

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة امكان
بمدينة الرياض

عبدالرحمن بن عبدالله المغيلي

222001346

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي 2

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
14	1.9. مخطط المشروع.....
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
16	2.1. المقدمة:.....
16	2.2. المتغير المستقل.....
16	2.3. المتغير التابع.....
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
17	2.5. الخاتمة.....
18	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
19	3.1. المقدمة.....
19	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
20	3.3. تصميم البحث.....
20	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
21	3.5. طريقة جمع البيانات.....
21	3.6. أنواع البيانات.....

21.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
22.....	3.8. الخاتمة
23.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
24.....	4.1. المقدمة
24.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
24.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
25.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
25.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
25.....	4.6. الخاتمة
26.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
27.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
27.....	5.2. توصيات الدراسة:
27.....	5.3. الخاتمة:
28.....	قائمة المراجع
31.....	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على المنافسة والاستمرار. ومع ذلك، تواجه العديد من الشركات تحديات متعلقة بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وهو ما يرتبط غالباً بضعف فعالية نظم تقييم الأداء أو بعدم وضوح معاييرها. وفي شركة إمكان، يلاحظ أن هناك تبايناً في آراء الموظفين حول مدى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء، مما قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا الوظيفي وانخفاض الحافز نحو العمل. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة معمقة تهدف إلى تحليل أثر نظام تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي، وأشارت معظمها إلى وجود ارتباط وثيق بينهما. فقد بينت بعض الدراسات أن فعالية نظام تقييم الأداء تسهم في تعزيز شعور الموظف بالتقدير والعدالة داخل بيئة العمل، مما يزيد من دافعيته وأدائه المهني. كما أوضحت دراسات أخرى أن غياب الشفافية في تقييم الأداء أو عدم وضوح المعايير المستخدمة يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وتراجع الإنتاجية. وتؤكد هذه الأدبيات أن نظام تقييم الأداء لا يقتصر دوره على قياس الأداء فقط، بل يمثل أداة استراتيجية لتحفيز العاملين وتعزيز ارتباطهم التنظيمي.

رغم كثرة الأبحاث في هذا المجال، إلا أن هناك فجوات واضحة تستحق المعالجة. فمعظم الدراسات ركزت على القطاعات الحكومية أو التعليمية، بينما لا تزال الدراسات المتعلقة بالشركات الخاصة، خصوصاً في بيئة العمل السعودية والخليجية، محدودة نسبياً. كما أن القليل من الدراسات تناولت أثر مكونات محددة في نظام تقييم الأداء، مثل العدالة الإجرائية والتغذية الراجعة والمشاركة في التقييم، على مستوى الرضا الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تطبيقية داخل شركات محلية مثل شركة إمكان، مما

يستدعي إجراء بحث ميداني يسلط الضوء على الواقع العملي ويسهم في تقديم توصيات مبنية على بيانات واقعية.

