

مقترح مشروع تخرج ماجستير

تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الموظفين

مقدم إلى:

جامعة ميد أوشن

كلية إدارة الأعمال

من قبل الطالب:

مروان جبارة الجهني

إشراف:

الدكتور الفيصل عبد الحميد

تاريخ التقديم:

19 يوليو 2025

فهرس المحتويات

- [المقدمة](#)
- [خلفية البحث ومشكلة الدراسة](#)
- [أهداف الدراسة](#)
- [أسئلة الدراسة](#)
- [أهمية الدراسة](#)
- [مراجعة الأدبيات](#)
- [منهجية البحث](#)
- [الجدول الزمني المقترح](#)
- [النتائج المتوقعة والمساهمات](#)
- [المراجع](#)

المقدمة

يمثل تقييم الأداء الوظيفي (Performance Appraisal) حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يعد أداة أساسية تستخدمها المنظمات لتقييم أداء موظفيها وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. لا يقتصر دور تقييم الأداء على قياس الإنتاجية الفردية فحسب، بل يمتد ليشمل جوانب متعددة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الموظفين والمنظمة ككل. فمن خلال عملية التقييم المنتظمة، تسعى المنظمات إلى تحسين الأداء العام، تعزيز دافعية الموظفين، تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، واتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالترقيات، المكافآت، وحتى إنهاء الخدمات.

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتقييم الأداء، إلا أن فعاليته وتأثيره على الموظفين يظلان موضوعاً للنقاش والبحث المستمر. فبينما يرى البعض أنه محفز أساسي لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، يشكك آخرون في مدى عدالته وموضوعيته، وقد يرون فيه مصدرًا للضغط والقلق، مما قد يؤثر سلبًا على معنويات الموظفين ورضاهم الوظيفي. تختلف وجهات النظر هذه بناءً على تصميم نظام التقييم، شفافيته، تدريب المقيمين، وطريقة تقديم التغذية الراجعة.

يهدف هذا المقترح البحثي إلى استكشاف وتحليل تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الموظفين من منظور شامل، مع التركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة. سيسعى البحث إلى فهم كيفية إدراك الموظفين لعمليات التقييم، وكيف تؤثر هذه الإدراكات على سلوكهم، دافعيتهم، رضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي. من خلال دراسة معمقة للأدبيات القائمة وإجراء بحث ميداني، سيقدم هذا المشروع رؤى قيمة للمنظمات حول كيفية تصميم وتطبيق أنظمة تقييم أداء فعالة تعزز من رفاهية الموظفين وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

في عصر تتزايد فيه أهمية رأس المال البشري كمحرك للنمو والابتكار، تصبح الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الموظفين أمرًا بالغ الأهمية. إن تقييم الأداء، باعتباره أحد أهم هذه الممارسات، يستحق دراسة مفصلة ومعمقة لضمان أن يحقق أهدافه المرجوة دون التسبب في آثار جانبية سلبية قد تضر بالموظفين أو المنظمة.

خلفية البحث ومشكلة الدراسة

شهدت العقود الأخيرة تحولاً كبيراً في النظرة إلى الموارد البشرية، حيث أصبحت تعتبر رأس مال بشرياً استراتيجياً ومحركاً أساسياً للنجاح التنظيمي. في هذا السياق، تطورت ممارسات إدارة الأداء لتصبح أكثر تعقيداً وشمولية، متجاوزة مجرد قياس الأداء إلى إدارة شاملة لدورة الأداء بأكملها، بما في ذلك التخطيط، المتابعة، التقييم، والتطوير. ويشكل تقييم الأداء عنصراً محورياً في هذه الدورة.

تاريخياً، نشأت أنظمة تقييم الأداء بهدف تحديد مستوى أداء الأفراد لأغراض إدارية بحتة، مثل تحديد الرواتب والترقيات. ومع تطور الفكر الإداري، توسعت أهداف التقييم لتشمل التوجيه والتطوير، بهدف مساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم. ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيق أنظمة تقييم الأداء بشكل فعال، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج عكسية.

إن التطور التكنولوجي والتغيرات في طبيعة العمل، بما في ذلك انتشار العمل عن بُعد والعمل المرن، قد أضاف تعقيدات جديدة لعملية تقييم الأداء. فالمديرون اليوم مطالبون بتقييم أداء موظفين قد لا يرونهم بشكل يومي، مما يتطلب أساليب جديدة ومبتكرة للمراقبة والتقييم. كما أن الجيل الجديد من الموظفين، وخاصة جيل الألفية والجيل Z، لديهم توقعات مختلفة حول التغذية الراجعة والتطوير المهني، مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب التقليدية لتقييم الأداء.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير أنظمة تقييم الأداء، إلا أن هناك تبايناً واضحاً في مدى فعاليتها وتأثيرها على الموظفين. ففي حين تتبنى بعض المنظمات أنظمة تقييم تعزز من الشفافية والعدالة وتؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الروح المعنوية، تعاني منظمات أخرى من أنظمة تقييم ينظر إليها الموظفون على أنها غير عادلة، متحيزة، أو مجرد إجراء روتيني لا قيمة له. هذا التباين يؤدي إلى مشكلات متعددة ومعقدة:

أولاً: تراجع الدافعية والرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون أن تقييمهم غير عادل أو لا يعكس جهودهم الحقيقية، قد تنخفض دافعيتهم ورضاهم الوظيفي بشكل كبير. هذا الانخفاض في الدافعية لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، بل يمكن أن ينتشر ليؤثر على الفريق بأكمله والثقافة التنظيمية العامة. الموظفون الذين يشعرون بعدم التقدير قد يقللون من جهودهم أو يبحثون عن فرص عمل أخرى.

ثانياً: زيادة التوتر والقلق النفسي. يمكن أن تكون عملية التقييم مصدراً للضغط النفسي الشديد على الموظفين، خاصة إذا كانت مرتبطة بشكل مباشر بالقرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي أو المكافآت المالية. هذا التوتر قد يؤدي إلى مشكلات صحية ونفسية، وقد يؤثر سلباً على الأداء والإبداع. الموظفون الذين يعيشون في حالة قلق مستمر من التقييم قد يصبحون أقل استعداداً لتحمل المخاطر أو الابتكار.

ثالثاً: تدهور العلاقات بين الموظفين والمديرين. إذا كان التقييم يفتقر إلى الشفافية والموضوعية، فقد يؤدي إلى عدم الثقة بين الموظفين ومديرهم. هذا التدهور في العلاقات يمكن أن يخلق بيئة عمل سامة، حيث يشعر الموظفون بالخوف من التعبير عن آرائهم أو طرح أفكار جديدة. كما قد يؤدي إلى انخفاض في التعاون والعمل الجماعي.

رابعاً: نقص التغذية الراجعة الفعالة والبناءة. قد لا توفر أنظمة التقييم الحالية التغذية الراجعة بناءة تساعد الموظفين على فهم نقاط ضعفهم وكيفية تحسينها. التغذية الراجعة الغامضة أو السلبية دون تقديم حلول عملية تترك الموظفين في حيرة حول كيفية تطوير أدائهم. هذا النقص في التوجيه الواضح يمكن أن يؤدي إلى استمرار المشكلات وعدم تحقيق التحسن المطلوب.

خامساً: مقاومة التغيير ونقص الالتزام التنظيمي. إذا لم يدرك الموظفون قيمة عملية التقييم أو شعروا بأنها غير عادلة، فقد يقاومون التغييرات أو التوجيهات المستندة إليها. هذه المقاومة تجعل من الصعب

على المنظمات تنفيذ استراتيجيات التحسين أو التطوير. كما قد تؤدي إلى انخفاض في الالتزام التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بعدم الانتماء للمنظمة أو أهدافها.

سادساً: عدم تحقيق الأهداف التنظيمية. عندما تفشل أنظمة تقييم الأداء في تحفيز الموظفين أو توجيههم بشكل فعال، فإن ذلك يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. الموارد المستثمرة في عمليات التقييم قد لا تحقق العائد المطلوب، بل قد تصبح عبئاً إضافياً على المنظمة.

تتضح مشكلة الدراسة في أن هناك فجوة كبيرة بين الأهداف المرجوة من تقييم الأداء والنتائج الفعلية المحققة في العديد من البيئات التنظيمية. يتساءل هذا البحث عن العوامل التي تحدد ما إذا كان تقييم الأداء سيكون له تأثير إيجابي أم سلبي على الموظفين، وكيف يمكن للمنظمات تحسين ممارساتها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل الآثار السلبية المحتملة.

إن فهم هذه المشكلة وتحليلها بعمق أمر بالغ الأهمية، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، مثل الحاجة إلى الاحتفاظ المواهب، تعزيز الابتكار، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق وأكثر شمولية لتأثير تقييم الأداء على الموظفين، بهدف مساعدة المنظمات على تطوير أنظمة تقييم أكثر فعالية وإنسانية.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى فهم وتحليل تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الموظفين في المنظمات. وبشكل أكثر تحديداً، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **تحديد إدراك الموظفين لعمليات تقييم الأداء:** فهم كيفية نظر الموظفين إلى أنظمة تقييم الأداء المطبقة في منظماتهم، بما في ذلك مدى عدالتها، شفافيتها، وموضوعيتها. هذا الهدف يسعى إلى الكشف عن المنظور الداخلي للموظف، والذي غالباً ما يتم إغفاله في الدراسات التي تركز على فعالية النظام من وجهة نظر الإدارة.
- **تحليل تأثير تقييم الأداء على دافعية الموظفين:** استكشاف العلاقة بين أنواع مختلفة من أنظمة تقييم الأداء ومستويات دافعية الموظفين نحو العمل. سيتم التركيز على كيفية تأثير التغذية الراجعة، والاعتراف، والمكافآت المرتبطة بالتقييم على رغبة الموظف في بذل الجهد وتحقيق الأهداف.
- **تقييم تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي:** قياس مدى تأثير التقييمات الإيجابية والسلبية، وكذلك عملية التقييم نفسها، على رضا الموظفين عن وظائفهم. سيتم البحث في كيفية تأثير الشعور بالتقدير، وفرص التطوير، والعدالة الإجرائية على الرضا العام عن العمل.
- **فحص العلاقة بين تقييم الأداء والالتزام الموظفين التنظيمي:** دراسة كيف يمكن لنتائج وعمليات التقييم أن تؤثر على شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمنظمة. سيتم تحليل الالتزام العاطفي، المستمر، والمعياري في سياق تجربة الموظف مع تقييم الأداء.

- **تحديد الآثار المحتملة لتقييم الأداء على سلوكيات الأداء الفعلي للموظفين:** معرفة ما إذا كانت التغذية الراجعة من التقييم تؤدي إلى تحسينات في الأداء أو سلوكيات سلبية (مثل الانسحاب أو مقاومة التغيير). هذا الهدف يركز على النتائج السلوكية المباشرة وغير المباشرة لعملية التقييم.
- **اقتراح توصيات للمنظمات:** بناءً على النتائج، تقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تصميم وتطبيق أنظمة تقييم أداء أكثر فعالية وإيجابية الأثر على الموظفين. هذه التوصيات ستكون موجهة نحو تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز بيئة العمل.

