

دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع
الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله سامي فقيه

252000977

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025م



الإهداء

الشكر والتقدير

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل أثر أبعاد تقييم الأداء الوظيفي المتمثلة في: تحديد معايير الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء، واستخدام نتائج التقييم، على تحقيق الأهداف التنظيمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في القطاع الصحي الحكومي، بلغ عددها (250) مفردة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بيّنت نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن تقييم الأداء الوظيفي يفسر نسبة مرتفعة من التغير في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لكل من تحديد معايير الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء، واستخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث جاء بُعد التغذية الراجعة وتطوير الأداء كأكثر الأبعاد تأثيرًا.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم تقييم الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي بما يحقق التكامل بين معايير الأداء والأهداف التنظيمية، وتفعيل نظم التغذية الراجعة الدورية، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير المهني، وتوظيف الأنظمة الرقمية الحديثة في عمليات تقييم الأداء، كما اقترحت الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول أثر تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية، ودور التحول الرقمي والقيادة الإدارية في تعزيز فعالية نظم تقييم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء الوظيفي، الأهداف التنظيمية، القطاع الصحي الحكومي، التغذية الراجعة، معايير الأداء.

Abstract

This study aimed to identify the role of performance appraisal in achieving organizational goals within the Saudi Arabian public health sector. It analyzed the impact of performance appraisal dimensions—namely, performance criteria, feedback and development, and the use of appraisal results—on achieving these goals. The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a random sample of 250 employees in the public health sector.

Statistical analysis revealed a statistically significant impact of performance appraisal on achieving organizational goals. The simple linear regression model demonstrated that performance appraisal explains a high percentage of the variance in achieving organizational goals. Furthermore, the results showed a statistically significant positive impact of performance criteria, feedback and development, and the use of appraisal results on achieving organizational goals.

The feedback and development dimension proved to be the most influential. In light of the findings, the study recommended developing performance appraisal systems in the public health sector to achieve integration between performance standards and organizational goals, activating periodic feedback systems, linking appraisal results to training and professional development programs, and employing modern digital systems in performance appraisal processes. The study also suggested conducting future research addressing the impact of performance appraisal on the quality of health services, and the role of digital transformation and administrative leadership in enhancing the effectiveness of performance appraisal systems and achieving organizational goals.

Keywords: Performance appraisal, organizational goals, public health sector, feedback, performance standards.

قائمة المحتويات

ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	Abstract
ز.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 مقدمة
1.2.....	1.2 مشكلة الدراسة
1.3.....	1.3 تساؤلات الدراسة

4.....	1.4 أهمية الدراسة
5.....	1.5 أهداف الدراسة
5.....	1.6 فروض الدراسة
6.....	1.7 النموذج النظري للدراسة
7.....	1.8 مصطلحات الدراسة
8.....	1.9 حدود الدراسة
9.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9.....	2.1 الإطار النظري
10.....	2.1.1 تقييم الأداء الوظيفي
10.....	2.1.1.1 تمهيد
11.....	2.1.1.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
11.....	2.1.1.3 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
12.....	2.1.1.4 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
13.....	2.1.1.5 أبعاد تقييم الأداء الوظيفي
16.....	2.1.2 الأهداف التنظيمية
16.....	2.1.2.1 تمهيد
17.....	2.1.2.2 مفهوم الأهداف التنظيمية
17.....	2.1.2.3 أهمية الأهداف التنظيمية
18.....	2.1.2.4 الأهداف التنظيمية ورؤية 2030
19.....	2.1.3 العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية
20.....	2.1.4 الأسس النظرية للدراسة
21.....	2.2 الدراسات السابقة
21.....	2.2.1 الدراسات العربية
25.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية
27.....	2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة
30.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
30.....	3.1 المقدمة

30.....	3.2 منهجية البحث
30.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
31.....	3.4 مصادر البيانات
31.....	3.5 أداة الدراسة
32.....	3.6 الاساليب الإحصائية المستخدمة
33.....	3.7 صدق أداة الدراسة
36.....	3.8 ثبات أداة الدراسة
37.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
37.....	4.1 المقدمة
37.....	4.2 خصائص عينة الدراسة
39.....	4.3 تحليل استمارة الاستبيان
45.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
51.....	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
51.....	5.1 المقدمة
51.....	5.2 الاستنتاجات
52.....	5.3 التوصيات
53.....	5.4 المقترحات
54.....	المراجع
57.....	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(3-1)	مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	32
(3-2)	معاملات الارتباط لعبارات تقييم الأداء الوظيفي	33
(3-3)	معاملات الارتباط لعبارات الأهداف التنظيمية	35
(3-4)	معامل الثبات لمحاول استمارة الاستبيان	36
(4-1)	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	37
(4-2)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لمحور تحديد معايير الأداء	39
(4-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لمحور	41

	التغذية الراجعة وتطوير الأداء	
(4-4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة استخدام نتائج التقييم	42
(4-5)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لمحور الأهداف التنظيمية	43
(4-6)	نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأثر لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي	45
(4-7)	نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأثر تحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.	47
(4-8)	نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأثر التغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.	48
(4-9)	نتائج نموذج الإنحدار الخطي البسيط لأثر استخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.	49

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تواجه الكثير من المؤسسات الحكومية ولاسيما القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية الكثير من التحديات والعقبات البيئية الكثيرة والتي تظهر بشكل كبير في صورة عدم التأكيد من اتخاذ القرارات البيئية التي تتناسب مع بيئة العمل، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وحدث ثورة في المعلومات والاتصالات التي جعلت هذه المؤسسات تتعرض للكثير من المخاطر ويتطلب منها حدوث التغيرات التي تمكنها من مواكبة متطلبات العصر وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، فالمملكة العربية السعودية تسعى إلى تحقيق الريادة الشاملة في كافة نواحي الحياة الإقتصادية، والإجتماعية، والتجارية، والسياسية، ولذلك أصبح من الضروري على كافة المؤسسات الحكومية العمل وفق ما يتناسب مع خطط وإستراتيجيات المملكة الحديثة وتحقيق الريادة الشاملة بما يتناسب مع رؤية 2030 (الحربي، 2023).

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية في منظومة إدارة الموارد البشرية، فهو بمثابة أداة استراتيجية تعمل على قياس مستوى أداء الموظفين بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الكفاءة الإنتاجية. وفي سياق الجهات الحكومية، تبرز أهمية تقييم الأداء حيث يساهم في تعزيز العدالة التنظيمية، وتحفيز العاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، ويعتبر التقييم المستمر للأداء وسيلة لتوجيه السلوك الوظيفي نحو تحقيق النتائج التنظيمية، إذ يتيح للإدارة اتخاذ القرارات التي تتعلق بالترقية، والمكافآت، وبرامج التدريب، ويعزز من ثقافة الأداء القائم على النتائج بدلاً من الأداء الروتيني (هوارى، 2023).

لذلك، فإن المؤسسات الحكومية التي تطبق أنظمة تقييم أداء متكاملة وشفافة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءتها التشغيلية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الحديثة والإدارة الفعّالة (المطلق، 2021).

تعتبر الأهداف التنظيمية حجر الأساس في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء قطاع حكومي فعّال ومتميز في أدائه، حيث تعتمد هذه الأهداف على تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الكفاءة الإدارية، وتحقيق الشفافية والمساءلة، إضافةً إلى رفع مستوى رضا المواطنين. كما تهدف الجهات الحكومية إلى تطوير بيئة عمل محفزة، وتبني التحول الرقمي في العمليات والخدمات لتسريع الإجراءات وتحسين الإنتاجية. ومن بين الأهداف الرئيسة أيضاً تعزيز مبدأ الحوكمة الرشيدة، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وبناء كوادر بشرية مؤهلة قادرة على الإسهام في التنمية المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي على المستويين المحلي والعالمي (Maitama, 2025).

ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

1.2 مشكلة الدراسة

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من أهم الأدوات الإدارية التي تستخدم في معرفة مدى كفاءة العاملين في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يساعد في تحسين جودة الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوجيه الجهود نحو تطوير القدرات المهنية بما يتوافق مع متطلبات العمل (Elhadi, 2020).