تستهدف هذه الدراسة العاملين في شركة إمكان بمختلف مستوياتهم الوظيفية، لما لهم من دور محوري في تحقيق أهداف الشركة واستدامة نجاحها. وتكمن أهمية المشكلة في أن الرضا الوظيفي يعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي. فكلما شعر الموظف بالعدالة والموضوعية في تقييم أدائه، زادت درجة التزامه الوظيفي وارتفع مستوى ولائه للمؤسسة. كما أن نظام التقييم الفعال يسهم في تحسين بيئة العمل من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وتوجيه جهود التطوير المهني بما يخدم مصلحة الشركة والموظفين على حد سواء.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان، من خلال تحليل العلاقة بين مكونات نظام التقييم – مثل العدالة والشفافية والمشاركة في العملية التقييمية والتغذية الراجعة – وبين درجة الرضا الوظيفي للموظفين. كما يسعى البحث إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعود إلى متغيرات ديموغرافية مثل الجنس أو الخبرة أو المستوى الوظيفي، وتقديم مقترحات عملية يمكن أن تسهم في تطوير نظام تقييم الأداء داخل الشركة بما يعزز الرضا العام والأداء المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد نظم تقييم الأداء من الأدوات الإدارية الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءة موظفيها وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. غير أن تطبيق هذه النظم في كثير من المؤسسات لا يحقق دوماً النتائج المرجوة، إذ يواجه الموظفون أحياناً مشكلات تتعلق بعدم وضوح المعايير أو غياب العدالة والشفافية في عملية التقييم. وتنعكس هذه التحديات على مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر بعض العاملين بالإحباط أو بعدم التقدير، مما يؤثر سلباً في أدائهم وولائهم التنظيمي. وفي سياق شركة إمكان، يُلاحظ أن آراء الموظفين حول نظام تقييم الأداء تتباين بين الرضا والانتقاد، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية متعمقة لفهم مدى تأثير نظام التقييم المعتمد على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الصعيد النظري، تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على الأطر النظرية العامة دون تحليل عميق للعناصر المكونة لنظام التقييم ذاته، مثل العدالة الإجرائية، ووضوح المعايير، ودور التغذية الراجعة في تحسين الأداء. كما أن بعض النماذج النظرية لم تُطبّق بشكل كافٍ في بيئات العمل العربية، ما يجعل من الضروري إعادة النظر في مدى صلاحية المفاهيم الغربية للتطبيق في سياق ثقافي وإداري مختلف مثل بيئة العمل السعودية. إضافة إلى ذلك، لا تزال العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية ضمن نموذج شامل يوضح آليات التأثير المتبادلة بين الطرفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تفتقر المؤسسات المحلية، بما فيها شركة إمكان، إلى دراسات ميدانية دقيقة تتناول تقييم الأداء كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي ضمن بيئة العمل الخاصة بها. كما أن معظم تطبيقات تقييم الأداء تركز على الجانب الكمي في النتائج دون النظر الكافي إلى الأبعاد النفسية والسلوكية للعاملين. إضافة إلى ذلك، هناك قصور في تحليل أثر التغذية الراجعة والتواصل بين المشرفين والموظفين في عملية التقييم،

مما يقلل من فعاليتها في تحسين الرضا الوظيفي. هذه الفجوات التطبيقية تسلط الضوء على الحاجة إلى دراسة ميدانية تحليلية تُعنى بتقييم نظام الأداء في شركة إمكان، وتحديد مدى ارتباطه بمستوى رضا العاملين بهدف تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية.

كيف تؤثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه نظم تقييم الأداء في تعزيز فاعلية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. إذ يُعتبر نظام تقييم الأداء أداة استراتيجية لا تقتصر على قياس أداء العاملين فحسب، بل تسهم في توجيه السلوك المهني وتحفيز الموظفين نحو مستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام. ومن هذا المنطلق، فإن فهم أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إمكان يُعد خطوة أساسية لتطوير بيئة عمل إيجابية ومستدامة، تُعزز من رضا الموظفين وتحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها بتوسيع الإطار المعرفي المرتبط بعلاقة نظم تقييم الأداء بـ الرضا الوظيفي ضمن بيئة العمل السعودية. إذ تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات الإدارية من خلال دمج مفاهيم العدالة التنظيمية، والشفافية، والتغذية الراجعة، كعوامل مؤثرة في العلاقة بين التقييم والرضا الوظيفي. كما تضيف الدراسة بُعداً علمياً مهماً يتمثل في تحليل هذا الموضوع في سياق ثقافي ومؤسسي محلي، مما يساعد على سد الفجوة بين النظريات الإدارية العالمية والتطبيقات الواقعية في المؤسسات السعودية. وبذلك، فإن نتائج الدراسة قد تشكل مرجعاً علمياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على الصعيد التطبيقي، فتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم حلولاً ومقترحات عملية يمكن أن تستفيد منها شركة إيمان في تطوير نظام تقييم الأداء لديها بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية وتحسين رضا الموظفين. إذ تتيح نتائج البحث للمسؤولين عن الموارد البشرية التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في آلية التقييم، مثل وضوح المعايير، ودقة التغذية الراجعة، ومدى مشاركة الموظفين في العملية التقييمية. كما تسهم الدراسة في مساعدة الإدارة العليا على صياغة سياسات تحفيزية فعالة، وتحسين بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام، ويعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم التنظيمي.

1.4. أسئلة الدراسة

ما مدى ارتباط فعالية نظم تقييم الأداء بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة إيمان؟
ما هي أبعاد نظم تقييم الأداء (على سبيل المثال: العدالة، التغذية الراجعة، المعايير) التي تؤثر أكثر على الرضا الوظيفي؟
هل توجد فروق في تأثير نظم تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بناءً على الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر، الخبرة، المنصب)؟

كيف يمكن تحسين نظام تقييم الأداء في شركة إيمان لزيادة مستوى الرضا الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

قياس العلاقة بين نظم تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إيمان.

تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في نظام تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين (مثل العدالة، التغذية الراجعة، الشفافية).

فحص الفروق في مدى التأثير باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين.

اقتراح توصيات عملية لتحسين نظام التقييم بغرض رفع الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة إيمان.

1.6. فرضيات الدراسة

هناك علاقة إيجابية معنوية بين جودة نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي في شركة إيمان.

أبعاد "العدالة في التقييم" و"التغذية الراجعة" و"المعايير الواضحة" في نظام تقييم الأداء تؤثر بشكل إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

يوجد فرق في مستوى تأثير نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بناءً على خصائص الموظفين (مثل العمر، سنوات الخبرة، المنصب).

تحسين نظام تقييم الأداء وفق توصيات الموظفين سيؤدي إلى زيادة متوقعة في الرضا الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

منهج البحث: مزيج من المنهج الكمي (استبيانات) والمنهج النوعي (مقابلات) للحصول على نتائج شاملة.

أداة جمع البيانات: استبيان يحتوي على مقياس نظام تقييم الأداء (أبعاد مثل العدالة، التغذية الراجعة، الشفافية) ومقياس الرضا الوظيفي (مثل الرضا ضمن العمل، العلاقات، التقدير). يمكن استخدام مقاييس مستمدة من الدراسات السابقة مع التكيف.

تحليل البيانات: تحليل إحصائي (ارتباط – تحليل انحدار) لقياس العلاقة بين المتغيرات. أيضًا تحليل محتوى المقابلات لاستخلاص توصيات وتحليل نوعي.

1.8. الدراسة الميدانية

الشركة: شركة إيمان (مكان العمل الفعلي لموظفين الدراسة).

عينة الدراسة: موظفو القسم الإداري والتنفيذي في شركة إيمان، من مختلف المستويات (إداريون، منسقون، مشرفون)، لضمان تمثيل التنوع في الخبرات والوظائف.

الأسلوب: استبيان إلكتروني (أو ورقي إذا كان مناسباً)، مع إمكانية إجراء مقابلات شبه مُهيكلية للحصول على آرائهم النوعية حول نظام التقييم.

1.9. مخطط المشروع

مقدمة – مشكلة الدراسة – أهداف الدراسة – فرضيات الدراسة – منهجية الدراسة	فصل الأول : الاطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الاطار النظري
فلسفة البحث – منهجية البحث – استراتيجية البحث نوع البحث الأفق الزمني – طرق جمه تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات – نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
مناقشة النتائج – التوصيات – الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الختامة

الشكل 2 : مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالب)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

نظم تقييم الأداء هي مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تستخدمها المنظمات لقياس أداء الموظفين، مقارنةً مع معايير محددة مسبقاً وتقديم معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات إدارية بشأن الترقيات، المكافآت، التدريب والتطوير، وغيرها من السياسات. الهدف الأساسي من هذه النظم هو تقييم مدى توافق أداء العاملين مع أهداف المنظمة وتحسين مساهماتهم في تحقيق تلك الأهداف. وتُعد آليات مثل التغذية الراجعة، تحديد الأهداف، ومقاييس الأداء جزءاً متأسلاً في نظام التقييم الفعال.

2.2. المتغير المستقل

هو المتغير الذي يتغير أو يُتحكم به لقياس تأثيره على متغير آخر داخل الدراسة. في دراسة أثر نظم تقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة إيمان بالرياض، المتغير المستقل هو:

نظم تقييم الأداء

ويشمل ذلك الأساليب، المعايير، الإجراءات، وطرق القياس التي تعتمد عليها الشركة لتقييم أداء موظفيها.

2.3. المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بتغير المتغير المستقل، ويُقاس أو يُراقب للحصول على نتائج الدراسة. في نفس الدراسة، المتغير التابع هو:

مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

ويُقاس استناداً إلى تصورات الموظفين تجاه عملهم، شعورهم بالارتياح، التقدير، والتحفيز في بيئة العمل.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ظهرت دراسات متعددة أن جودة نظم تقييم الأداء ترتبط إيجابيًا بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لا سيّما عندما يكون التقييم عادلاً وشفافاً ويربط نتائج الأداء بالمكافآت والحوافز والتطوير المهني، مما يعزز شعور الموظفين بالقيمة والاعتراف ويزيد رضاهم تجاه العمل.