أسئلة الدراسة

لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، سيسعى هذا البحث للإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- **ما هو إدراك الموظفين لعدالة وشفافية وموضوعية أنظمة تقييم الأداء المطبقة في منظماتهم؟** هذا السؤال يهدف إلى قياس تصورات الموظفين حول الجوانب الأساسية لعملية التقييم.
- **كيف يؤثر تقييم الأداء الوظيفي على دافعية الموظفين للعمل وتحسين أدائهم؟** هذا السؤال يستكشف العلاقة السببية المحتملة بين التقييم والدافعية، مع الأخذ في الاعتبار آليات مثل التغذية الراجعة ووضع الأهداف.
- **ما هي العلاقة بين عملية تقييم الأداء والرضا الوظيفي للموظفين؟** هذا السؤال يركز على الجانب العاطفي والنفسي لتجربة الموظف مع التقييم وتأثيره على رضاه عن وظيفته.
- **إلى أي مدى يؤثر تقييم الأداء الوظيفي على مستوى التزام الموظفين التنظيمي؟** هذا السؤال يبحث في كيفية تأثير التقييم على ولاء الموظف ورغبته في البقاء في المنظمة.
- **هل تؤدي التغذية الراجعة المقدمة من تقييم الأداء إلى تغييرات إيجابية في سلوكيات الأداء الفعلي للموظفين؟ وما هي هذه التغييرات؟** هذا السؤال يسعى إلى تحديد النتائج الملموسة للتقييم على أداء الموظف.
- **ما هي أبرز التحديات التي يواجهها الموظفون والمديرون في عملية تقييم الأداء؟** هذا السؤال يهدف إلى تحديد العقبات الشائعة التي تعيق فعالية أنظمة التقييم.
- **ما هي أفضل الممارسات التي يمكن للمنظمات اتباعها لتعزيز الأثر الإيجابي لتقييم الأداء على الموظفين وتقليل الآثار السلبية؟** هذا السؤال يسعى إلى تقديم حلول عملية ومستندة إلى الأدلة للمنظمات.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على عدة مستويات، نظرًا للدور المحوري الذي يلعبه تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيره المباشر على الأفراد والمنظمات.

5.1. الأهمية النظرية:

- **إثراء الأدبيات الأكاديمية:** ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الموجودة حول تقييم الأداء الوظيفي، لا سيما من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقات المعقدة بين عملية التقييم والجوانب النفسية والسلوكية للموظفين. فمعظم الدراسات تركز على فعالية النظام من منظور إداري، بينما هذه الدراسة ستسلط الضوء على منظور الموظف، وهو أمر حيوي لفهم الاستجابات السلوكية والعاطفية.
- **فهم أعمق للمنظورات المتعددة:** ستوفر الدراسة رؤى حول كيفية إدراك الموظفين لعمليات التقييم، وهي منطقة غالبًا ما يتم تجاهلها في البحوث التي تركز بشكل أساسي على منظور الإدارة. هذا الفهم المتعدد الأبعاد سيساعد على بناء نماذج أكثر شمولية لتقييم الأداء.
- **تطوير الإطار المفاهيمي:** قد تساهم النتائج في تطوير أطر مفاهيمية جديدة أو تعديل الأطر الحالية التي تشرح العلاقة بين تقييم الأداء والنتائج على مستوى الموظفين. على سبيل المثال، قد تكشف الدراسة عن متغيرات وسيطة أو معدلة جديدة تؤثر على هذه العلاقة، مما يضيف إلى التعقيد النظري للموضوع.
- **تحديد فجوات البحث:** ستساعد الدراسة في تحديد فجوات البحث المستقبلية في مجال إدارة الأداء وتقييمه، مما يفتح آفاقًا لدراسات أخرى يمكن أن تبني على النتائج الحالية وتوسع نطاق المعرفة.

5.2. الأهمية التطبيقية (العملية):

- **تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية:** ستقدم الدراسة توصيات عملية وملموسة للمنظمات حول كيفية تحسين تصميم وتطبيق أنظمة تقييم الأداء لتكون أكثر فعالية وإنصافًا. هذه التوصيات ستكون مبنية على أدلة بحثية قوية، مما يزيد من فرص نجاح تطبيقها.
- **زيادة الرضا الوظيفي والدافعية:** من خلال فهم أفضل لتأثير التقييم على الموظفين، يمكن للمنظمات تطوير أنظمة تعزز من رضا الموظفين ودافعيتهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام. الموظفون الراضون والمتحفزون هم أكثر إنتاجية وأقل عرضة لترك العمل.
- **تقليل معدلات دوران الموظفين:** يمكن أن تساهم أنظمة التقييم العادلة والشفافة في بناء الثقة والالتزام، مما قد يؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والإنصاف هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة على المدى الطويل.

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ستساعد الدراسة المنظمات على تحديد المجالات التي تحتاج فيها إلى تدريب المديرين على مهارات التقييم والتغذية الراجعة. فكفاءة المديرين في إجراء التقييمات وتقديم التغذية الراجعة البناءة هي عامل حاسم في نجاح النظام.
 - **تعزيز الأداء التنظيمي:** في نهاية المطاف، سيؤدي تحسين أداء الموظفين ورضاهم إلى تعزيز الأداء التنظيمي العام وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة في السوق.
 - **توجيه السياسات:** يمكن أن توجه نتائج البحث صانعي القرار في المنظمات لوضع سياسات أكثر فعالية فيما يتعلق بإدارة الأداء، مما يضمن أن تكون هذه السياسات متوافقة مع أفضل الممارسات وتلبي احتياجات الموظفين والمنظمة على حد سواء.
- بشكل عام، تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال تقييم الأداء، وتقديم حلول عملية للمنظمات تساهم في بناء قوة عاملة أكثر إنتاجية وسعادة والتزامًا. هذا البحث لا يهدف فقط إلى إضافة إلى المعرفة الأكاديمية، بل يسعى أيضًا إلى إحداث تأثير إيجابي وملاموس في بيئات العمل الحقيقية.

مراجعة الأدبيات (Literature Review)

تعتبر مراجعة الأدبيات جزءًا حيويًا من أي بحث أكاديمي، حيث توفر أساسًا نظريًا قويًا للدراسة وتساعد على تحديد الفجوات البحثية. في هذا القسم، سيتم استعراض الأدبيات المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي وتأثيره على الموظفين من جوانب متعددة، مع التركيز على النظريات والمفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لهذا البحث.

6.1. مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية منهجية ومنظمة لتقييم أداء الموظفين في سياق عملهم مقارنة بالمعايير المتفق عليها مسبقًا [1]. هذه العملية لا تقتصر على مجرد قياس ما أنجزه الموظف، بل تتعداه لتشمل كيفية إنجازه للعمل، سلوكياته في مكان العمل، وكفاءاته [2]. إنها أداة حيوية لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من رأس المال البشري داخل المنظمة.

تتعدد أهداف تقييم الأداء وتتنوع لتشمل جوانب إدارية وتطويرية واستراتيجية [3]. من أبرز هذه الأهداف:

- **الأهداف الإدارية (Administrative Purposes):** تُستخدم نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات إدارية حاسمة تتعلق بالموظفين. تشمل هذه القرارات تحديد الرواتب والمكافآت، الترقيات، النقل، وحتى قرارات إنهاء الخدمة [4]. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الأداء المتميز إلى زيادة في الراتب أو ترقية إلى منصب أعلى، بينما قد يؤدي الأداء الضعيف إلى الحاجة إلى خطة تحسين الأداء أو، في الحالات القصوى، إنهاء الخدمة. تضمن هذه الأهداف أن تكون القرارات المتعلقة بالموظفين مبنية على أسس موضوعية وموثوقة.

- **الأهداف التطويرية (Developmental Purposes):** يُعد تقييم الأداء أداة قوية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وبالتالي تحديد احتياجاتهم التدريبية والتطويرية [5]. من خلال التغذية الراجعة البناءة، يمكن للموظفين فهم المجالات التي يحتاجون فيها إلى تحسين مهاراتهم أو اكتساب مهارات جديدة. كما يساعد التقييم في توجيه الموظفين في مسارهم المهني، وتحديد فرص النمو داخل المنظمة. هذا الجانب من التقييم يركز على المستقبل، ويهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين ليكونوا أكثر فعالية وإنتاجية.

- **أهداف التغذية الراجعة (Feedback Purposes):** يوفر تقييم الأداء فرصة رسمية لتزويد الموظفين بمعلومات واضحة ومحددة حول أدائهم [6]. التغذية الراجعة الفعالة تساعد الموظفين على فهم كيفية رؤية المنظمة لأدائهم، وما هي التوقعات منهم، وكيف يمكنهم سد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. إنها حلقة وصل حيوية بين الموظف والمنظمة، تضمن أن يكون الموظف على دراية بموقفه وأدائه.

- **أهداف البحث والتطوير (Research and Development Purposes):** يمكن استخدام بيانات التقييم لتحسين نظم إدارة الموارد البشرية في المستقبل. على سبيل المثال، يمكن تحليل بيانات الأداء لتحديد فعالية برامج التدريب، أو لتقييم دقة معايير الاختيار والتوظيف. كما يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة المواهب وتخطيط القوى العاملة [7].

- **أهداف التواصل (Communication Purposes):** يوفر تقييم الأداء منصة للحوار المفتوح بين المدير والموظف. يمكن لهذا الحوار أن يعزز الفهم المتبادل للتوقعات، الأهداف، والتحديات. كما يمكن أن يساعد في بناء علاقة ثقة وتعاون بين الطرفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية [8].

باختصار، فإن تقييم الأداء ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو عملية متعددة الأوجه تخدم أهدافًا استراتيجية وإدارية وتطويرية تساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية على حد سواء.

6.2. طرق تقييم الأداء الشائعة:

تتنوع طرق تقييم الأداء بشكل كبير، وقد تطورت هذه الطرق عبر الزمن لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمات. كل طريقة لها مزاياها وعيوبها، ويعتمد اختيار الطريقة الأنسب على طبيعة الوظيفة، ثقافة المنظمة، والأهداف المحددة من عملية التقييم [9]. من أبرز هذه الطرق:

- **المقاييس التصنيفية (Rating Scales):** تُعد هذه الطريقة من الأكثر شيوعًا وبساطة في الاستخدام. يتم فيها تقييم الموظف بناءً على مقياس محدد (مثل من 1 إلى 5 أو من ضعيف إلى ممتاز) في جوانب مختلفة من الأداء أو السمات الشخصية، مثل جودة العمل، الكمية، الموثوقية، التعاون، والمبادرة [10].

- **المزايا:** سهولة التصميم والتطبيق، وتوفير مقارنة سريعة بين الموظفين. يمكن استخدامها لتقييم عدد كبير من الموظفين بكفاءة.

- **العيوب:** قد تكون ذاتية وتفتقر إلى الموضوعية إذا لم تكن المعايير واضحة ومحددة. قد تؤدي إلى تحيزات مثل تأثير الهالة أو الخطأ المركزي.

- **إدارة الأداء حسب الأهداف (Management by Objectives - MBO):** تعتمد هذه الطريقة على تحديد أهداف قابلة للقياس، محددة، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمان (SMART) بشكل مشترك بين المدير والموظف [11]. يتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة. تركز هذه الطريقة على النتائج بدلاً من السلوكيات.