وبالرغم من أهمية تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين، إلا أن القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية تواجه مجموعة من التحديات في تحقيق أهدافها التنظيمية، منها ضعف تطبيق أنظمة تقييم الأداء الحديثة القائمة على الكفاءة والنتائج، وعدم وضوح مؤشرات الأداء الفردية والمؤسسية، إلى جانب مقاومة بعض العاملين لعمليات التقييم لاعتقادهم بعدم موضوعيتها أو ارتباطها بالمكافآت والترقيات. كما تواجه بعض الجهات تحديات في ربط نتائج التقييم بخطة التطوير المهني، مما يقلل من فاعلية العملية ويحد من أثرها في تحسين الأداء العام (Sakpere, 2022).

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تبين وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت بعمق العلاقة بين تطبيق أساليب تقييم الأداء الوظيفي الحديثة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية داخل الجهات الحكومية السعودية، خصوصاً في ظل التحول الرقمي والإصلاحات الإدارية الجارية ضمن رؤية المملكة 2030. ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوة، من خلال تحليل واقع تقييم الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية، وتحديد أثره في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على التحديات والعوامل التي تؤثر في فاعلية هذه العملية، ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

1.3 تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي:

ما دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما دور تحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي؟
2. ما دور التغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي؟
3. ما أثر استخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي؟

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث، حيث تناولت دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، والذي لم تتم دراسته بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسة الحالية، كما تكمن أهمية الدراسة في تناولها معايير تقييم الأداء الوظيفي، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المنظمات.

الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتتبع أهميتها فيما يلي:

- تسلط الضوء على موضوع من أهم الموضوعات التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الأعمال، فهذه الدراسة تتناول كل ما يتعلق بمفهوم تقييم الأداء الوظيفي والأهداف التنظيمية
- تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العلمية فيما يتعلق بالدراسات المتعلقة بمعرفة دور وتأثير تقييم الأداء الوظيفي لدى الجهات الحكومية وخصوصاً القطاع الصحي.
- تشجيع الباحثين على إعداد الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول تأثير تقييم الأداء الوظيفي على العاملين والمنظمات.
- من خلال الدراسة الميدانية يمكن الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد المديرين في إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب فعالة في تقييم الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية للجهات الحكومية.

الأهمية العملية:

- تساهم الدراسة في تحسين فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي داخل القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال تحديد آليات تقييم أكثر كفاءة وشفافية.
- مساعدة الجهات الحكومية في الربط بين نتائج تقييم الأداء وقرارات التحفيز وتشجيع العاملين، بما يعزز كفاءة العاملين ويرفع من مستوى الإنتاجية ويحقق الأهداف المنشودة.
- توضح الدراسة أهمية تقييم الأداء كأداة استراتيجية لتحقيق التكامل بين أداء الأفراد والأهداف التنظيمية للمؤسسات الحكومية.
- تساعد الدراسة في رفع جودة الخدمات الحكومية وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال توجيه الجهود نحو الأداء المتميز والنتائج المرجوة.

1.5 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

1. معرفة مدى فاعلية تحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.
2. توضيح دور التغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.
3. بيان أثر استخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

1.6 فروض الدراسة

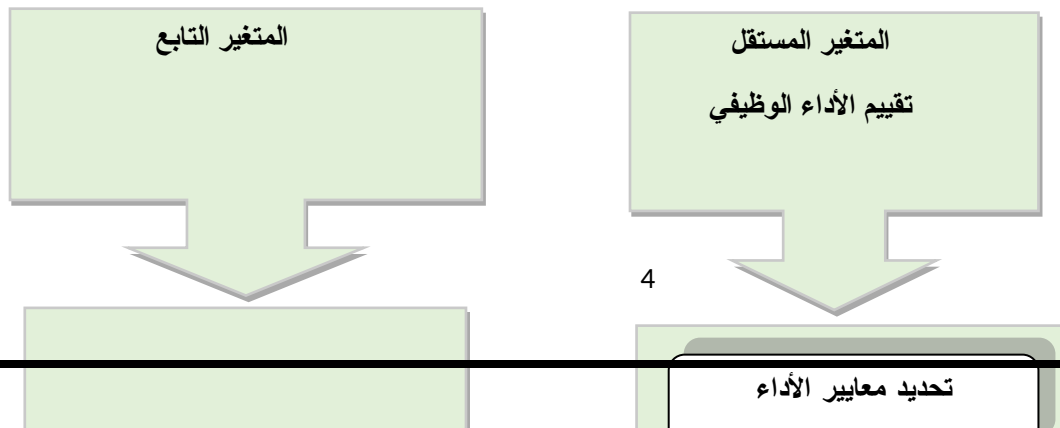
الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

1.7 النموذج النظري للدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تقييم الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (تحديد معايير الأداء- التغذية الراجعة وتطوير الأداء- نتائج التقييم).
- المتغير التابع: الأهداف التنظيمية.



الأهداف التنظيمية



الشكل رقم (1-1) متغيرات الدراسة، المصدر: من إعداد الباحث

1.8 مصطلحات الدراسة

تقييم الأداء الوظيفي:

هو عملية إدارية منهجية تحدث داخل المؤسسات الصحية الحكومية لقياس مستوى أداء العاملين وتحليله وفق معايير محددة، بهدف الحكم على كفاءة الأداء الوظيفي، وتحديد جوانب القوة والقصور، ودعم تحسين الأداء الفردي والمؤسسي بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (جلال، 2019).

تحديد معايير الأداء

هو الإجراء الذي يتم من خلاله وضع مؤشرات أداء واضحة ومحددة تُستخدم لقياس مستوى إنجاز العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية، بما يضمن موضوعية وعدالة تقييم الأداء، وارتباطه بمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها وأهداف المؤسسة (الجهني، 2023).

التغذية الراجعة وتطوير الأداء

يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إبلاغ العاملين بنتائج تقييم أدائهم الوظيفي وتفسيرها، وتوجيههم نحو سبل تحسين الأداء وتطوير المهارات المهنية، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات الصحية الحكومية (جوير، 2021).

استخدام نتائج التقييم

يقصد به توظيف مخرجات عملية تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الصحية الحكومية، مثل التخطيط للتدريب، وتحسين الأداء، والتحفيز، وتطوير السياسات الإدارية، بما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية (الحربي، 2023).

الأهداف التنظيمية

مجموعة النتائج والغايات التي تسعى المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها من خلال توجيه أنشطتها ومواردها البشرية والتنظيمية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق رضا المستفيدين (Maitama, 2025).

1.9 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: يتم تنفيذ الدراسة في العام 1447هـ / 2025م.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري لهذه الدراسة على توضيح العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل، وتحقيق الأهداف التنظيمية كمتغير تابع داخل الجهات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية. وينقسم الإطار إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقييم الأداء الوظيفي، يتناول المفهوم، والأهمية، والأهداف، والمعايير والأساليب المتبعة في التقييم، مع التركيز على أبعاده الأساسية وهي:

- تحديد معايير الأداء.
- التغذية الراجعة وتطوير الأداء.
- استخدام نتائج التقييم.

المبحث الثاني: الأهداف التنظيمية، يتناول مفهوم الأهداف التنظيمية وخصائصها، ومستوياتها (استراتيجية، تشغيلية، تكتيكية)، وأهميتها في تطوير الأداء الحكومي، مع الإشارة إلى ارتباطها برؤية المملكة 2030، والتحديات التي تواجه تحقيقها.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين، يوضح كيف يساهم نظام تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

2.1.1 تقييم الأداء الوظيفي

2.1.1.1 تمهيد

يُعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية، لما له من دور محوري في قياس مستوى كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويُقصد بتقييم الأداء الوظيفي العملية الإدارية المنظمة التي تهدف إلى قياس أداء العاملين وفق معايير محددة، وتحليل نتائج هذا الأداء بما يساهم في تحسين مستوى الكفاءة الفردية والمؤسسية، وتعزيز

فاعلية الأداء داخل الجهات الحكومية، وبخاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب مستويات عالية من الدقة والجودة (بوعلالة، 2021).