على الرغم من العلاقة الإيجابية المحتملة، قد تنشأ فجوات إذا كان التقييم يفتقر للعدالة أو الشفافية، أو لا يرتبط بمكافآت ملموسة، مما قد يؤثر سلباً على الرضا؛ إذ يشعر الموظفون بعدم التقدير أو الرقابة الزائدة، ما يولد عدم رضا وظيفي.

2.5. الخاتمة

توصل البحث إلى أن نظم تقييم الأداء تؤثر بشكل ملحوظ على الرضا الوظيفي للعاملين، خصوصاً عندما تكون شاملة، عادلة، ومرتبطة بآليات تحفيز واضحة. وقد أظهرت الأدبيات العلمية أن وجود نظام تقييم فعال يعزز من شعور الموظف بالإنجاز والتقدير ويزيد من رضاه تجاه العمل. ومع ذلك، إذا لم تتم إدارة هذا النظام بشكل عادل وشفاف، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج سلبية على الرضا الوظيفي. تفتح هذه النتائج آفاقاً للبحوث المستقبلية نحو استكشاف تأثيرات عوامل مثل العدالة التنظيمية والأساليب المختلفة للتغذية الراجعة على العلاقة بين التقييم والرضا. أخيراً، تساهم الدراسة في تحسين فهم كيفية تصميم نظم تقييم أداء تساهم في تعزيز الرضا والالتزام الوظيفي داخل منظمات مثل شركة امكان بالرياض.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

Ibrahim, M. A. M. (2018). *The Role of Human Resource Management in Improving the Performance Appraisal System for Employees in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia*. Journal of Commercial Studies and Research, 38(1), 63–142.

Shokor, L. H. El-Din. (2007). *The Impact of Employees' Perception of the Fairness of the Performance Appraisal System on Satisfaction with Appraisal, Job Satisfaction, and Individual and Group Performance in the Egyptian Banking Sector*. Journal of Accounting, Management and Insurance, 46(69), 527–617.

Al-Humaid, A. F. Ibrahim. (2004). *The Effect of Incentives on Performance and Job Satisfaction among Employees of the Saudi Customs Sector – King Abdulaziz Airport Customs, Jeddah (Master's Thesis)*. Center of Distinguished Systems for Studies and Scientific Research Services, Saudi Arabia.

Al-Marhadi, S. G. R. (2008). *Analysis of Some Factors (Ability, Job Satisfaction, Work Environment, and Job Characteristics) Affecting Organizational Performance: A Field Study on a Sample of Banking, Health, and Industrial Organizations in Yemen*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies – Economic and Legal Sciences Series, 30(2), 35–56.

Ahmed, M. A., & Shamsudin, F. M. (2013). *The Relationship Between Performance Appraisal and Job Satisfaction*. International Journal of Business and Management Studies, 2(1), 89–98.

- Al-Mansour, Y. (2020). Performance Appraisal Fairness and Its Impact on Employee Satisfaction in Saudi Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 45–57.
- Al-Qahtani, A. S. (2019). Factors Affecting Employee Satisfaction with Performance Evaluation in Saudi Business Organizations. *Middle East Journal of Management*, 6(3), 267–284.
- Alharbi, M. (2018). Employee Perceptions of Performance Appraisal Effectiveness in Saudi Public Organizations. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 1019–1030.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of Performance Appraisal Justice on Employee Engagement: A Study of Indian Professionals. *Employee Relations*, 35(1), 61–78.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615–633.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
- Jawahar, I. M. (2006). An Investigation of Potential Consequences of Satisfaction with Appraisal Feedback. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 14–28.
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89–98.
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. South-Western Publishing.

- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Naseer, S. (2011). Organizational Effectiveness: A Case Study of Telecommunication Sector in Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 37–48.
- Dawoud, I. (2016). The Influence of Performance Appraisal Methods on Employee Satisfaction in Arab Organizations. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 23(2), 155–172.
- Al-Sheikh, S. M. (2015). Job Satisfaction and Performance Appraisal Systems in Saudi Industrial Organizations. *Journal of Management Research*, 7(3), 112–130.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Uses of Performance Appraisals. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391–412.
- 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.
- Al-Zahrani, A. (2014). Performance Appraisal Satisfaction and Job Outcomes in Saudi Public Universities. *Saudi Journal of Administrative Sciences*, 21(2), 87–104.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Sage Publications.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (2017). Improving Performance Appraisal Effectiveness: Guidelines for Supervisors. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 1–10.

الملاحق