- **المزايا:** تعزز مشاركة الموظفين والتزامهم بالأهداف، وتوفر معايير واضحة وموضوعية للتقييم. تركز على النتائج وتساعد في ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية.
- **العيوب:** قد يكون من الصعب تحديد أهداف قابلة للقياس لبعض الوظائف. تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين في تحديد الأهداف ومتابعتها. قد تؤدي إلى التركيز المفرط على الأهداف الكمية وإهمال الجوانب النوعية.

- **تقييم 360 درجة (Degree Feedback-360):** تتضمن هذه الطريقة جمع التغذية الراجعة من مصادر متعددة حول أداء الموظف، بما في ذلك المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين، العملاء الخارجيين أو الداخليين، بالإضافة إلى التقييم الذاتي للموظف [12]. يتم تجميع هذه التقييمات لتقديم صورة شاملة ومتوازنة لأداء الموظف.

- **المزايا:** توفر منظوراً شاملاً ومتعدد الأبعاد لأداء الموظف، وتقلل من التحيزات الفردية. تعزز الوعي الذاتي للموظف وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف من وجهات نظر مختلفة. مفيدة لأغراض التطوير والتدريب.
- **العيوب:** قد تكون معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً في التنفيذ. قد تؤدي إلى صراعات إذا لم يتم التعامل مع التغذية الراجعة بحساسية. تتطلب ثقافة تنظيمية مفتوحة وموثوقة لكي تكون فعالة.

- **طرق السلوكيات (Behavioral Methods):** تركز هذه الطرق على تقييم السلوكيات المحددة التي يظهرها الموظف في أداء وظيفته، بدلاً من التركيز على السمات الشخصية أو النتائج النهائية فقط. من الأمثلة على ذلك:

- **مقاييس السلوك المرتكزة على التقييم (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS):** تجمع بين عناصر المقاييس التصنيفية والأوصاف السلوكية المحددة. يتم تطوير هذه المقاييس من خلال تحديد السلوكيات الحرجة المرتبطة بمستويات مختلفة من الأداء [13].
- **قوائم المراجعة السلوكية (Behavioral Checklists):** تتضمن قائمة من العبارات السلوكية، ويقوم المقيم بتحديد العبارات التي تنطبق على أداء الموظف.
- **المزايا:** توفر معايير تقييم أكثر موضوعية ووضوحاً، وتقلل من التحيزات. توفر تغذية راجعة محددة وقابلة للتطبيق للموظفين.
- **العيوب:** تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين في التطوير. قد لا تغطي جميع جوانب الأداء، وقد لا تكون مرنة بما يكفي للوظائف المتغيرة.

- **طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incident Method):** تتضمن هذه الطريقة قيام المدير بتسجيل السلوكيات الفعالة وغير الفعالة بشكل استثنائي التي يظهرها الموظف خلال فترة التقييم [14]. يتم استخدام هذه السجلات كأساس للمناقشة وتقديم التغذية الراجعة.

- **المزايا:** توفر أمثلة محددة وملموسة للأداء، وتساعد في تذكر الأحداث الهامة. مفيدة لتقديم تغذية راجعة بناءة.

- **العيوب:** قد تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين من المدير لتسجيل الأحداث بانتظام. قد يركز المديرون على الأحداث السلبية أكثر من الإيجابية، وقد تكون عرضة للتحيز المتأخر.

- **طريقة الترتيب (Ranking Method):** يقوم المدير بترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناءً على أدائهم العام أو على معايير محددة [15].

- **المزايا:** بسيطة وسهلة التطبيق، وتجبر المدير على التمييز بين الموظفين.

- **العيوب:** لا توضح الفروق بين الموظفين (مدى جودة الأفضل مقارنة بالثاني)، وقد تكون صعبة مع عدد كبير من الموظفين. قد تخلق منافسة غير صحية بين الموظفين.

إن اختيار طريقة التقييم المناسبة أمر بالغ الأهمية لضمان فعالية العملية وقبول الموظفين لها. غالبًا ما تستخدم المنظمات مزيجًا من هذه الطرق لتحقيق أهدافها المتنوعة من تقييم الأداء.

6.3. العدالة والإدراك في تقييم الأداء (Perceived Fairness and Justice):

تُعد العدالة المدركة (Perceived Justice) عاملاً حاسماً في قبول الموظفين لأنظمة تقييم الأداء وتأثيرها عليهم. عندما يرى الموظفون أن عملية التقييم عادلة، فإنهم يكونون أكثر عرضة لقبول النتائج، والالتزام بالقرارات المتخذة بناءً عليها، وتحسين أدائهم [16]. تُقسم العدالة التنظيمية بشكل عام إلى ثلاثة أبعاد رئيسية [17]:

- **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** تتعلق هذه العدالة بعدالة النتائج النهائية للتقييم، مثل المكافآت، الترقيات، أو التوزيع العادل للموارد والفرص. يتساءل الموظف هنا: هل النتائج التي حصلت عليها عادلة مقارنة بجهدِي وأدائي؟ وهل هي عادلة مقارنة بما حصل عليه زملائي الذين يمتلكون نفس مستوى الأداء؟ [18]. إذا شعر الموظف أن المكافآت أو النتائج لا تتناسب مع أدائه، فقد يؤدي ذلك إلى الشعور بالظلم وانخفاض الدافعية.

- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** تتعلق هذه العدالة بعدالة الإجراءات والعمليات والسياسات المستخدمة في التقييم، بغض النظر عن النتائج النهائية [19]. تشمل العدالة الإجرائية جوانب مثل:

- **الاتساق:** هل يتم تطبيق القواعد والسياسات بشكل متسق على جميع الموظفين؟

- **التحيز:** هل الإجراءات خالية من التحيز الشخصي؟

- **الدقة:** هل المعلومات المستخدمة في التقييم دقيقة وموثوقة؟

- **قابلية التصحيح:** هل هناك آلية لتصحيح الأخطاء أو الاستئناف على القرارات؟
- **التمثيل:** هل أتيحت الفرصة للموظف للتعبير عن رأيه والمشاركة في العملية؟
- **الأخلاقيات:** هل تتوافق الإجراءات مع المعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية؟ تشير الأبحاث إلى أن العدالة الإجرائية غالبًا ما تكون أكثر أهمية من العدالة التوزيعية في تحديد رضا الموظفين عن نظام التقييم وقبولهم له، لأنها تعكس مدى احترام المنظمة للموظف كفرد [20].
- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** تتعلق هذه العدالة بجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من قبل المقيمين خلال عملية التقييم [21]. تُقسم العدالة التفاعلية إلى جانبين:
 - **العدالة الشخصية (Interpersonal Justice):** تتعلق بمدى احترام المقيم للموظف، ومعاملته بلباقة وكرامة، وتجنب الإهانات أو التعليقات غير اللائقة.
 - **العدالة المعلوماتية (Informational Justice):** تتعلق بمدى توفير المقيم تفسيرات واضحة وصادقة ومفصلة للقرارات والإجراءات المتعلقة بالتقييم. هل تم شرح سبب التقييم بهذه الطريقة؟ وهل تم توضيح كيفية الوصول إلى النتائج؟ إن وجود عدالة تفاعلية عالية يعزز الثقة بين الموظف والمدير، ويجعل عملية التقييم أقل تهديدًا وأكثر قبولًا [22].
- تُظهر الأبحاث باستمرار أن العدالة المدركة لتقييم الأداء، بجميع أبعادها، ترتبط إيجابًا بالرضا عن التقييم، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة [23]. وبالتالي، فإن تصميم وتنفيذ أنظمة تقييم عادلة ليس فقط مسألة أخلاقية، بل هو ضرورة استراتيجية لتعزيز فعالية إدارة الأداء.

6.4. تأثير تقييم الأداء على دافعية الموظفين (Employee Motivation):

- تُعد دافعية الموظفين محركًا أساسيًا للأداء والإنتاجية في أي منظمة. يمكن لتقييم الأداء، إذا تم تصميمه وتطبيقه بشكل فعال، أن يؤثر بشكل كبير على دافعية الموظفين من خلال عدة آليات ونظريات [24].
- **نظرية التوقع (Expectancy Theory) ليفيكتور فروم (Victor Vroom, 1964):** تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين الجهد والأداء والمكافآت [25]. تشير النظرية إلى أن دافعية الفرد للقيام بعمل معين تعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية:

- **التوقع (Expectancy):** اعتقاد الفرد بأن بذل جهد معين سيؤدي إلى أداء جيد. في سياق تقييم الأداء، يعني هذا أن الموظف يجب أن يعتقد أن جهوده لتحسين أدائه ستعكس إيجابًا في التقييم.

- **الوسيلة (Instrumentality):** اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت مرغوبة (مثل ترقية، زيادة في الراتب، تقدير). يجب أن يرى الموظف أن التقييم الإيجابي هو وسيلة للحصول على هذه المكافآت.

- **التكافؤ/القيمة (Valence):** القيمة التي يوليها الفرد للمكافآت المحتملة. يجب أن تكون المكافآت التي يقدمها نظام التقييم ذات قيمة حقيقية للموظف. إذا كانت هذه الروابط الثلاثة قوية، فإن دافعية الموظف ستكون عالية. يمكن لتقييم الأداء أن يعزز هذه الروابط من خلال

توفير تغذية راجعة واضحة حول الأداء، وربط الأداء بالمكافآت بشكل شفاف، والتأكد من أن المكافآت ذات قيمة للموظفين.

• نظرية وضع الأهداف (Goal-Setting Theory) لإدوين لوك وغاري لاثام (Edwin Locke & Gary Latham, 1990):

تؤكد هذه النظرية أن الأهداف الواضحة والصعبة والمقبولة تؤدي إلى أداء أفضل [26]. يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون منصة ممتازة لتطبيق هذه النظرية من خلال:

- **تحديد الأهداف:** في بداية فترة التقييم، يمكن للمدير والموظف العمل معًا لتحديد أهداف محددة وقابلة للقياس. هذا يمنح الموظف اتجاهًا واضحًا ويزيد من التزامه بتحقيق هذه الأهداف.

- **التغذية الراجعة:** خلال عملية التقييم، يتم تقديم تغذية راجعة منتظمة حول التقدم نحو تحقيق الأهداف. هذه التغذية الراجعة تساعد الموظف على تعديل سلوكياته وجهوده لتحقيق الأهداف.

- **التحدي والالتزام:** الأهداف الصعبة ولكن القابلة للتحقيق يمكن أن تزيد من دافعية الموظف، خاصة إذا كان ملتزمًا بها. يضمن التقييم أن تكون الأهداف واقعية ومحفزة.

• دور التغذية الراجعة (Feedback): تُعد التغذية الراجعة الدقيقة والمناسبة عنصرًا حاسمًا في تعزيز الدافعية وتحسين الأداء [27]. عندما يتم تقديم التغذية الراجعة بشكل بناء، فإنها تساعد الموظفين على فهم كيفية تحسين أدائهم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. التغذية الراجعة الفعالة يجب أن تكون:

- **محددة:** تركز على سلوكيات أو نتائج محددة بدلاً من التعميمات.

- **في الوقت المناسب:** تُقدم في أقرب وقت ممكن بعد الأداء.