وتتبع أهمية تقييم الأداء الوظيفي من كونه أداة فاعلة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الانضباط الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم العدالة في القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والتحفيز والمساءلة، كما يساهم في موازنة أداء العاملين مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية ومتطلبات التطوير الإداري (جلال، 2019).

ويهدف نظام تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الغايات، من أبرزها تحسين الأداء الفردي، وتطوير القدرات المهنية للعاملين، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ودعم اتخاذ القرار الإداري الرشيد. ولتحقيق هذه الأهداف، تعتمد المؤسسات الصحية الحكومية على مجموعة من المعايير والأساليب التي تضمن موضوعية وشفافية عملية التقييم (جامعة المجمعة، 2020).

ويركز هذا المحور على الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء الوظيفي، والمتمثلة في:

1. تحديد معايير الأداء
2. التغذية الراجعة وتطوير الأداء
3. استخدام نتائج التقييم

2.1.1.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية منهجية تهدف إلى قياس وتحليل مستوى أداء العاملين داخل المنظمة من خلال مقارنته بمعايير محددة مسبقاً، وذلك بغرض التعرف على كفاءة الأداء وتحسينه بما يحقق أهداف المنظمة (الجهني، 2023).

يُعرّف (جلال، 2019) تقييم الأداء الوظيفي بأنه أسلوب إداري منظم يُستخدم للحكم على مدى قيام العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، من خلال جمع وتحليل بيانات الأداء، بما يساهم في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي.

كما توضح دراسة (جوهر، 2021) أن تقييم الأداء الوظيفي هو نظام إداري يعتمد على متابعة وتقييم سلوك وإنجازات العاملين أثناء أداء العمل، بهدف تحديد نقاط القوة والقصور، ودعم القرارات الإدارية المتعلقة بالتطوير والتحفيز وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

ومن خلال التعريفات السابقة كما تعريف تقييم الأداء الوظيفي على أنه مجموعة الإجراءات المنظمة التي تعتمد المنظمة لقياس نتائج أداء العاملين ومستوى إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال استخدام معايير وأدوات تضمن الموضوعية والعدالة في التقييم.

2.1.1.3 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من الأدوات الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين مستوى أدائها العام، لما لها من دور فاعل في قياس كفاءة العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويسهم تقييم الأداء الوظيفي في تمكين الإدارة من التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي مقارنة بما هو مخطط له، مما يساعد على تصحيح الانحرافات وتحسين جودة الأداء المؤسسي (الحربي، 2023).

كما يساعد تقييم الأداء الوظيفي المؤسسات على دعم عملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال توفير معلومات دقيقة وموضوعية عن أداء العاملين، الأمر الذي ينعكس على قرارات الترقية، والتحفيز، والتدريب، وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (حسان، 2019).

وتكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي أيضًا في تعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسة، حيث يسهم في الحد من التحيزات الشخصية، ويعزز شعور العاملين بالإنصاف، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وزيادة الدافعية نحو تحسين الأداء (الخضير، 2020).

ويُساهم تقييم الأداء الوظيفي في تطوير القدرات المهنية للعاملين، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء برامج تطويرية تستهدف تحسين المهارات والمعارف المطلوبة، وهو ما يدعم استدامة الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة (عبدالقادر، 2008).

وبالإضافة إلى ذلك، يساعد تقييم الأداء الوظيفي المؤسسات على موازنة أداء العاملين مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (على، 2016).

2.1.1.4 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يهدف تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى قياس مستوى أداء العاملين ومدى التزامهم بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، بما يساعد على التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة، ويسهم في تحسين جودة الأداء الفردي والمؤسسي.
2. تحديد نقاط القوة والقصور في أداء العاملين، بما يمكن الإدارة من دعم الجوانب الإيجابية ومعالجة أوجه الضعف من خلال خطط تطوير مناسبة، تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الإنتاجية.

3. دعم اتخاذ القرار الإداري، حيث يوفر معلومات موضوعية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، والتحفيز، والمساءلة، وتوزيع الأعباء الوظيفية، بما يحقق العدالة والشفافية داخل المؤسسة.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال ربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير، بما يساهم في تنمية المهارات المهنية ورفع كفاءة الموارد البشرية.
5. تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، من خلال التغذية الراجعة المستمرة، مما يساهم في تحسين العلاقات الوظيفية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو الأداء الأفضل.
6. ربط أداء العاملين بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، بما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (العنزي، 2024).

2.1.1.5 أبعاد تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تحديد معايير الأداء

تحديد معايير الأداء هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها وضع مجموعة من المؤشرات والمقاييس الواضحة والمحددة لقياس مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، بما يعكس متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها، ويساهم في الحكم الموضوعي على كفاءة الأداء ومدى تحقيقه للأهداف التنظيمية (عمام، 2019).

تكتسب عملية تحديد معايير الأداء أهمية كبيرة في نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث تمثل الأساس الذي تُبنى عليه عملية التقييم، وتساهم في تحقيق الموضوعية والعدالة في الحكم على أداء العاملين، فالمعايير الواضحة تقلل من التحيزات الشخصية، وتضمن اتساق نتائج التقييم مع متطلبات العمل الفعلية (المطلق، 2021).

وتبرز أهمية تحديد معايير الأداء أيضاً في دعم عملية التخطيط والتطوير المؤسسي، إذ تساعد الإدارة على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والمستوى المستهدف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحسين توزيع الموارد البشرية بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية (هوارى، 2023).

ووفقاً لدراسة (وزارة العدل الأردنية، 2021) يهدف تحديد معايير الأداء إلى توفير إطار واضح وموضوعي لقياس أداء العاملين، بما يساهم في تقييم الأداء بصورة دقيقة وعادلة، ويحد من التقديرات الشخصية غير الموضوعية، كما يهدف إلى توحيد أسس التقييم داخل المؤسسة، بما يضمن الاتساق في قياس الأداء بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويساعد على تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين، ويهدف أيضاً إلى ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية، من خلال توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج التي تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثانياً: التغذية الراجعة وتطوير الأداء

توضح دراسة (Elhadi, 2020) أن التغذية الراجعة وتطوير الأداء العملية الإدارية التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم الوظيفي، وتفسير نتائج تقييم الأداء بصورة واضحة، مع توجيههم نحو سبل تحسين الأداء وتطوير المهارات المهنية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي داخل المؤسسة.

تكتسب التغذية الراجعة وتطوير الأداء أهمية كبيرة في تعزيز فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي، حيث تساهم في توضيح نتائج التقييم للعاملين، وتمكينهم من فهم مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير المحددة، مما يساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين الممارسات الوظيفية (Elhadi, 2020).

كما تعتبر أداة فعالة في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، إذ تساعد على بناء علاقة قائمة على الوضوح والثقة، وتدعم بيئة عمل إيجابية تشجع على التعلم المستمر وتحسين الأداء. وتساهم التغذية الراجعة المنتظمة في زيادة دافعية العاملين، وتحفيزهم على تطوير قدراتهم المهنية وتحقيق مستويات أداء أعلى (Maitama, 2025).

وتبرز أهمية التغذية الراجعة أيضًا في دعم عملية التطوير المؤسسي، حيث تساعد الإدارة على تحديد الفجوات في الأداء، وتوجيه برامج التدريب والتطوير بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية (هوارى، 2023).

وتهدف التغذية الراجعة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

1. مساعدة العاملين على التعرف على نقاط القوة في أدائهم وتعزيزها، وتحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها، بما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بصورة مستمرة.
2. توجيه سلوك العاملين وأدائهم بما يتوافق مع معايير الأداء والأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتعزيز الالتزام الوظيفي والمسؤولية المهنية.
3. دعم تنمية المهارات والمعارف المهنية للعاملين، من خلال ربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير، بما يحقق رفع كفاءة الموارد البشرية.
4. تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز فاعلية العمل الجماعي، ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (المطلق، 2021).

