء في تحفيز الموظفين وزيادة .إلى عدم وجود تأثير واضح .إنتاجيتهم، مما يؤكد ضرورة تبني سياسات تقييم عادلة وفعالة

هل ترى أن لديك الموارد والدعم اللازمين لتحسين أدائك؟

هل ترى أن لديك الموارد والدعم اللازمين لتحسين أدائك؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم، بشكل كافٍ	29	43.9	43.9	43.9
	نعم، ولكن هناك نقص في بعض الجوانب	29	43.9	43.9	87.9
	لا، الدعم غير كافٍ	8	12.1	12.1	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

من المشاركين يشعرون بأن لديهم الموارد والدعم بشكل كافٍ، بينما يرى نفس (43.9%) تُظهر البيانات أن (12.1%) ومع ذلك، أفاد .أن الموارد والدعم متوفرة لكن هناك نقص في بعض الجوانب (43.9%) النسبة بأن الدعم غير كافٍ. تعكس هذه النتائج أهمية توفير بيئة عمل غنية بالموارد والتوجيه لضمان تحسين الأداء .وتعزيز الإنتاجية

ما العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على إنتاجيتك؟

		العوامل	
		Responses	
		N	Percent
		Percent of Cases	
العوامل	ما العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على إنتاجيتك	36	28.1%
	ما العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على إنتاجيتك	45	35.2%
	ما العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على إنتاجيتك	28	21.9%
	ما العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على إنتاجيتك	19	14.8%
Total		128	100.0%
			193.9%

(28.1%)، تليها (35.2%) توضح النتائج أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية متنوعة، حيث سجلت أعلى نسبة و(21.9%) و(14.8%) للعوامل الأخرى. يشير هذا التوزيع إلى تعدد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، مما يستدعي تحليلاً أعمق لتحديد الجوانب الأكثر أهمية والعمل على تحسينها لتعزيز الأداء الوظيفي بشكل شامل.

التحقق من فروض الدراسة

نتائج التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) حول تقييم الأداء وتأثيره على إنتاجية الموظف.

تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار تقييم الأداء وتأثيره على إنتاجية الموظف.

يستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير عدة متغيرات تفسيرية على متغير مستجيب. في هذه الدراسة، سيتم اختبار كيفية تأثير الأداء (المتغيرات المستقلة) على إنتاجية الموظف (المتغير التابع).

، مما يعزز استنتاج أن تقييم الأداء يؤثر على الإنتاجية ولكنه (المعدل = $R^2 0.190$) بعد التعديل، بلغت قيمة لا يمثل العامل الحاسم الوحيد

بمستوى دلالة (0.000) تؤكد أن النموذج المستخدم مناسب من الناحية الإحصائية، وأن $F (16.279)$ قيمة تقييم الأداء يحدث أثرًا واضحًا على إنتاجية الموظفين، لكن هذا التأثير يحتاج إلى تعزيز من خلال عوامل إضافية لضمان نتائج أكثر شمولية

الاستنتاجات والتوصيات

تعكس النتائج أن تقييم الأداء يمثل عاملاً مؤثرًا في إنتاجية الموظفين لكنه ليس العامل الوحيد، مما يشير إلى ضرورة اتباع نهج متكامل عند تطوير استراتيجيات تحسين الإنتاجية. ويوصى بأن تشمل الدراسات المستقبلية متغيرات إضافية مثل بيئة العمل، الحوافز، فرص التطوير المهني، وأثر القيادة الإدارية، لفهم العوامل التي تساهم بشكل أعمق في تعزيز أداء الموظفين وإنتاجيتهم

المراجع

1. الكتب العلمية حول تقييم الأداء.

Hutchings, M. (n.d.). إدارة الموارد البشرية.

Burton, T. (n.d.). إدارة الأداء: تطوير الأنظمة والعمليات.

Drucker, P. (n.d.). تحقيق الأداء العالي في المنظمات.

2. الدوريات والمقالات العلمية.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation." *American Psychologist*.

Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1993). "Social context of performance evaluation decisions." *Academy of Management Review*.

Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1981). "Increasing productivity through performance appraisal." *Academy of Management Journal*.

3. دراسات سابقة مرتبطة بالعلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية.

(2014). "The effect of performance appraisal on employee motivation and productivity: A case study of Nigerian banks."

(2016). "Performance Appraisal and Employee Productivity in Nigerian Public Service."

4. الدراسات المتعلقة بالتحفيز والإنتاجية.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*.

Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation." *Psychological Review*.

5. الدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية والتقييم.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O., & Ng, K.Y. (2001). "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of Applied Psychology*.

Adams, J.S. (1965). "Inequity in social exchange." *Advances in Experimental Social Psychology*.

6. في التقييم (Feedback) الدراسات حول التغذية الراجعة.

London, M. (2003). "Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement."

Fedor, D.B., Rensvold, R.B., & Adams, S.G. (1999). "The role of feedback in performance appraisal." *Journal of Applied Psychology*.

7. الدراسات حول أساليب تقييم الأداء.

Dixon, J. (n.d.). *Performance Management and Appraisal: A Practical Guide*.

Harris, M. (n.d.). *360-Degree Feedback: A Comprehensive Guide to Evaluating Employees*.

8. تقارير واستبيانات من المنظمات العالمية.

The Society for Human Resource Management (SHRM). تقارير ودراسات حول أفضل الممارسات في تقييم الأداء.

Gallup's State of the Global Workplace Report.

9. Christina Hamlett, "Why Are Performance Evaluations Important ", www.smallbusiness.chron.com, Retrieved 4-4-2019. Edited. ↑ " Performance evaluation can identify training and career development needs for individual employees, for departments, and for the entire organization by using consolidated appraisal data", www.randifrank.com, Retrieved 4-4-2019. Edited. "7 reasons why performance reviews are still important for your small business", www.hiring.workopolis.com, Retrieved 4-4-2019. Edited.

الملاحق

-الاستبانة

<https://forms.gle/m88FaViXWn1DYLm17>

Midocean University

College of Management

Department of Human Resource Management

Title in English

Performance evaluation and its impact on employee productivity

Prepared by:

Samirah Ebrahim Alrassan

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdualhameed and Dr.Faiz Jarad

Year:2025