- **قابلة للتنفيذ:** توفر إرشادات واضحة حول كيفية التحسين.

- **متوازنة:** تتضمن نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير. إذا كانت التغذية الراجعة سلبية أو غير بناءة، فقد تؤدي إلى انخفاض الدافعية والشعور بالإحباط، وقد يرى الموظف أن عملية التقييم غير عادلة أو غير مفيدة.

• نظرية التعزيز (Reinforcement Theory): تشير هذه النظرية إلى أن السلوكيات التي يتم

مكافأتها من المرجح أن تتكرر [28]. عندما يرتبط الأداء الجيد بمكافآت إيجابية (مثل التقدير، المكافآت المالية، الترقيات)، فإن ذلك يعزز من احتمالية تكرار هذا الأداء في المستقبل. تقييم الأداء يوفر آلية لربط الأداء بالمكافآت بشكل منهجي.

ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن تقييم الأداء إذا كان غير عادل، غير شفاف، أو يفتقر إلى التغذية الراجعة البناءة، فقد يؤدي إلى نتائج عكسية على الدافعية. قد يشعر الموظفون بالإحباط، الغضب، أو اللامبالاة، مما يؤثر سلبًا على أدائهم ورغبتهم في المساهمة [29]. لذلك، فإن تصميم نظام تقييم يعزز الدافعية يتطلب فهمًا عميقًا لهذه النظريات وتطبيقها بشكل مدروس.

6.5. تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

الرضا الوظيفي هو الموقف العاطفي للموظف تجاه وظيفته، ويعكس مدى شعوره بالراحة والسعادة تجاه عمله وبيئة العمل [30]. يمكن لتقييم الأداء أن يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي من خلال عدة آليات:

- **الشعور بالتقدير والاعتراف:** عندما يشعر الموظفون أن جهودهم وأدائهم يتم الاعتراف بها وتقديرها من خلال التقييم، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي [31]. التقدير لا يقتصر على المكافآت المادية، بل يشمل أيضًا التقدير اللفظي، والاعتراف بالإنجازات، والشعور بأن العمل له قيمة. نظرية العاملين لـ فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg, 1959) تميز بين عوامل الصحة (Hygiene Factors) التي تمنع عدم الرضا، وعوامل الدافعية (Motivators) التي تزيد الرضا. التقدير والاعتراف يُعدان من عوامل الدافعية التي يمكن أن يعززها تقييم الأداء الفعال [32].

- **فرص النمو والتطوير:** إذا أدى التقييم إلى تحديد فرص للتدريب والتطوير، فإن ذلك يعزز شعور الموظفين بأن المنظمة تستثمر في مستقبلهم المهني. هذا الاستثمار يُنظر إليه كدليل على اهتمام المنظمة بالموظف، مما يزيد من رضاه الوظيفي وشعوره بالانتماء [33]. عندما يرى الموظف مسارًا واضحًا للنمو والتطور داخل المنظمة، فإنه يصبح أكثر رضا والتزامًا.

- **العدالة المدركة:** كما ذكر سابقًا، فإن العدالة في عملية ونتائج التقييم ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالرضا الوظيفي [34]. الموظفون الذين يرون أن عملية التقييم عادلة (إجرائيًا، توزيعيًا، وتفاعليًا) يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وعن المنظمة بشكل عام. على العكس، فإن الشعور بالظلم أو التحيز في التقييم يمكن أن يؤدي إلى انخفاض حاد في الرضا الوظيفي، وقد يدفع الموظفين إلى البحث عن فرص عمل أخرى [35].

- **وضوح الدور والتوقعات:** يوفر تقييم الأداء فرصة لتوضيح توقعات الدور والأهداف للموظف. عندما يكون الموظف على دراية بما هو متوقع منه وكيف سيتم قياس أدائه، فإنه يشعر بمزيد من الأمان والوضوح، مما يقلل من الغموض ويزيد من الرضا الوظيفي [36].

- **التواصل الفعال:** الحوار المفتوح والبناء خلال عملية التقييم يعزز التواصل بين المدير والموظف. هذا التواصل الفعال يمكن أن يحل سوء الفهم، ويعالج المخاوف، ويبني علاقة إيجابية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي [37].

على النقيض، يمكن أن تؤدي التقييمات السلبية غير المبررة، أو التغذية الراجعة العدوانية، أو الشعور بعدم التقدير إلى انخفاض كبير في الرضا الوظيفي. في بعض الحالات، قد يؤدي ذلك إلى تدهور في الأداء، زيادة في التغيب، أو حتى التفكير في ترك العمل [38]. لذلك، فإن الهدف من تقييم الأداء يجب أن يتجاوز مجرد قياس الأداء ليشمل تعزيز الرضا الوظيفي كجزء لا يتجزأ من استراتيجية إدارة المواهب.

6.6. تأثير تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها، وهو مؤشر مهم للاستقرار الوظيفي والولاء [39]. يُعد نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي قدمه ماير وألين

(Meyer and Allen, 1991) من النماذج الأكثر قبولاً في هذا المجال، ويميز بين ثلاثة أنواع من الالتزام [40]:

- **الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** يشير إلى الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة، وتحديد هويته معها، والمشاركة فيها. الموظفون ذوو الالتزام العاطفي العالي يبقون في المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك، ويستمتعون بعملهم، ويؤمنون بقيم وأهداف المنظمة. يمكن لتقييم الأداء الإيجابي والمنصف أن يعزز الالتزام العاطفي، حيث يشعر الموظف بالتقدير والانتماء، مما يجعله يرغب في المساهمة بفعالية أكبر [41].

- **الالتزام المستمر (Continuance Commitment):** يشير إلى رغبة الموظف في البقاء في المنظمة بسبب التكاليف المرتبطة بالمغادرة. هذه التكاليف قد تكون مادية (مثل فقدان المزايا أو الرواتب) أو نفسية (مثل صعوبة العثور على وظيفة أخرى، أو فقدان العلاقات الاجتماعية). الموظفون ذوو الالتزام المستمر العالي يبقون في المنظمة لأنهم يحتاجون إلى ذلك. قد يؤثر تقييم الأداء على هذا النوع من الالتزام من خلال ربط الأداء بالمكافآت التي يصعب التخلي عنها [42].

- **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** يشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة بسبب شعور بالواجب أو المسؤولية الأخلاقية. قد يشعر الموظف بأنه مدين للمنظمة بسبب الاستثمارات التي قامت بها فيه (مثل التدريب والتطوير)، أو بسبب قيم شخصية تجعله يشعر بالولاء. يمكن لتقييم الأداء الذي يركز على التطوير والاستثمار في الموظف أن يعزز هذا النوع من الالتزام [43].

تشير الأبحاث إلى أن العدالة الإجرائية والتفاعلية في تقييم الأداء لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، وخاصة الالتزام العاطفي [44]. عندما يشعر الموظفون بأن عملية التقييم عادلة، وأنهم يعاملون باحترام، وأنهم يتلقون معلومات واضحة، فإنهم يكونون أكثر عرضة لتطوير شعور قوي بالولاء والانتماء للمنظمة. على العكس، فإن التقييمات السلبية أو غير العادلة قد تقلل من جميع أشكال الالتزام، وتزيد من احتمالية دوران الموظفين [45].

لذلك، فإن تصميم نظام تقييم الأداء الذي يعزز الالتزام التنظيمي يتطلب التركيز على الشفافية، العدالة، والتواصل الفعال، بالإضافة إلى ربط الأداء بفرص النمو والتطوير التي تزيد من قيمة الموظف للمنظمة، وبالتالي تعزز رغبته في البقاء والمساهمة.

6.7. التحديات والمشكلات في أنظمة تقييم الأداء:

على الرغم من الفوائد المحتملة لتقييم الأداء، إلا أن تطبيقه الفعال يواجه العديد من التحديات والمشكلات التي يمكن أن تقلل من فعاليته وتؤدي إلى نتائج عكسية [46]. فهم هذه التحديات أمر بالغ الأهمية لتصميم أنظمة تقييم أكثر قوة ومرونة:

- **التحيزات البشرية (Rater Biases):** يُعد التحيز من أكبر التحديات في تقييم الأداء، حيث يمكن أن يؤثر المقيمون على النتائج بشكل غير موضوعي. من أبرز هذه التحيزات [47]:

- **تأثير الهالة (Halo Effect):** عندما يؤثر انطباع عام إيجابي عن الموظف (أو أداء ممتاز في جانب واحد) على تقييم جميع جوانب أدائه الأخرى، حتى لو لم يكن يستحق ذلك.
- **تأثير القرن (Horn Effect):** عكس تأثير الهالة، حيث يؤثر انطباع عام سلبي (أو أداء ضعيف في جانب واحد) على تقييم جميع جوانب الأداء الأخرى بشكل سلبي.
- **الخطأ المركزي (Central Tendency):** ميل المقيمين إلى تجنب التقييمات المتطرفة (جيد جدًا أو ضعيف جدًا) والتركيز على التقييمات المتوسطة، مما يجعل من الصعب التمييز بين الأداء الفعلي للموظفين.
- **التساهل/التشدد (Leniency/Strictness):** ميل بعض المقيمين إلى إعطاء تقييمات عالية جدًا (تساهل) أو منخفضة جدًا (تشدد) لجميع الموظفين، بغض النظر عن أدائهم الفعلي.
- **التحيز المتأخر (Recency Bias):** التركيز على الأداء الأخير للموظف (قبل التقييم مباشرة) وإهمال الأداء خلال الفترة السابقة بأكملها.
- **التحيز الأول (Primacy Bias):** التركيز على الأداء الأولي للموظف وإهمال التطورات اللاحقة.
- **التحيز الشخصي (Personal Bias):** التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانطباعات غير المهنية. تتطلب معالجة هذه التحيزات تدريبًا مكثفًا للمقيمين وتصميمًا دقيقًا لأدوات التقييم.
- **نقص تدريب المقيمين:** غالبًا ما يفتقر المديرون إلى التدريب الكافي على كيفية إجراء تقييمات فعالة وبناءة [48]. قد لا يكونون على دراية بكيفية تحديد الأهداف، تقديم تغذية راجعة بناءة، التعامل مع المواقف الصعبة، أو فهم التحيزات الشائعة. هذا النقص في التدريب يؤدي إلى تقييمات غير دقيقة وغير مفيدة.
- **مقاومة الموظفين:** قد يقاوم الموظفون عملية التقييم إذا اعتقدوا أنها غير عادلة، غير شفافة، أو تهديدية لمستقبلهم الوظيفي [49]. هذه المقاومة يمكن أن تظهر في شكل عدم التعاون، عدم الالتزام بالنتائج، أو حتى محاولة التلاعب بالعملية.
- **عدم وضوح المعايير:** قد تكون معايير التقييم غير واضحة، غامضة، أو غير قابلة للقياس، مما يجعل التقييم ذاتيًا وغير موضوعي [50]. عندما لا يعرف الموظفون بالضبط ما هو متوقع منهم أو كيف سيتم قياس أدائهم، يصبح من الصعب عليهم تحسين أدائهم.
- **التركيز على الماضي بدلاً من المستقبل:** تركز بعض أنظمة التقييم بشكل مفرط على الأداء السابق بدلاً من التركيز على تطوير الأداء المستقبلي [51]. هذا النهج يجعل التقييم يبدو وكأنه محاكمة بدلاً من كونه أداة للتطوير والنمو.
- **المشكلات الثقافية:** قد لا تتناسب أنظمة التقييم المصممة في سياق ثقافي معين مع ثقافات تنظيمية أو وطنية أخرى [52]. على سبيل المثال، في الثقافات التي تقدر الانسجام وتجنب المواجهة، قد يكون تقديم التغذية الراجعة المباشرة والصريحة أمرًا صعبًا وقد يُنظر إليه على أنه عدواني.