ثالثاً: استخدام نتائج التقييم

يعرف (Sakpere, 2022) استخدام نتائج التقييم بأنها توظيف المخرجات المستخلصة من عملية تقييم الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، بما يضمن تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز كفاءة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

و تتمثل أهمية استخدام نتائج التقييم في كونها أداة استراتيجية تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والتحفيز والتدريب والتطوير المهني، بما يضمن عدالة وموضوعية الإجراءات

الإدارية. كما تُسهم نتائج التقييم في تحسين التخطيط المؤسسي من خلال معرفة نقاط القوة والقصور في الأداء، وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تطوير (Zia, 2025).

كما يساهم الاستخدام الفعال لنتائج التقييم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، وتحقيق التكامل بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الصحية الحكومية التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والكفاءة.

ومن ناحية أخرى، تهدف استخدام نتائج التقييم إلى تعزيز اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، من خلال تزويد الإداريين بمعلومات دقيقة عن أداء العاملين، مما يساهم في تحسين توزيع المهام، وتوجيه التدريب والتطوير، وتطبيق أنظمة التحفيز والمكافآت بشكل عادل وموضوعي (Sakpere, 2022).

كما تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، من خلال متابعة نتائج التقييم بانتظام، وتصحيح أوجه القصور، وتحقيق التنمية المستمرة للعاملين بما يدعم الكفاءة العامة للمؤسسة، واستخدام نتائج التقييم أيضًا إلى ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية، بما يضمن توجيه جهود العاملين نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (على، 2016).

2.1.2 الأهداف التنظيمية

2.1.2.1 تمهيد

تعتبر الأهداف التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، حيث تمثل الإطار العام الذي يوجه أنشطتها المختلفة ويحدد مسارها نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها، وتساهم الأهداف التنظيمية في توحيد جهود العاملين، وتنظيم الموارد، وتوجيه القرارات الإدارية بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي (بوعلال، 2021).

وفي المؤسسات الحكومية، وبخاصة في القطاع الصحي، تكتسب الأهداف التنظيمية أهمية متزايدة نظرًا لدورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الأداء الحكومي، وتحقيق متطلبات التطوير الإداري بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للدولة (جلال، 2019).

2.1.2.2 مفهوم الأهداف التنظيمية

الأهداف التنظيمية هي الغايات والنتائج التي تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيقها من خلال توجيه أنشطتها ومواردها، بما يضمن تنفيذ رسالتها وتحقيق رؤيتها، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (الحربي، 2023).

ويعرف (الخضير، 2020) الأهداف التنظيمية بأنها النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، والتي تُعد معياراً لتوجيه جهود العاملين ومتابعة الأداء، وضمان مواءمة الأنشطة اليومية مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

وفقاً لدراسة (عمام، 2019) فإن الأهداف التنظيمية تتمتع بعدة خصائص منها ما يلي:

- 1) الوضوح والدقة: يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة لتوجيه جهود العاملين بشكل صحيح.
- 2) القابلية للقياس: يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس لتقييم مدى تحقيقها بموضوعية.
- 3) الواقعية: يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة والإمكانات المؤسسية.
- 4) الارتباط بالزمن: تحديد فترة زمنية لتحقيق كل هدف، مما يسهل متابعة الإنجاز.
- 5) الاتساق مع استراتيجية المؤسسة: يجب أن تتماشى الأهداف مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وخططها الاستراتيجية.

2.1.2.3 أهمية الأهداف التنظيمية

تلعب الأهداف التنظيمية دوراً محورياً في تطوير الأداء الحكومي، إذ تساعد على:

- توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية.
- تحسين التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية المبنية على معلومات دقيقة.
- تعزيز التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات والأقسام داخل المؤسسة.
- قياس الأداء المؤسسي ومتابعة الإنجازات بصورة موضوعية (Elhadi, 2020).

وتكتسب الأهداف التنظيمية أهمية خاصة في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية نظراً لارتباطها بتحقيق الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الصحية، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

وتوضح دراسة (Maitama, 2025) أن الأهداف التنظيمية لها ثلاثة مستويات على النحو التالي:

1. الأهداف الاستراتيجية: تمثل التوجهات العامة طويلة المدى للمؤسسة، والتي تحدد رؤيتها ورسالتها، وتوجه جميع الخطط والأنشطة لتحقيق النتائج المرجوة على المستوى الكلي.
2. الأهداف التشغيلية: ترتبط بالأنشطة اليومية والمهام التنفيذية داخل المؤسسة، وتهدف إلى دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات الداخلية وضمان فاعلية الأداء.
3. الأهداف التكتيكية: تمثل الأهداف المتوسطة المدى التي تربط بين الاستراتيجية والتشغيلية، وتستخدم لتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية المختلفة وتحقيق التوازن بين الموارد والنتائج.

2.1.2.4 الأهداف التنظيمية ورؤية 2030

ترتبط الأهداف التنظيمية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ارتباطاً وثيقاً برؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء الحكومي من خلال رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية (Zia, 2025).

وتعتبر الأهداف التنظيمية أداة أساسية لترجمة هذه الرؤية إلى خطط وبرامج عملية، حيث تسهم في توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق مستهدفات الرؤية في مختلف القطاعات، وبخاصة القطاع الصحي.

وفي إطار رؤية المملكة 2030، تركز الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي على تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الوقاية قبل العلاج، وتطوير الموارد البشرية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الرعاية الصحية المقدمة، وتساهم هذه الأهداف في دعم التحول المؤسسي والارتقاء بالأداء الحكومي من خلال تبني أساليب إدارية حديثة، من بينها نظم تقييم الأداء الوظيفي، التي تعمل على موازنة أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للدولة (الخضير، 2020).

وعلى الرغم من وضوح الأهداف التنظيمية وأهميتها، تواجه المؤسسات الحكومية عدداً من التحديات التي قد تعيق تحقيقها، من أبرزها محدودية الموارد البشرية والمادية في بعض الجهات، ومقاومة التغيير التنظيمي، وضعف ثقافة الأداء المبني على النتائج، إضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية في بعض القطاعات، كما تمثل صعوبة قياس بعض جوانب الأداء المؤسسي تحدياً آخر، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على جودة الخدمة ورضا المستفيدين (الحربي، 2023).

وتتطلب مواجهة هذه التحديات تفعيل دور الأهداف التنظيمية بوصفها أداة توجيهية وتحفيزية، وتعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي، وربط الأهداف التنظيمية بنظم تقييم الأداء الوظيفي، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وضمان تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 بكفاءة وفاعلية (جوهر، 2021).

2.1.3 العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية

توضح الدراسات الإدارية الحديثة أن وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. إذ يمكن لنظام تقييم الأداء أن يساهم في تحسين مستوى الأداء الفردي من خلال توضيح معايير العمل المتوقعة، وتقديم تغذية راجعة مستمرة للعاملين، ما يعزز قدرتهم على تعديل سلوكياتهم وتحسين إنجازاتهم (حسان، 2019).

كما يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحسين جودة القرارات الإدارية، إذ يوفر للإدارة معلومات دقيقة وموضوعية عن مستوى أداء العاملين، مما يتيح اتخاذ قرارات أكثر فعالية فيما يتعلق بالترقية، والتحفيز، والتدريب، وإعادة توزيع الموارد البشرية، وهذه القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة تساعد على رفع كفاءة العمل المؤسسي وتقليل الهدر الإداري والموارد الضائعة (الجهني، 2023).

وعلاوة على ذلك، يُعتبر تقييم الأداء أداة مهمة لربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية، حيث يوجه جهود العاملين نحو النتائج المرجوة، ويضمن أن تكون أنشطتهم متسقة مع رؤية ورسالة المؤسسة، وخططها الاستراتيجية. وبالتالي، ينعكس هذا الربط بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية، مثل تحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا المستفيدين (جامعة المجمعة، 2020).

إن العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والأهداف التنظيمية علاقة تكاملية، إذ يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على وجود نظام تقييم فعال يحدد معايير الأداء، ويوفر التغذية الراجعة، ويستخدم نتائج التقييم في دعم اتخاذ القرارات، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويضمن تحسين الأداء المؤسسي على جميع المستويات (Zia, 2025).

2.1.4 الأسس النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على عدد من النظريات الإدارية التي تدعم العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوضح كيفية تأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين وجودة القرارات الإدارية. من أهم هذه النظريات:

1. نظرية الإدارة بالأداء

تؤكد هذه النظرية على ضرورة ربط الأداء الفردي بنتائج العمل المرجوة، مع التركيز على متابعة الأداء بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

في سياق المؤسسات الصحية الحكومية، يتيح نظام تقييم الأداء تطبيق هذه النظرية من خلال قياس أداء العاملين وفق معايير محددة، وتحليل الفجوات في الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (Zia, 2025).

2. نظرية العدالة التنظيمية

تهتم هذه النظرية بالشعور بالعدالة بين العاملين فيما يتعلق بالإجراءات والقرارات الإدارية، مثل التقييم والترقية والتحفيز، تطبيق معايير عادلة وموضوعية في تقييم الأداء يعزز رضا العاملين والتزامهم الوظيفي في المؤسسات الصحية الحكومية، ويحفزهم على تحسين أدائهم، مما يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية (Sakpere, 2022).

3. نظرية تحديد الأهداف

تشير هذه النظرية إلى أن وضوح الأهداف وتحديد المعايير اللازمة لتحقيقها يسهم في توجيه سلوك العاملين نحو النتائج المرجوة، وفي القطاع الصحي الحكومي، ربط الأهداف التنظيمية بنظام تقييم الأداء يضمن توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المحددة، ويتيح متابعة الأداء وتطوير المهارات الفردية بما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Maitama, 2025).

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

1. دراسة (العنزي، 2024) بعنوان " انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت".

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على مستوى أداء المؤسسات التعليمية في الكويت، من خلال دراسة أسس تقييم الأداء ومتطلباته وعوامل نجاحه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين: أسس وقواعد تقييم الأداء وأداء المؤسسات التعليمية، اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق خطوات تقييم الأداء، توفر الخبرات اللازمة لتطبيق هذه الخطوات، وجود نظام معلومات فعال يدعم عملية التقييم. وأوصى الباحث بتطوير تطبيق أسس تقييم الأداء بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية والعالمية، والعمل على ترسيخ ثقافة تطوير الأداء ضمن السياق الثقافي والمجتمعي لضمان جودة التعليم وكسب دعم المجتمع لعمليات تطوير المنظومة التعليمية.

2. دراسة (الحربي، 2023) بعنوان " أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض".

استهدفت الدراسة تحليل تأثير تقييم الأداء الوظيفي على أداء موظفي شركات المياه في الرياض، مع التركيز على تأثير المعايير وأساليب التقييم والتغذية الراجعة ومهنية نظام التقييم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 374 موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بناءً على متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة الشركات على برامج تقييم دورية، ووضوح مؤشرات الأداء كأهداف تسعى لتحقيقها في تقديم الخدمات.

3. دراسة (هوارى، 2023) بعنوان " أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين "المغتربين" في الشركات الدولية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجيات تقييم الأداء الدولي على أداء المدراء الدوليين "المغتربين" في الشركات الدولية. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأجروا دراسة ميدانية على

شركة هالبرتون، مع معالجة البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أظهرت النتائج أن استراتيجيات تقييم الأداء الدولي ذات بعد استراتيجي مهم، وتولي اهتمامًا بالعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين، مع تأثير إيجابي واضح على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

4. دراسة (الجهني، 2023) بعنوان " تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".

تناولت الدراسة أثر تطبيق نظام تقييم الأداء على رفع كفاءة الموظفين في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على دوره كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الفردي والجماعي. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 250 موظفًا من شركات مختلفة. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد نظم تقييم واضحة المعايير ومؤشرات الأداء الكمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا الوظيفي مقارنة بالتي تعتمد تقييمًا تقليديًا قائمًا على الانطباعات. كما بينت أهمية إشراك الموظفين في تحديد أهدافهم السنوية لمزيد من الانتماء والمسؤولية، مع توصية بتطوير نظم التقييم لتكون متوافقة مع مؤشرات الأداء المؤسسي ورؤية المملكة 2030، وتقديم تدريب للمشرفين على التقييم الموضوعي والشفاف.

5. دراسة (المطلق، 2021) بعنوان " إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية"

ركزت الدراسة على تحليل نظام إدارة الأداء وفلسفته، من خلال تقديم رؤية نقدية حول نقاط القوة والفرص، واستعراض التحديات المرتبطة بتطبيقه. اعتمد الباحث على المنهج النظري الاستدلالي، مع التركيز على تطبيقات القطاع العام مستعرضًا تجارب عالمية مختارة. أظهرت النتائج وجود تحديات ناجمة عن اختلاف السياقات الثقافية، واعتماد بعض النماذج على تجارب القطاع الخاص في دول غربية، مما قد يعيق تكيفها في المنظمات العامة. خلصت الدراسة إلى توصيات لتصميم خريطة طريق شاملة لتعزيز أثر إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة.

6. دراسة وزارة العدل الأردنية (2021) بعنوان " أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي –دراسة حالة وزارة العدل في الأردن (2021)".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العدل الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 300 موظف. أظهرت النتائج أن وضوح الأهداف المرتبطة بالتقييم ومدى ارتباطها بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة يعد من أهم عوامل نجاح النظام، كما يساهم إشراك الموظفين في تحديد أهدافهم ومناقشة نتائج التقييم في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن غياب التغذية الراجعة بعد التقييم يقلل من أثره الإيجابي، وأوصت بإنشاء نظام إلكتروني متكامل لإدارة الأداء يربط نتائجه بخطط التطوير الاستراتيجية.

7. دراسة (جامعة المجمعة، 2020) بعنوان " تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030".

سعت الدراسة إلى استكشاف واقع تقويم الأداء في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ومدى توافقه مع رؤية المملكة 2030 لتحقيق التميز والجودة المؤسسية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين عبر استبانة. كشفت النتائج عن اعتماد غالبية المؤسسات على أنظمة تقييم تقليدية تقتصر للمرونة والدقة، مع ضعف وضوح المعايير وغياب التغذية الراجعة الفعالة. وأظهرت أن العلاقة بين تقييم الأداء والأهداف التنظيمية لا تزال ضعيفة، وأوصت الدراسة بإشراك العاملين في تحديد مؤشرات الأداء وتدريب المقيمين على أدوات تقييم كمية دقيقة، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والمساءلة.

8. دراسة (جلال، 2019) بعنوان " أثر نظام تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة القطب الجامعي 2"

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظام تقييم الأداء على أداء الأساتذة الجامعيين في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، باستخدام استبانة وزعت على 150 أستاذًا، مع إجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام وبعض الأساتذة. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن نظام التقييم الحالي لم يصل إلى المستوى المطلوب ولم يسهم في رفع الأداء الوظيفي للأساتذة أو مستوى الجامعة بشكل عام.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Zia et al., 2025) بعنوان " تأثير أنظمة تقييم الأداء على الأداء التنظيمي: أدلة من منظمات القطاع العام في باكستان".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم تقييم الأداء (Performance Appraisal Systems - PAS) في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسات القطاع العام في باكستان، مع اختبار دور الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) كمعدّل لقوة العلاقة بين تقييم الأداء والأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا استبانياً بتصميم مقطعي؛ جمعت بيانات من عينة موظفين حكوميين عبر استبانة مكونة من مقاييس مُقننة لفاعلية نظام التقييم، مستوى الالتزام التنظيمي، ومؤشرات الأداء التنظيمي الذاتي/الادراكي. أظهرت النتائج ارتباطاً موجباً ومعدّلاً بين فعالية نظم تقييم الأداء والأداء التنظيمي؛ أي أن أنظمة التقييم الشفافة والمنظمة تُسهم في رفع الأداء، بينما كانت العلاقة أقوى لدى وحدات تتمتع بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي. كذلك برزت أهمية ممارسات محددة (وضوح الأهداف، التغذية الراجعة، ربط التقييم بالمكافآت والتدريب) بتوصي الدراسة بتصميم نظم تقييم متكاملة: مؤشرات قابلة للقياس، تدريب للمقيمين، ربط واضح بين نتائج التقييم وبرامج التطوير والترقية، وإجراءات لتعزيز الالتزام التنظيمي (مشاركة، اتساق سياسات الموارد البشرية).