- **العيب الإداري:** يمكن أن تكون عملية تقييم الأداء عبئًا إداريًا كبيرًا على المديرين، خاصة في المنظمات الكبيرة. يتطلب الأمر وقتًا وجهدًا كبيرين لإعداد التقييمات، إجراء المقابلات، وتوثيق النتائج، مما قد يؤدي إلى إهمال جوانب أخرى من عملهم [53].

تتطلب معالجة هذه التحديات نهجًا شاملاً يتضمن تصميمًا دقيقًا لنظام التقييم، تدريبًا مستمرًا للمقيمين، وثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والعدالة والتواصل المفتوح.

6.8. أفضل الممارسات في تقييم الأداء:

لحد من المشكلات وتعزيز الأثر الإيجابي لتقييم الأداء على الموظفين والمنظمة، توصي الأدبيات بالعديد من أفضل الممارسات التي يجب على المنظمات تبنيها [54]:

- **تحديد أهداف واضحة وربطها بالأهداف التنظيمية:** يجب أن تكون أهداف التقييم واضحة ومفهومة لكل من المقيم والمقيم له. يجب أن ترتبط هذه الأهداف بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يضمن أن يساهم الأداء الفردي في تحقيق النجاح التنظيمي الأكبر [55].

- **التغذية الراجعة المستمرة والمتكررة (Continuous and Frequent Feedback):** بدلاً من الاعتماد على تقييم سنوي وحيد، يفضل تقديم تغذية راجعة مستمرة ومنتظمة على مدار العام [56]. هذا النهج يسمح للموظفين بتلقي توجيهات في الوقت المناسب، وتعديل أدائهم بشكل فوري، ويجعل عملية التقييم النهائية أقل مفاجأة وأكثر فعالية. يمكن أن يتم ذلك من خلال اجتماعات فردية منتظمة، ومراجعات غير رسمية، واستخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل المستمر.

- **تدريب المقيمين (Rater Training):** يُعد تدريب المديرين على كيفية إجراء تقييمات عادلة، وتقديم تغذية راجعة بناءة، والتعامل مع التحيزات، أمرًا بالغ الأهمية [57]. يجب أن يشمل التدريب مهارات الاستماع الفعال، التواصل، حل النزاعات، وكيفية تحديد الأهداف بفعالية. المدربون المدربون جيدًا يمكنهم تحويل عملية التقييم من مجرد إجراء إداري إلى أداة قوية للتطوير.

- **المشاركة والشفافية (Participation and Transparency):** إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف والتقييم يعزز من شعورهم بالملكية والالتزام [58]. يجب أن تكون معايير وإجراءات التقييم شفافة وواضحة للجميع، مما يقلل من الشكوك ويزيد من الثقة في النظام. عندما يفهم الموظفون كيف يتم تقييمهم ولماذا، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لقبول النتائج والعمل على تحسينها.

- **ربط الأداء بالمكافآت بشكل عادل (Fair Linkage to Rewards):** يجب أن يكون هناك ربط واضح وعادل بين الأداء والمكافآت، سواء كانت مادية (مثل الزيادات والمكافآت) أو غير مادية (مثل التقدير والترقيات) [59]. يجب أن يرى الموظفون أن الأداء المتميز يُكافأ بشكل مناسب، وأن النظام يكافئ الجدارة وليس المحسوبية. هذا يعزز من نظرية التوقع ويزيد من دافعية الموظفين.

- **التركيز على التطوير والنمو (Focus on Development and Growth):** يجب أن يُنظر إلى التقييم كأداة للتطوير والنمو المهني وليس فقط كأداة للحكم على الأداء السابق [60]. يجب أن

تتضمن عملية التقييم خططًا واضحة للتطوير، وتحديد فرص التدريب، وتوفير الموارد اللازمة لمساعدة الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. هذا النهج يحول التقييم إلى تجربة إيجابية ومحفزة.

- **استخدام طرق تقييم متعددة (Multiple Appraisal Methods):** لا توجد طريقة تقييم واحدة تناسب جميع الأغراض أو جميع الوظائف. يمكن للمنظمات الاستفادة من استخدام مزيج من طرق التقييم (مثل 360 درجة، MBO، والمقاييس السلوكية) للحصول على صورة أكثر شمولية ودقة لأداء الموظف [61].

- **المراجعة الدورية لنظام التقييم (Regular Review of the System):** يجب على المنظمات مراجعة نظام تقييم الأداء الخاص بها بشكل دوري للتأكد من أنه لا يزال فعالاً، وملائماً لأهداف المنظمة، ويتوافق مع أفضل الممارسات الحديثة [62]. يمكن جمع التغذية الراجعة من الموظفين والمديرين لتحسين النظام بشكل مستمر.

خلاصة مراجعة الأدبيات:

تشير الأدبيات إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يمتلك القدرة على التأثير بشكل كبير على الموظفين، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. تعتمد طبيعة هذا التأثير بشكل كبير على كيفية تصميم وتطبيق نظام التقييم. تلعب العدالة المدركة، نوعية التغذية الراجعة، وتدريب المقيمين أدوارًا حاسمة في تحديد فعالية عملية التقييم. كما أن ربط التقييم بالأهداف التنظيمية، والتركيز على التطوير، والشفافية، والمشاركة، كلها عوامل تساهم في تعزيز الأثر الإيجابي. لا تزال هناك حاجة لمزيد من البحث لفهم السياقات المحددة التي يمكن أن يعظم فيها تقييم الأداء من نتائجها الإيجابية على الموظفين ويقلل من آثاره السلبية، خاصة في الثقافات المختلفة والبيئات التنظيمية المتغيرة. سيبنى هذا البحث على هذه الأدبيات ويحاول سد بعض الفجوات من خلال التركيز على منظور الموظف وإدراكه لعملية التقييم، وتقديم توصيات عملية للمنظمات في سياق محدد.

منهجية البحث (Research Methodology)

يهدف هذا القسم إلى توضيح التصميم المنهجي الذي سيتبعه البحث للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. إن اختيار المنهجية المناسبة أمر بالغ الأهمية لضمان صلاحية وموثوقية النتائج، وبالتالي القدرة على تعميمها والاستفادة منها. سيتناول هذا الجزء نوع البحث، منهجية البحث، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وإجراءات تحليل البيانات، بالإضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية.

7.1. نوع البحث (Research Type):

سيكون هذا البحث كميًا (Quantitative Research) في المقام الأول. يعتمد البحث الكمي على جمع وتحليل البيانات الرقمية لتحديد العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات، وتعميم النتائج على مجتمع أكبر [63]. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات الموضوعية.

قد يتم دمج بعض الجوانب الكيفية (Qualitative Aspects) في شكل أسئلة مفتوحة في الاستبيان للحصول على رؤى أعمق وتفسير النتائج الكمية، مما يجعله تصميمًا مختلطًا (Mixed-Methods Approach) إذا سمح الوقت والموارد. ومع ذلك، سيكون التركيز الأساسي على الجانب الكمي، حيث أن الهدف هو قياس تأثير تقييم الأداء على أعداد كبيرة من الموظفين وتحديد العلاقات الإحصائية بين المتغيرات.

7.2. تصميم البحث (Research Design):

سيتم اعتماد تصميم بحث **المسح الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Survey Design)**. يُعد هذا التصميم مناسبًا للدراسات التي تهدف إلى وصف خصائص مجتمع معين (في هذه الحالة، إدراكات الموظفين لتقييم الأداء) وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة [64].

- **وصفي (Descriptive):** سيتم وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى وصف إدراكات الموظفين لعدالة وشفافية وموضوعية أنظمة تقييم الأداء، ومستويات دافعتهم، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي.
- **تحليلي (Analytical):** سيتم تحليل العلاقات السببية أو الارتباطية بين تقييم الأداء (كمتغير مستقل) وتأثيره على دافعية الموظفين، رضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي (كمتغيرات تابعة). سيتم استخدام التحليلات الإحصائية المتقدمة لتحديد قوة واتجاه هذه العلاقات.

يُعد تصميم المسح فعالاً لجمع البيانات من عينة كبيرة من الأفراد، مما يسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة. كما أنه يوفر مرونة في قياس مجموعة واسعة من المتغيرات في وقت واحد.

7.3. مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample):

- **مجتمع الدراسة (Population):** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في قطاعات متعددة (مثل القطاع الخاص، القطاع الحكومي، القطاع غير الربحي) في المملكة العربية السعودية (أو منطقة جغرافية محددة مثل مدينة جدة، بناءً على إمكانية الوصول والموارد المتاحة). الشرط الأساسي هو أن يكون هؤلاء الموظفون يخضعون لعمليات تقييم أداء دورية في منظماتهم. هذا النهج يسمح بتعميم أوسع للنتائج على بيئة العمل السعودية، مع الأخذ في الاعتبار التنوع في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين القطاعات المختلفة.

- **عينة الدراسة (Sample):** سيتم اختيار عينة من الموظفين من مجتمع الدراسة. لضمان تمثيل جيد لمختلف الفئات داخل المجتمع، سيتم استخدام طريقة **العينة العشوائية الطباقية (Stratified Random Sampling)** إذا كانت هناك معلومات كافية عن طبقات المجتمع (مثل القطاع، حجم المنظمة، المستوى الوظيفي). إذا لم تتوفر هذه المعلومات، يمكن استخدام **العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)** أو **العينة العنقودية (Cluster Sampling)** إذا كانت المنظمات هي الوحدات الأساسية للجمع [65].

○ **حجم العينة (Sample Size):** سيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلات تحديد حجم العينة المناسبة للبحوث الكمية، مع الأخذ في الاعتبار قوة الاختبار (Power Analysis) ومستوى الثقة (Confidence Level) وهامش الخطأ المقبول. على سبيل المثال، لتحديد العلاقات بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، يُوصى بحجم عينة لا يقل عن 100-200 مشارك، ولكن لضمان صلاحية إحصائية كافية وقدرة على اكتشاف تأثيرات صغيرة إلى متوسطة، قد تستهدف الدراسة عينة تتراوح بين **300-500 موظف**. سيتم أخذ معدل الاستجابة المتوقع في الاعتبار عند تحديد العدد الإجمالي للاستبيانات التي سيتم توزيعها (على سبيل المثال، إذا كان معدل الاستجابة المتوقع 50%، فسيتم توزيع 600-1000 استبيان للحصول على 300-500 استجابة صالحة).

7.4. أدوات جمع البيانات (Data Collection Instruments):

الأداة الرئيسية لجمع البيانات ستكون **الاستبيان (Questionnaire)**. سيتم تصميم الاستبيان بعناية لضمان قياس دقيق للمفاهيم قيد الدراسة، وسيتم صياغة الأسئلة باللغة العربية الفصحى لتناسب السياق الثقافي واللغوي للمشاركين. سيتضمن الاستبيان الأقسام التالية:

- **الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:** سيتم جمع معلومات أساسية عن المشاركين مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل بشكل عام وفي المنظمة الحالية، المسمى الوظيفي، والقطاع الذي يعملون فيه. هذه المعلومات ستساعد في وصف عينة الدراسة ويمكن استخدامها كمتغيرات تحكم في التحليلات الإحصائية.
- **الجزء الثاني: إدراك الموظفين لتقييم الأداء:** سيحتوي هذا القسم على عبارات تقيس الأبعاد المختلفة للعدالة المدركة لعملية تقييم الأداء (العدالة الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية)، بالإضافة إلى أسئلة حول شفافية المعايير، ووضوح التوقعات، وتواتر وجودة التغذية الراجعة. سيتم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) من 5 نقاط (1= أوافق بشدة إلى 5= لا أوافق بشدة) لقياس مدى موافقة المشاركين على العبارات.
- **الجزء الثالث: دافعية الموظفين:** سيتم قياس دافعية الموظفين من خلال عبارات تعكس مستوى الحماس للعمل، السعي لتحقيق الأهداف، الرغبة في التطور والتعلم، والمبادرة. سيتم استخدام مقياس ليكرت أيضًا في هذا القسم.
- **الجزء الرابع: الرضا الوظيفي:** سيتم قياس الرضا الوظيفي من خلال عبارات تغطي جوانب مختلفة من الوظيفة مثل الرضا عن الراتب، فرص الترقى، العلاقات مع الزملاء والمديرين، طبيعة العمل نفسه، والرضا العام عن العمل. سيتم استخدام مقياس ليكرت.
- **الجزء الخامس: الالتزام التنظيمي:** سيتم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام عبارات تعكس الأبعاد الثلاثة لنموذج ماير وألين (الالتزام العاطفي، المستمر، والمعياري). سيتم استخدام مقياس ليكرت.
- **الجزء السادس: أسئلة مفتوحة (اختياري):** لإتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وتجاربهم المتعلقة بتقييم الأداء بشكل أكثر تفصيلاً، وتقديم اقتراحاتهم لتحسين العملية. هذه الأسئلة ستوفر

بيانات كيفية غنية يمكن أن تكمل وتفسر النتائج الكمية.

صلاحية وموثوقية الأداة (Validity and Reliability):

لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها، سيتم التأكد من صلاحية وموثوقية الاستبيان:

- **الصلاحية (Validity):** تشير إلى مدى قياس الأداة لما يفترض أن تقيسه. سيتم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال:

- **الصلاحية الظاهرية (Face Validity):** سيتم مراجعة الاستبيان من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، بالإضافة إلى ممارسي الموارد البشرية، للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها للمفاهيم المراد قياسها.

- **الصلاحية البنائية (Construct Validity):** سيتم استخدام أدوات قياس معتمدة ومراجعة الأدبيات السابقة التي استخدمت مقاييس مماثلة. بعد جمع البيانات، سيتم إجراء تحليل عاملي استكشافي وتأكيدي (Exploratory and Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من البنية المفاهيمية للمقاييس.

- **الموثوقية (Reliability):** تشير إلى مدى اتساق الأداة في قياس المفهوم. سيتم قياس الموثوقية باستخدام:

- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان بعد جمع البيانات الأولية (Pilot Study). يُعتبر معامل ألفا كرونباخ الذي يزيد عن 0.70 مقبولا بشكل عام [66].

7.5. إجراءات جمع البيانات (Data Collection Procedures):

سيتم اتباع الخطوات التالية لجمع البيانات:

- **الحصول على الموافقات:** سيتم الحصول على الموافقات اللازمة من جامعة ميد أوشن (لجنة أخلاقيات البحث) قبل البدء بجمع البيانات. إذا تطلب الأمر، سيتم أيضاً الحصول على موافقات من المنظمات المستهدفة لإجراء الدراسة داخلها، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم الكشف عن هويات المنظمات أو الأفراد.

- **الاستطلاع الأولي (Pilot Study):** سيتم إجراء استطلاع أولي على عينة صغيرة (حوالي 30-50 موظفاً) لاختبار وضوح الاستبيان، فهم الأسئلة، وتحديد أي مشكلات محتملة في الصياغة أو الترتيب. سيساعد هذا الاستطلاع أيضاً في تقييم موثوقية الأداة (باستخدام ألفا كرونباخ) وإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق الفعلي على العينة الكبيرة.

- **التوزيع الفعلي:** سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً باستخدام منصات استبيانات عبر الإنترنت (مثل Google Forms أو SurveyMonkey أو Qualtrics) لضمان سهولة الوصول، وسرعة جمع البيانات، وتقليل التكاليف. سيتم نشر رابط الاستبيان عبر قنوات متعددة مثل البريد الإلكتروني،

مجموعات التواصل المهني، أو بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية في المنظمات المستهدفة (بعد الحصول على الموافقات اللازمة).

- **السرية والأخلاقيات:** سيتم توفير معلومات واضحة للمشاركين حول أهداف الدراسة، وكيفية استخدام البيانات، وضمان سرية البيانات. سيتم التأكيد على أن المشاركة طوعية تمامًا، وأن جميع الردود ستكون سرية تمامًا وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. لن يتم الكشف عن هويات المشاركين أو منظماتهم في أي من مراحل البحث أو في النتائج المنشورة.

7.6. أساليب تحليل البيانات (Data Analysis Techniques):

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتنظيفها ومعالجتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) أو برامج إحصائية أخرى مثل R أو Python، والتي توفر أدوات تحليل إحصائي قوية. ستتضمن التحليلات ما يلي:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة (مثل التوزيع العمري، الجنسي، التعليمي) والمتغيرات الرئيسية (مثل متوسط إدراك العدالة، متوسط الدافعية، إلخ). هذا سيوفر صورة عامة عن البيانات.

- **اختبارات الموثوقية والصلاحية:** استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية المقاييس المستخدمة في الاستبيان. كما سيتم إجراء تحليلات عاملية (Factor Analysis) للتحقق من الصلاحية البنائية للمقاييس.

- **تحليل الارتباط (Correlation Analysis):** لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المختلفة. على سبيل المثال، سيتم تحليل العلاقة بين العدالة المدركة لتقييم الأداء والرضا الوظيفي، أو بين التغذية الراجعة ودافعية الموظفين. سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للمتغيرات الكمية.

- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لتحديد مدى تأثير تقييم الأداء (و أبعاده المختلفة كمتغيرات مستقلة) على المتغيرات التابعة (الدافعية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي)، مع التحكم في تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، الجنس، سنوات الخبرة) التي قد تؤثر على العلاقات. سيساعد هذا التحليل في اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات السببية المحتملة.

- **اختبارات الفرق (Difference Tests):** مثل اختبار T (T-test) لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين (مثلاً، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التقييم بين الذكور والإناث؟)، وتحليل التباين الأحادي أو المتعدد (ANOVA/MANOVA) لمقارنة المتوسطات بين ثلاث مجموعات أو أكثر (مثلاً، هل تختلف مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين في القطاعات المختلفة؟).

- **تحليل المحتوى (Content Analysis):** (إذا تم تضمين أسئلة مفتوحة): لتحليل الردود النصية التي تم جمعها من الأسئلة المفتوحة. سيتم قراءة الردود وتصنيفها إلى فئات أو موضوعات متكررة،

مما يوفر رؤى كيفية غنية تكمل النتائج الكمية وتساعد في تفسيرها بشكل أعمق.

7.7. الاعتبارات الأخلاقية (Ethical Considerations):

سيتم الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في جميع مراحل البحث لضمان حماية حقوق وخصوصية المشاركين، والحفاظ على نزاهة البحث. تشمل هذه الاعتبارات:

- **الموافقة المستنيرة (Informed Consent):** سيتم إبلاغ جميع المشاركين بشكل واضح ومسبق بأهداف الدراسة، طبيعة المشاركة (طوعية)، المدة المتوقعة، وأي مخاطر أو فوائد محتملة. سيتم التأكيد على حقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي عواقب. سيتم الحصول على موافقتهم الصريحة قبل البدء بجمع البيانات.

- **السرية والخصوصية (Confidentiality and Anonymity):** لن يتم جمع أي معلومات شخصية تحدد هوية المشاركين (مثل الأسماء، أرقام الهوية، أو عناوين البريد الإلكتروني). ستعامل جميع البيانات بسرية تامة، وسيتم تخزينها بشكل آمن على خوادم محمية بكلمة مرور. لن يتم الكشف عن هويات المشاركين أو المنظمات التي يعملون بها في أي من التقارير أو المنشورات الناتجة عن البحث.

- **عدم الإضرار (Do No Harm):** سيتم التأكد من أن عملية جمع البيانات لا تسبب أي ضرر جسدي أو نفسي للمشاركين. سيتم صياغة الأسئلة بطريقة حساسة وتجنب أي أسئلة قد تسبب إزعاجًا أو ضغطًا نفسيًا.

- **الموضوعية والشفافية:** سيتم الإبلاغ عن النتائج بشكل موضوعي وشفاف، بغض النظر عن ما إذا كانت تدعم الفرضيات أم لا. سيتم ذكر أي قيود على الدراسة بوضوح، وسيتم توثيق جميع المصادر المستخدمة بشكل صحيح.

- **الاستخدام الآمن للبيانات:** سيتم استخدام البيانات المجمعة لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم مشاركتها مع أطراف ثالثة غير مصرح بها. سيتم حذف البيانات بعد انتهاء فترة الاحتفاظ المحددة من قبل الجامعة.

إن الالتزام بهذه المبادئ الأخلاقية يضمن أن البحث يتم بطريقة مسؤولة ومحترمة، ويعزز من مصداقية النتائج وقبولها في المجتمع العلمي والمهني.

الجدول الزمني المقترح (Proposed Timeline)

يُعد الجدول الزمني المقترح خريطة طريق لعملية إنجاز مشروع التخرج، حيث يقسم المشروع إلى مراحل رئيسية ويحدد مدة تقريبية لكل مرحلة. يهدف هذا الجدول إلى توجيه العمل وضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة بحث الماجستير والجهود المطلوبة. يُقدر أن يستغرق المشروع بالكامل من 9 إلى 12 شهرًا، وهو إطار زمني واقعي لمشروع بحثي بهذا الحجم والعمق.