2. دراسة (Maitama, 2025) بعنوان " دراسة تجريبية حول تأثير تقييم الأداء على أداء الموظفين في وزارة الصحة بولاية كيب، نيجيريا".

ركّزت الدراسة على أثر آليات تقييم الأداء على أبعاد أداء الموظف في وزارة الصحة بولاية كيببي (Kebbi State)، مميّزة بين الأداء المرتبط بالمهام (task performance)، الأداء التكيفي (adaptive performance)، والأداء السياقي/الاندماجي (contextual performance). استخدم الباحث منهجًا كميًا عبر استبانة وُزعت على عينة مكونة من 333 موظفًا من مستويات وظيفية متباينة. تضمن الاستبيان مقياس معيارية للأبعاد الثلاثة من الأداء ومقياس لمدى انتظام وتطبيق عمليات التقييم. أشارت النتائج إلى أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء المرتبط بالمهام؛ حيث أدت نظم التقييم الواضحة إلى تحسين أداء الواجبات الأساسية. بالمقابل، لم يظهر تأثير ذا دلالة على الأداء التكيفي أو الأداء السياقي في هذا السياق، وأوصت الدراسة بإدماج مؤشرات لقياس السلوك التكيفي والسياقي ضمن عملية التقييم، زيادة برامج التدريب والتنمية، وتوسيع دور التغذية الراجعة ليتناول سلوكيات العمل غير الروتينية.

3. دراسة (Portugal, 2025) بعنوان " إعادة النظر في تقييم الأداء: التوافق الاستراتيجي في قطاع الخدمات من خلال إطار عمل قائم على الحالات".

قدمت الدراسة حالة تطبيقية في قطاع الخدمات في البرتغال لبحث كيف يمكن إعادة صياغة نظم تقييم الأداء لتصبح أداة للمواءمة الاستراتيجية بين الأداء الفردي وأهداف المؤسسة. حيث هدفت إلى تقديم إطار عملي يربط تصميم مؤشرات التقييم بالاستراتيجية المؤسسية وعمليات خلق القيمة، اتبع الباحثون دراسة حالة معمقة في شركة استشارية تعمل بالبرتغال، شملت مقابلات مع القيادة العليا والموظفين الرئيسيين، تحليل وثائق الأداء، وملاحظة عمليات التقييم الفعلية. استخدموا أسلوب triangulation لربط المصادر وتحليل دور عناصر التقييم (الأهداف، المقاييس، التغذية الراجعة، الحوافز). أظهرت الدراسة أن أنظمة التقييم المصممة وفقًا لمتطلبات الاستراتيجية (Strategic alignment) تؤدي إلى تحسين اتساق العمل اليومي مع الأهداف طويلة الأمد، وتحسن من عمليات اتخاذ القرار والتوزيع الأمثل للموارد البشرية. و أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار موائم استراتيجيًا عند تصميم نظم التقييم، تدريب القادة على الاستخدام الاستراتيجي لنتائج التقييم، وابتكار مؤشرات أداء ترتبط بقيمة العميل ونتائج الأعمال وليس فقط بالجهد.

4. دراسة (Sakpere, 2022) بعنوان " فعالية تقييم أداء الموظفين في القطاع العام النيجيري: دراسة تجريبية".

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية ممارسات تقويم الأداء المطبقة في القطاع العام النيجيري، وتحديد الفجوات بين النظرية (الممارسات المثلى) والتطبيق الميداني، بالإضافة إلى اقتراح سبل للتطوير لتعزيز الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي وصفي مع تحليل وثائق إدارية واستبانة موزعة على موظفين وإداريين في جهات حكومية متعددة. وجدت الدراسة أن ممارسات تقييم الأداء غالبًا ما تظل شكلية في التطبيق؛ تعوقها تحيزات فردية، ضعف تدريب المقيمين، عدم وجود تغذية راجعة بناءة، ونقص الربط بين النتائج وبرامج التحفيز أو التطوير. مع ذلك، عندما تُطبق آليات مثل التقييم 360 والتقييم القائم على مؤشرات أداء واضحة، لوحظ تأثير إيجابي على

الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين تدريب المقيمين، اعتماد مؤشرات قابلة للقياس، تنفيذ مراجعات دورية تعتمد دلائل موضوعية، وتوظيف تكنولوجيات المعلومات لدعم نظام تقييم متكامل.

5. دراسة (Elhadi, 2020) بعنوان " تأثير تقييم الأداء على أداء موظفي الخدمة المدنية في كينيا".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير عمليات تقييم الأداء على أداء موظفي الخدمة المدنية في كينيا ضمن إطار إدارة النتائج (Results-Based Management)، مع التركيز على عوامل تؤثر في فعالية التقييم (الموارد، التدريب، وضوح الأهداف). اتُبع منهج مختلط؛ استخدمت الدراسة استبيانات كمية لتحليل علاقات التقييم بالأداء، إضافةً إلى مقابلات نوعية مع مسؤولين إداريين لجمع رؤى تفسيرية. شملت العينة موظفين مدنيين من مختلف الوحدات الحكومية. أظهرت النتائج أن نظم التقييم تحسّن فهم الموظف لتوقعات الأداء، وتعمل كمرتكز لتحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن أثرها العملي يتضاءل عند وجود عوائق مثل ضعف الموارد، نقص التدريب للمقيمين، وتركيز سياسات التقييم على الشكل لا الجوهر. كما تبين أن ربط التقييم بخطط تطوير واضحة يعزّز الفاعلية ويؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء المؤسسي، توصي الدراسة باعتماد نهج تكاملي يربط التقييم بالتخطيط الاستراتيجي والموارد، تعزيز التدريب وبناء قدرات المقيمين، وتطبيق متابعات دورية لنتائج التقييم عبر نظم معلومات إدارية.

2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – أن موضوع تقييم الأداء الوظيفي يُعد من القضايا الإدارية التي حظيت باهتمام واسع نظراً لصلتها المباشرة بتحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وقد تناولت هذه الدراسات تقييم الأداء من زوايا متعددة، شملت مدى وضوح معايير، وأثره على أداء العاملين، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، ودوره في دعم اتخاذ القرار وتطوير القدرات. وأجمعت الدراسات على أن فعالية نظم تقييم الأداء ترتبط بشكل وثيق بمدى اتساقها مع أهداف المنظمة، وبقدرتها على تقديم تغذية راجعة بناءة، إضافةً إلى وجود إدارة عليا داعمة وبيئة تنظيمية مواتية، كما أظهرت الأدبيات أن القطاع الحكومي يواجه تحديات خاصة في تطبيق نظم تقييم الأداء، مقارنةً بالقطاع الخاص، نتيجة لاختلاف السياق التنظيمي وتنوع نظم العمل. وتكشف هذه الدراسات في مجموعها أن تقييم الأداء لا يُعد أداة إجرائية فحسب، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً يساهم في تعزيز كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

• أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة

1. التركيز على دور تقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي؛ وهو ما أكدته معظم الدراسات، ويتوافق مع هدف البحث الحالي في كشف دور تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. اتفاق الدراسات على أهمية وضوح معايير التقييم، وتوافقها مع طبيعة العمل، وهو ما يتبناه البحث الحالي في إطار القطاع الخدمي الحكومي.
3. تأكيد العلاقة الإيجابية بين جودة نظام التقييم وارتفاع مستوى الأداء والالتزام والانضباط الوظيفي، وهو الاتجاه الذي يسعى البحث للتحقق منه ميدانياً.
4. الإشارة لأهمية التغذية الراجعة وربط التقييم بالتطوير الوظيفي، وهو ما يتوافق مع سؤال البحث حول كيفية مساهمة التقييم في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

❏ أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

1. اختلاف البيئة والسياق التنظيمي؛ إذ إن كثيراً من الدراسات تناولت القطاع الخاص أو القطاعات التعليمية والصحية، بينما يركز البحث الحالي تحديداً على القطاع الخدمي الصحي الحكومي السعودي.
2. اختلاف المتغيرات التابعة؛ فبعض الدراسات ربطت تقييم الأداء بالرضا الوظيفي أو الالتزام أو كفاءة العاملين، في حين يركز هذا البحث على تحقيق الأهداف التنظيمية بوصفها متغيراً استراتيجياً أوسع.
3. اختلاف المنهج التطبيقي؛ فعدد من الدراسات اعتمدت تحليلات نقدية أو دراسات حالة، بينما يعتمد البحث الحالي على منهج وصفي تحليلي مع تطبيق ميداني مباشر على العاملين بالقطاع الخدمي.
4. اختلاف النموذج النظري المستخدم؛ حيث يوظف البحث الحالي إطاراً يتناول تقييم الأداء كمدخل استراتيجي لتحقيق الأهداف، وهو منظور لم يُعالج بشكل مفصل في أغلب الدراسات السابقة.

• الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة تتعلق ب ندرة الدراسات التي تربط بين تقييم الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية داخل القطاع الخدمي الحكومي السعودي تحديداً، رغم اختلاف هذا القطاع عن غيره من حيث طبيعة الخدمة العامة، والمسؤوليات التنظيمية، ووجود أنظمة إجرائية متعددة، كما أن معظم الدراسات ركزت على آثار تقييم الأداء على جوانب فردية مثل الرضا أو الالتزام أو الأداء الوظيفي، بينما يغطي البحث الحالي علاقة تقييم الأداء ب مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يضيف بعداً استراتيجياً مهماً.

ويتميز البحث أيضاً بأنه يقدم تحليلاً ميدانياً مباشراً في بيئة حكومية خدمية معاصرة وهي القطاع الصحي تتجه نحو التحول المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030، مما يمنح نتائجه قيمة تطبيقية أعلى، ويسهم في بناء تصور عملي لتطوير نظم التقييم بما يتوافق مع متطلبات العمل الحكومي. وبالتالي، يسد هذا البحث فجوة معرفية وعملية في الأدبيات عبر تقديم نموذج يوضح كيف يمكن لنظام تقييم الأداء أن يتحول من مجرد إجراء روتيني إلى أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة.

3.2 منهجية البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص الموظفين الإداريين والعاملين في الأقسام المرتبطة بعمليات تقييم الأداء الوظيفي مثل: إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة، والتطوير التنظيمي، والمتابعة، في المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية.

ويأتي اختيار القطاع الصحي الحكومي نظراً لكونه أحد أكبر القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى وضوح سياسات تقييم الأداء فيه واعتمادها بشكل رسمي على مستوى المؤسسات الصحية، مما يعزز إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

• عينة الدراسة:

نظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع العاملين في القطاع الصحي الحكومي على مستوى المملكة، سيتم الاعتماد على عينة عشوائية حجمها (250) مفردة من الموظفين الإداريين ومن

لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيق أو متابعة نظم تقييم الأداء الوظيفي في المستشفيات والمراكز الصحية الحكومية.

3.4 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف معرفة دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

3.5 أداة الدراسة

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

1. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في الجهات الحكومية والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.
 2. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل المتغير المستقل في "تقييم الأداء الوظيفي" وأبعاده المتمثلة في (تحديد معايير الأداء- التغذية الراجعة وتطوير الأداء- استخدام نتائج التقييم) ويتم قياسه من خلال (15) عبارة، والمتغير التابع المتمثل في "الأهداف التنظيمية" وسوف يتم قياسه من خلال (10) عبارات.
- وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلي رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (3-1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.79	منخفضة جدا
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة
3.40 – 4.19	مرتفعة
4.20 – 5.00	مرتفعة جدا

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

فيما يخص الأساليب الإحصائية، اعتمدت الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20:

1. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور تقييم الأداء الوظيفي ومحور الأهداف التنظيمية ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.
2. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.
4. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
5. معادلة الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

3.7 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: تقييم الأداء الوظيفي

جدول (3-2) معاملات الارتباط لعبارات تقييم الأداء الوظيفي

Sig	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	م
المحور الأول: تحديد معايير التقييم			

1	أضع أهدافاً واضحة لكل موظف.	**0.701	0.000
2	أحدد مؤشرات أداء قابلة للقياس لكل وظيفة.	**0.725	0.000
3	أشارك الموظفين في وضع معايير الأداء.	**0.635	0.000
4	أراجع معايير الأداء بانتظام لضمان ملاءمتها.	**0.723	0.000
5	أفسر للموظفين كيفية تحقيق المعايير المحددة.	**0.621	0.000
المحور الثاني: التغذية الراجعة وتطوير الأداء			
6	أقدم تغذية راجعة منتظمة للموظفين.	**0.766	0.000
7	أوجه الموظفين لتحسين أدائهم عند الحاجة.	**0.484	0.000
8	أضع خطط تطوير مهني للموظفين بناءً على نتائج الأداء.	**0.686	0.000
9	أتابع تنفيذ الموظفين للتوصيات الخاصة بتحسين الأداء.	**0.643	0.000
10	أشجع الموظفين على طلب الملاحظات لتحسين أدائهم.	**0.721	0.000
المحور الثالث: استخدام نتائج التقييم			
11	أستخدم نتائج التقييم لتحديد المكافآت والترقيات.	**0.694	0.000
12	أعالج ضعف الأداء باستخدام نتائج التقييم.	**0.731	0.000
13	أعدل السياسات الداخلية بناءً على نتائج التقييم.	**0.708	0.000
14	أشارك النتائج مع الموظفين لتحفيز الأداء المستقبلي.	**0.682	0.000
15	أقيم أثر التقييم على الإنتاجية العامة.	**0.786	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محاور المتغير المستقل " تقييم الأداء الوظيفي " كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات المحاور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: الأهداف التنظيمية

جدول (3-3) معاملات الارتباط لعبارات الأهداف التنظيمية

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	أحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.	**0.652	0.000

2	أزيد كفاءة العمليات التشغيلية في المنشأة الصحية.	**0.652	0.000
3	أطور مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة.	**0.708	0.000
4	أحقق التوازن بين الموارد المتاحة واحتياجات المرضى.	**0.576	0.000
5	أزيد التعاون بين فرق العمل المختلفة.	**0.617	0.000
6	أحسن الالتزام بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة.	**0.656	0.000
7	أتابع تنفيذ المبادرات الصحية وفق أهداف المؤسسة.	**0.767	0.000
8	أزيد قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المهنية.	**0.557	0.000
9	أحقق استدامة الخدمات الصحية وتحسينها بشكل مستمر.	**0.669	0.000
10	أطور أداء المنشأة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.	**0.712	0.000

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الأهداف التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الأهداف التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

3.8 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3-4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
5	0.839	تحديد معايير التقييم
5	0.825	التغذية الراجعة وتطوير الأداء
5	0.831	استخدام نتائج التقييم
10	0.843	الأهداف التنظيمية
25	0.905	إجمالي استمارة الاستبيان

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

4.2 خصائص عينة الدراسة

جدول (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الإجتماعي	ذكر	162	64.9
	أنثى	88	35.1
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	62	24.8
	من 30 - أقل من 40 سنة	115	45.9
	من 40 - أقل من 50 سنة	42	16.8
	50 سنة فأكثر	31	12.5
المؤهل العلمي	ثانوي	49	19.4
	بكالوريوس	124	49.4
	ماجستير	62	24.8
	دكتوراه	16	6.5

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	23.1
	من 5 سنوات - 10 سنوات	97	38.6
	من 10 سنوات - 15 سنة	55	21.8
	من 15 سنة فأكثر	40	16.6
الوظيفة	موظف	106	42.5
	رئيس قسم	76	31.5
	مدير	65	26

تشير خصائص عينة الدراسة إلى أنها تضم مزيجاً متوازناً من العاملين في القطاع الصحي الحكومي من حيث النوع الاجتماعي، والفئات العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، الأمر الذي يعزز من ملائمة العينة لموضوع الدراسة الحالي، فمعظم الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) تعكس مشاركة أفراد يتمتعون بقدر كافٍ من النضج الوظيفي والخبرة العملية التي تمكنهم من تكوين آراء واقعية حول نظم تقييم الأداء الوظيفي ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن تنوع المؤهلات العلمية يعكس الطبيعة الفعلية للقوى العاملة في المؤسسات الصحية الحكومية، حيث يشكل هؤلاء العمود الفقري للعمل التنفيذي والتشغيلي، وهو ما يمنح الدراسة بيانات واقعية تعكس التطبيق العملي لتقييم الأداء وليس فقط الجانب الإداري النظري.