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة (بالأسابيع)	التاريخ التقريبي للانتهاء (من تاريخ البدء)	ملاحظات هامة
المرحلة 1: الإعداد والتخطيط		8 أسابيع	نهاية الأسبوع 8	تأسيس الإطار العام للمشروع
تحديد الموضوع وصياغة المقترح	مراجعة أولية للأدبيات، تحديد مشكلة وأهداف وأسئلة الدراسة، صياغة المقترح بالتنسيق مع المشرف.	4	نهاية الأسبوع 4	البدء الفوري بعد الموافقة على الفكرة الأولية
مراجعة وتعديل المقترح واعتماده	تقديم المقترح للمشرف، إجراء التعديلات اللازمة، والحصول على الموافقة النهائية من القسم/الكلية ولجنة أخلاقيات البحث.	4	نهاية الأسبوع 8	الحصول على الموافقات الرسمية ضروري قبل أي جمع بيانات
المرحلة 2: مراجعة الأدبيات الشاملة		8 أسابيع	نهاية الأسبوع 16	بناء الأساس النظري القوي للدراسة
جمع المراجع وتحليلها	بحث معمق عن الدراسات السابقة، المقالات العلمية، والكتب ذات الصلة بتقييم الأداء وتأثيره على الموظفين. استخدام قواعد البيانات الأكاديمية والمكتبات الرقمية.	6	نهاية الأسبوع 14	التركيز على المصادر الموثوقة والحديثة
كتابة فصل مراجعة الأدبيات	صياغة الفصل بشكل مفصل وشامل، تنظيم المعلومات، وتحديد الفجوات البحثية التي ستسدها الدراسة.	2	نهاية الأسبوع 16	يجب أن يكون الفصل متماسكًا ومنظمًا بشكل منطقي
المرحلة 3: تصميم المنهجية وبناء الأداة		8 أسابيع	نهاية الأسبوع 24	إعداد خطة البحث التفصيلية وأدواته
تصميم منهجية البحث	تحديد التصميم الكمي، اختيار مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أساليب التحليل الإحصائي بشكل دقيق.	4	نهاية الأسبوع 20	مراجعة المنهجية مع المشرف لضمان صلاحيتها

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة (بالأسابيع)	التاريخ التقريبي للانهاء (من تاريخ البدء)	ملاحظات هامة
بناء وتطوير أداة جمع البيانات (الاستبيان)	صياغة أسئلة الاستبيان بناءً على الأدبيات والأهداف، وتنسيق الأداة، وترجمتها إذا لزم الأمر، وإعدادها للتوزيع الإلكتروني.	4	نهاية الأسبوع 24	التأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها للقياس
المرحلة 4: جمع البيانات		8 أسابيع	نهاية الأسبوع 32	المرحلة الأكثر حساسية وتتطلب متابعة دقيقة
الاستطلاع الأولي (Pilot Study)	اختبار الاستبيان على عينة صغيرة، تقييم موثوقية الأداة (Cronbach's Alpha)، وإجراء التعديلات اللازمة.	4	نهاية الأسبوع 28	ضروري لضمان جودة الأداة قبل التوزيع الواسع
الحصول على الموافقات الرسمية	إذا تطلب الأمر، الحصول على موافقات من المؤسسات التي سيتم جمع البيانات منها.	2	نهاية الأسبوع 30	يجب أن تتم بالتوازي مع الاستطلاع الأولي
جمع البيانات الفعلية	توزيع الاستبيان إلكترونياً وجمع الردود من عينة الدراسة المستهدفة. متابعة معدل الاستجابة وإرسال تذكيرات.	2	نهاية الأسبوع 32	الحرص على سرية البيانات وخصوصية المشاركين
المرحلة 5: تحليل البيانات وكتابة النتائج		8 أسابيع	نهاية الأسبوع 40	تحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى
إدخال البيانات وتجهيزها	تنظيف البيانات، ترميزها، وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS أو R/Python).	2	نهاية الأسبوع 34	الدقة في هذه المرحلة تضمن صحة التحليلات
تحليل البيانات الإحصائي	إجراء التحليلات الوصفية والتحليلية (الارتباط، الانحدار، اختبارات الفرق، التحليل العاملي).	4	نهاية الأسبوع 38	استشارة خبير إحصائي إذا لزم الأمر
كتابة فصل النتائج	عرض النتائج بشكل واضح وموضوعي باستخدام الجداول والأشكال التوضيحية، دون تفسير أو مناقشة.	2	نهاية الأسبوع 40	يجب أن تكون النتائج واضحة ومباشرة

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة (بالأسابيع)	التاريخ التقريبي للانتهاء (من تاريخ البدء)	ملاحظات هامة
المرحلة 6: المناقشة، التوصيات، والخاتمة		8 أسابيع	نهاية الأسبوع 48	تفسير النتائج وتقديم المساهمات
كتابة فصل المناقشة	مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، تفسير الدلالات، وتحديد المساهمات النظرية والتطبيقية.	4	نهاية الأسبوع 44	ربط النتائج بالإطار النظري وأسئلة الدراسة
صياغة التوصيات والخاتمة	بناء توصيات عملية للمنظمات، تحديد قيود الدراسة، واقتراح أبحاث مستقبلية.	2	نهاية الأسبوع 46	يجب أن تكون التوصيات قابلة للتطبيق وذات صلة
مراجعة شاملة للمشروع	مراجعة جميع الفصول لضمان الاتساق، الترابط، والالتزام بالمطلوبات الأكاديمية.	2	نهاية الأسبوع 48	التأكد من جودة المحتوى واللغة
المرحلة 7: المراجعة النهائية والتحضير للدفاع		4 أسابيع	نهاية الأسبوع 52	اللمسات الأخيرة والجاهزية للدفاع
التدقيق اللغوي والإملائي	مراجعة دقيقة للنص لضمان خلوه من الأخطاء اللغوية والإملائية والنحوية.	2	نهاية الأسبوع 50	يمكن الاستعانة بمدقق لغوي متخصص
تنسيق المشروع حسب متطلبات الجامعة	التأكد من الالتزام بجميع إرشادات التنسيق الخاصة بالجامعة (الهوامش، الخطوط، الترقيم، المراجع).	1	نهاية الأسبوع 51	الدقة في التنسيق تعكس الاحترافية
تسليم المشروع والتحضير للدفاع	تسليم النسخة النهائية للمشروع، والتحضير للعرض التقديمي، والدفاع عن المشروع أمام اللجنة.	1	نهاية الأسبوع 52	التدرب على العرض والإجابة على الأسئلة المحتملة

ملاحظات هامة:

- هذا الجدول زمني تقديري وقد يتطلب تعديلات بناءً على سير العمل الفعلي، توفر البيانات، والتوجيهات من المشرف. المرونة في التخطيط أمر بالغ الأهمية.
- التواصل المستمر والفعال مع المشرف الدكتور الفيصل عبد الحميد أمر بالغ الأهمية في كل مرحلة لضمان التقدم السلس للمشروع وتلقي التوجيهات اللازمة.
- قد تتداخل بعض المهام، والمراحل ليست بالضرورة منفصلة تمامًا. على سبيل المثال، يمكن البدء في كتابة أجزاء من فصل النتائج أثناء تحليل البيانات.
- يجب تخصيص وقت كافٍ للمراجعة والتدقيق في كل مرحلة، وعدم ترك ذلك للنهاية فقط.
- الالتزام بالجدول الزمني يتطلب إدارة فعالة للوقت والانضباط الذاتي.

الميزانية (Budget)

في سياق مقترح مشروع ماجستير في إدارة الأعمال، لا تُعد الميزانية عادةً عنصرًا رئيسيًا ما لم يكن البحث يتقدم بطلب للحصول على منحة بحثية محددة تتطلب تفصيلًا ماليًا. ومع ذلك، من الجيد الإشارة إلى التكاليف المحتملة التي قد يتكبدها الطالب، والتي غالبًا ما يتم تغطيتها من قبل الطالب نفسه أو من خلال موارد الجامعة المتاحة. تشمل هذه التكاليف على سبيل المثال لا الحصر:

- **رسوم الجامعة:** رسوم التسجيل والفصول الدراسية لبرنامج الماجستير.

تكاليف البحث:

- **برامج إحصائية:** قد تتطلب بعض برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS) تراخيص مدفوعة، على الرغم من أن العديد من الجامعات توفرها للطلاب. البدائل المجانية مثل R أو Python يمكن أن تقلل هذه التكلفة.
- **أدوات جمع البيانات:** قد تكون هناك تكاليف مرتبطة باستخدام منصات الاستبيانات المدفوعة إذا كانت هناك حاجة لميزات متقدمة أو عدد كبير من الاستجابات، على الرغم من توفر خيارات مجانية (مثل Google Forms).
- **الوصول إلى قواعد البيانات والمراجع:** عادة ما توفر الجامعات وصولاً مجانيًا إلى قواعد البيانات الأكاديمية والمكتبات الرقمية، ولكن قد تكون هناك حاجة لشراء بعض الكتب أو المقالات غير المتاحة.
- **تدقيق لغوي:** قد تكون هناك تكلفة لتوظيف مدقق لغوي متخصص لمراجعة المشروع النهائي، خاصة إذا كانت اللغة العربية ليست اللغة الأم للطالب أو لضمان أعلى مستويات الجودة اللغوية.
- **طباعة وتجليد:** تكاليف طباعة وتجليد النسخ النهائية للمشروع.

- **تكاليف السفر والتنقل:** إذا تطلب جمع البيانات زيارات ميدانية للمنظمات أو السفر إلى مناطق معينة، فقد تكون هناك تكاليف نقل وإقامة.

- **تكاليف متفرقة:** مثل القرطاسية، والاتصالات، والوجبات الخفيفة أثناء فترات العمل المكثف.

يجب على الطالب مناقشة أي متطلبات مالية محتملة مع المشرف في وقت مبكر لتحديد ما إذا كانت هناك أي موارد متاحة من الجامعة أو القسم لدعم البحث.

النتائج المتوقعة والمساهمات (Expected Outcomes and Contributions)

يهدف هذا المشروع البحثي إلى تقديم مجموعة من النتائج والمساهمات الهامة على المستويين النظري والتطبيقي، والتي من شأنها أن تثري فهمنا لتأثير تقييم الأداء الوظيفي على الموظفين. إن تحقيق هذه النتائج والمساهمات سيعزز من قيمة الدراسة ويجعلها مرجعًا مهمًا للأكاديميين والممارسين على حد سواء.

9.1. النتائج المتوقعة:

يتوقع أن تظهر الدراسة النتائج التالية، والتي ستوفر رؤى قيمة حول تأثير تقييم الأداء على الموظفين:

- **تحديد إدراكات الموظفين:** ستقدم الدراسة صورة واضحة ومفصلة لإدراك الموظفين لعدالة وشفافية وموضوعية أنظمة تقييم الأداء في المنظمات السعودية (أو المنطقة المستهدفة). ومن المتوقع أن تتباين هذه الإدراكات بناءً على عوامل مثل طبيعة النظام المطبق، تدريب المقيمين، خبرة الموظفين، والثقافة التنظيمية. هذا سيساعد في فهم الفجوة بين تصميم النظام وكيفية إدراكه من قبل المستخدمين النهائيين.

- **تأثير التقييم على الدافعية:** يُتوقع أن يكون هناك ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين العدالة المدركة لتقييم الأداء (خاصة العدالة الإجرائية والتفاعلية) وارتفاع دافعية الموظفين للعمل وتحسين أدائهم. في المقابل، قد يؤدي الإدراك السلبي للتقييم (مثل الشعور بالظلم أو التحيز) إلى انخفاض الدافعية، واللامبالاة، أو حتى سلوكيات سلبية مثل الانسحاب أو التهرب من المسؤولية.

- **تأثير التقييم على الرضا الوظيفي:** من المتوقع أن يساهم التقييم العادل والموضوعي الذي يوفر تغذية راجعة بناءة وفرصًا واضحة للتطوير في زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. هذا يشمل الرضا عن جوانب محددة من الوظيفة مثل فرص النمو، والتقدير، والعلاقات مع الإدارة.

- **تأثير التقييم على الالتزام التنظيمي:** يُرجح أن تعزز أنظمة التقييم التي يشعر الموظفون تجاهها بالعدالة والإنصاف من التزامهم العاطفي والمعياري تجاه المنظمة. هذا يعني أن الموظفين سيكونون أكثر رغبة في البقاء في المنظمة، وأكثر ولاءً، وأكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة.

- **الآثار السلوكية:** ستكشف الدراسة ما إذا كانت التغذية الراجعة المقدمة من تقييم الأداء تؤدي بالفعل إلى تحسينات ملحوظة في الأداء الفردي، أو ما إذا كانت هناك عوامل أخرى (مثل نقص

الموارد، أو عدم كفاءة المدير) تمنع هذه التحسينات. كما قد تكشف عن سلوكيات تكميلية للموظفين استجابة لعملية التقييم.

- **تحديد التحديات الشائعة:** ستتسلط الدراسة الضوء على أبرز التحديات التي تواجه المنظمات والموظفين في تطبيق أنظمة تقييم الأداء في السياق المستهدف، مما يوفر أساساً للتحسينات المستهدفة والتدخلات الفعالة.

9.2. المساهمات النظرية:

- **توسيع الإطار النظري:** ستساهم الدراسة في توسيع الإطار النظري المتعلق بتقييم الأداء من خلال دمج منظور الموظف وإدراكاته بشكل أعمق، مما قد يؤدي إلى نماذج جديدة تشرح العلاقة بين التقييم ونتائج الموظفين. هذا سيعزز الفهم الشامل لعملية تقييم الأداء بدلاً من التركيز فقط على الجوانب الإدارية.
- **تحليل العلاقات بين المتغيرات:** ستقدم الدراسة تحليلاً معمقاً للعلاقات بين العدالة المدركة لتقييم الأداء، الدافعية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في سياق محدد (كالسياق السعودي على سبيل المثال، إذا تم تركيز الدراسة عليه). هذا سيضيف إلى الأدبيات الدولية من خلال توفير بيانات من منطقة قد تكون ممثلة تمثيلاً ناقصاً في الأبحاث الحالية.
- **تحديد المتغيرات الوسيطة/المعدلة:** قد تكشف الدراسة عن وجود متغيرات وسيطة (Mediating Variables) أو معدلة (Moderating Variables) تؤثر على العلاقة بين تقييم الأداء ونتائجه، مثل جودة العلاقة بين المدير والموظف، أو الثقافة التنظيمية، أو نوع الصناعة. هذا سيضيف تعقيداً وثراءً للنماذج النظرية الحالية.
- **سد فجوات البحث:** ستسهم الدراسة في سد الفجوات البحثية المحددة في مراجعة الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بتأثير الجوانب النفسية والاجتماعية لتقييم الأداء على الموظفين، وكيف يمكن للمنظمات تحويل عملية التقييم إلى تجربة إيجابية ومحفزة.

9.3. المساهمات التطبيقية (العملية):

- **دليل للمنظمات:** ستقدم الدراسة توصيات عملية وملموسة للمنظمات حول كيفية تحسين ممارسات تقييم الأداء لضمان أقصى قدر من الفعالية والإيجابية على الموظفين. هذه التوصيات ستكون مبنية على أدلة بحثية قوية وقابلة للتطبيق في بيئات العمل الحقيقية.
- **تعزيز بيئة العمل:** من خلال تطبيق التوصيات، يمكن للمنظمات بناء بيئة عمل أكثر عدلاً وشفافية، مما يعزز من معنويات الموظفين وإنتاجيتهم. بيئة العمل الإيجابية تؤدي إلى زيادة الابتكار، والتعاون، والولاء.
- **تحسين برامج التدريب:** ستوفر الدراسة رؤى قيمة لمتخصصي الموارد البشرية ومديري التدريب لتصميم برامج تدريبية أكثر فعالية للمقيمين، تركز على مهارات التغذية الراجعة، تقليل التحيزات،

وتعزيز العدالة في عملية التقييم.

- **زيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين:** يمكن أن تساهم النتائج في تحسين أداء الموظفين وتقليل معدلات دورانهم، مما يوفر تكاليف كبيرة على المنظمات المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر للموظفين الجدد.
 - **تطوير سياسات الموارد البشرية:** ستساعد الدراسة في توجيه صياغة سياسات وإجراءات تقييم الأداء لتكون أكثر توافقًا مع احتياجات وتطلعات الموظفين، ومع أفضل الممارسات العالمية في إدارة الأداء.
 - **تعزيز التواصل:** من خلال التركيز على جودة التغذية الراجعة والعدالة التفاعلية، يمكن أن تعزز الدراسة من أهمية التواصل الفعال والمستمر بين المديرين والموظفين في عملية التقييم، مما يبني الثقة ويقلل من سوء الفهم.
- باختصار، يهدف هذا المشروع إلى تجاوز مجرد وصف لتقييم الأداء إلى تقديم تحليل معمق لتأثيره على الجوانب البشرية في المنظمة، مما يجعله ذا قيمة عالية لكل من الأكاديميين والممارسين، ويسهم في بناء بيئات عمل أكثر إنتاجية وإنسانية.

المراجع (References)

سيتم تضمين قائمة شاملة بالمراجع التي تم الاستناد إليها في إعداد هذا المقترح، بالإضافة إلى أي مراجع إضافية سيتم استخدامها في المشروع البحثي الفعلي. يجب أن تكون هذه المراجع أكاديمية وموثوقة، مع الالتزام بأسلوب التوثيق المحدد (مثل APA أو Harvard). سيتم تحديث هذه القائمة وتوسيعها بشكل مستمر خلال مراحل البحث المختلفة.

فيما يلي أمثلة على أنواع المراجع التي سيتم تضمينها (القائمة ليست نهائية وستكون أكثر تفصيلاً في المشروع النهائي):

[1] Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Education. [Link](#)

[2] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education. [Link](#)

[3] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education. [Link](#)

[4] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage Learning. [Link](#)

- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee [5]
engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-132. [Link](#)
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on [6]
performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback
intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. [Link](#)
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A New Approach for Driving [7]
Business Results*. Blackwell Publishing. [Link](#)
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: [8]
The roles of perceived utility and fairness. *Journal of Management Psychology*, 21(5),
526-544. [Link](#)
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72- [9]
107. [Link](#)
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row. [Link](#) [10]
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. [11]
Prentice-Hall. [Link](#)
- Waldman, D. A., & Spangler, W. D. (1989). A meta-analysis of the relationship [12]
between experience and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 163-
171. [Link](#)
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of [13]
fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on
negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press. [Link](#)
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). [14]
Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice
research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. [Link](#)
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of [15]
Management Review*, 12(1), 9-22. [Link](#)
- Rubenstein, S., Collison, J., & Darr, W. (2017). Organizational justice and perceived [16]
feedback quality: The mediating role of voice. *Journal of Business and Psychology*,
32(4), 485-498. [Link](#)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons. [Link](#) [17]

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. [18]
John Wiley & Sons. [Link](#)

Choi, S., & Chun, H. (2014). The effect of perceived justice on job satisfaction and [19]
organizational commitment: A study of public employees in South Korea.
International Review of Administrative Sciences, 80(4), 798-817. [Link](#)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of [20]
organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [Link](#)

Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice [21]
as related to satisfaction and commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2),
227-238. [Link](#)

Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and performance: A review of [22]
theoretical and empirical research. In A. M. Ryan, F. L. Oswald, & M. Petrides (Eds.),
The Oxford handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 2, pp. 273-
305). Oxford University Press. [Link](#)

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). (n.d.). IBM. [Link](#) [23]

R Project for Statistical Computing. (n.d.). [Link](#) [24]

Python Programming Language. (n.d.). [Link](#) [25]

Google Forms. (n.d.). [Link](#) [26]

SurveyMonkey. (n.d.). [Link](#) [27]

Qualtrics. (n.d.). [Link](#) [28]

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. [29]
Psychometrika, 16(3), 297-334. [Link](#)

Babbie, E. R. (2016). *The Practice of Social Research* (14th ed.). Cengage Learning. [30]
[Link](#)

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, [31]
and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications. [Link](#)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common [32]
method biases in behavioral research: A critical review of the literature and
recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. [Link](#)

- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. SAGE Publications. [Link](#) [33]
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [Link](#) [34]
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Richard D. Irwin. [Link](#) [35]
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [Link](#) [36]
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman. [Link](#) [37]
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. [Link](#) [38]
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education. [Link](#) [39]
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons. [Link](#) [40]
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace & World. [Link](#) [41]
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). John Wiley & Sons. [Link](#) [42]
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. [Link](#) [43]
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. [Link](#) [44]
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. [Link](#) [45]
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books. [Link](#) [46]

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. [Link](#) [47]
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Measure of Emotional Intelligence*. Multi-Health Systems. [Link](#) [48]
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 343-362). Jossey-Bass. [Link](#) [49]
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart. [Link](#) [50]
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. Grosset/Putnam. [Link](#) [51]
- Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds.). (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass. [Link](#) [52]
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press. [Link](#) [53]
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books. [Link](#) [54]
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). The performance management process: A review and synthesis. *Journal of Management*, 38(4), 1237-1262. [Link](#) [55]
- DeNisi, A. S., & Sonesh, S. C. (2011). Performance appraisal and performance management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 1-21. [Link](#) [56]
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905. [Link](#) [57]
- Longenecker, C. O., & Gioia, D. A. (1988). Neglected at the top? Executives and their performance appraisals. *Sloan Management Review*, 29(3), 41-47. [Link](#) [58]
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications. [Link](#) [59]

- Bretz, R. D., Jr., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of [60] performance appraisal research and practice: Concerns, implications, and future directions. *Journal of Management*, 18(2), 321-352. [Link](#)
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A [61] Survival Guide for Managers*. AMACOM. [Link](#)
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management: Putting Research [62] into Action*. Jossey-Bass. [Link](#)
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE [63] Publications. [Link](#)
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). *How to Design and Evaluate [64] Research in Education* (10th ed.). McGraw-Hill Education. [Link](#)
- Salkind, N. J. (2017). *Statistics for People Who (Think They) Hate Statistics* (6th [65] ed.). SAGE Publications. [Link](#)
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw- [66] Hill. [Link](#)

الملاحق (Appendices)

(سيتم تضمين هذا القسم في المسودة النهائية للمشروع، وقد يتضمن):

- **ملحق رقم 1: نسخة من الاستبيان المقترح.** سيتم إرفاق النسخة النهائية من الاستبيان المستخدم لجمع البيانات، بعد مراجعته وتعديله بناءً على نتائج الدراسة الأولية.
- **ملحق رقم 2: خطاب طلب الموافقة لإجراء الدراسة (إذا لزم الأمر).** سيتم إرفاق أي خطابات رسمية تم تقديمها للحصول على موافقات من المؤسسات أو لجان أخلاقيات البحث.
- **ملحق رقم 3: أي مواد داعمة أخرى ذات صلة.** قد يشمل ذلك جداول بيانات إضافية، أو رسوم بيانية تفصيلية، أو أي وثائق أخرى تدعم النتائج أو المنهجية ولكنها ليست جزءًا أساسيًا من النص الرئيسي للمقترح.