ويلاحظ كذلك أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهي مدة زمنية كافية للاحتكاك المباشر بأنظمة التقييم المعتمدة، والتعامل مع آثارها على الأداء الفردي والمؤسسي، بما في ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما من حيث المستوى الوظيفي، فإن تمثيل الموظفين ورؤساء الأقسام والمديرين بنسب متفاوتة يسهم في توفير رؤى متعددة حول تقييم الأداء الوظيفي، حيث يعكس كل مستوى إداري زاوية مختلفة للتطبيق والممارسة والتأثير، وهو ما يدعم شمولية التحليل وعمق النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن خصائص عينة الدراسة تتسم بالملاءمة والتمثيل الجيد لمجتمع البحث، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة، ويدعم إمكانية تعميمها على القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

4.3 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: تقييم الأداء الوظيفي

المحور الأول: تحديد معايير الأداء

جدول رقم (2-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لمحور تحديد معايير الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	أضع أهدافاً واضحة لكل موظف.	3.92	1.02	3	مرتفع
2	أحدد مؤشرات أداء قابلة للقياس لكل وظيفة.	3.87	1.09	5	مرتفع
3	أشارك الموظفين في وضع معايير الأداء.	4.14	0.919	1	مرتفع
4	أراجع معايير الأداء بانتظام لضمان ملاءمتها.	4.00	1.06	2	مرتفع
5	أفسر للموظفين كيفية تحقيق المعايير المحددة.	3.90	1.10	4	مرتفع
المتوسط العام		3.967	1.013		مرتفع

يوضح جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تحديد معايير الأداء، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.967) بانحراف معياري (1.013)، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع من أفراد العينة على ممارسات تحديد معايير الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد جاءت العبارة "أشارك الموظفين في وضع معايير الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، مما يدل على اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء، وهو ما يسهم في تعزيز الالتزام وتحسين مستوى الأداء، تلتها العبارة "أراجع معايير الأداء بانتظام لضمان ملاءمتها" بمتوسط حسابي (4.00)، بما يعكس حرص الإدارة على تحديث المعايير بما يتلاءم مع المتغيرات التنظيمية والمهنية.

في المقابل، جاءت العبارة "أحدد مؤشرات أداء قابلة للقياس لكل وظيفة" في المرتبة الأخيرة نسبياً، رغم حصولها على مستوى موافقة مرتفع، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في جانب تحديد مؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس.

وبوجه عام، تعكس نتائج هذا المحور اهتمام المؤسسات الصحية الحكومية بوضع معايير واضحة ومحددة للأداء الوظيفي، الأمر الذي يشكل أساساً مهماً لنجاح عملية تقييم الأداء.

المحور الثاني: التغذية الراجعة وتطوير الأداء

جدول رقم (3-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لمحور التغذية الراجعة وتطوير الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
6	أقدم تغذية راجعة منتظمة للموظفين.	4.00	1.009	4	مرتفع
7	أوجه الموظفين لتحسين أدائهم عند الحاجة.	4.12	0.847	3	مرتفع
8	أضع خطط تطوير مهني للموظفين بناءً على نتائج الأداء.	4.25	0.894	2	مرتفع
9	أتابع تنفيذ الموظفين للتوصيات الخاصة بتحسين الأداء.	4.27	1.01	1	مرتفع
10	أشجع الموظفين على طلب الملاحظات لتحسين أدائهم.	3.70	1.23	5	مرتفع
المتوسط العام		4.017	0.990		مرتفع

يوضح جدول رقم (3-4) نتائج تحليل محور التغذية الراجعة وتطوير الأداء، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.017) بانحراف معياري (0.990)، مما يدل على ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات التغذية الراجعة وتطوير الأداء في القطاع الصحي الحكومي.

وقد احتلت العبارة "أتابع تنفيذ الموظفين للتوصيات الخاصة بتحسين الأداء" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بمتابعة نتائج التقييم وضمان تحويلها إلى ممارسات فعلية تسهم في تحسين الأداء، كما جاءت العبارة "أضع خطط تطوير مهني للموظفين بناءً على نتائج الأداء" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25)، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو ربط نتائج التقييم بالتطوير المهني للموظفين.

في حين حصلت العبارة «أشجع الموظفين على طلب الملاحظات لتحسين أدائهم» على أدنى متوسط حسابي نسبياً (3.70)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز ثقافة التغذية الراجعة التبادلية داخل بيئة العمل.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج هذا المحور أن التغذية الراجعة وتطوير الأداء يُمارسان بدرجة مرتفعة، وهو ما يعزز فاعلية نظم تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية الحكومية.

المحور الثالث: استخدام نتائج التقييم

جدول رقم (4-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة استخدام نتائج التقييم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
11	أستخدم نتائج التقييم لتحديد المكافآت والترقيات.	3.79	0.997	2	مرتفع
12	أعالج ضعف الأداء باستخدام نتائج التقييم.	3.74	1.03	4	مرتفع
13	أعدل السياسات الداخلية بناءً على نتائج التقييم.	3.79	0.918	3	مرتفع
14	أشارك النتائج مع الموظفين لتحفيز الأداء المستقبلي.	3.72	1.01	5	مرتفع
15	أقيّم أثر التقييم على الإنتاجية العامة.	4.11	1.003	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.855	0.971		مرتفع

يوضح جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استخدام نتائج التقييم، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.855) بانحراف معياري (0.971)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع على استخدام نتائج تقييم الأداء في القرارات الإدارية.

وقد جاءت العبارة "أقيّم أثر التقييم على الإنتاجية العامة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بقياس انعكاس عملية التقييم على الأداء المؤسسي، كما حصلت العبارة "أستخدم نتائج التقييم لتحديد المكافآت والترقيات" على متوسط حسابي مرتفع (3.79)، مما يدل على ربط نسبي بين نتائج التقييم والحوافز الوظيفية.

في المقابل، جاءت العبارة "أشارك النتائج مع الموظفين لتحفيز الأداء المستقبلي" في المرتبة الأخيرة نسبياً بمتوسط حسابي (3.72)، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الشفافية في عرض نتائج التقييم على الموظفين لتعزيز الاستفادة منها.

وتشير النتائج الإجمالية للمحور إلى أن استخدام نتائج التقييم يتم بدرجة جيدة، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز دور النتائج في التحفيز المباشر وتحسين الأداء الفردي.

المتغير التابع: الأهداف التنظيمية

جدول (4-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لمحور الأهداف التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	أحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.	4.05	1.028	3	مرتفع
2	أزيد كفاءة العمليات التشغيلية في المنشأة الصحية.	4.02	0.891	4	مرتفع
3	أطور مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة.	4.51	0.831	1	مرتفع
4	أحقق التوازن بين الموارد المتاحة واحتياجات المرضى.	4.38	1.003	2	مرتفع
5	أزيد التعاون بين فرق العمل المختلفة.	3.58	1.27	6	مرتفع
6	أحسن الالتزام بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة.	3.94	0.934	5	مرتفع
7	أتابع تنفيذ المبادرات الصحية وفق أهداف المؤسسة.	3.17	0.74	8	متوسط
8	أزيد قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المهنية.	3.38	0.88	7	متوسط
9	أحقق استدامة الخدمات الصحية وتحسينها بشكل مستمر.	2.92	0.89	9	متوسط
10	أطور أداء المنشأة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.	2.75	0.91	10	متوسط
المتوسط العام		4.08	0.992		مرتفع

يوضح جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الأهداف التنظيمية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.08) بانحراف معياري (0.992)، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع على تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد جاءت العبارة "أطور مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.51)، مما يعكس التركيز الواضح للمؤسسات الصحية على تحسين تجربة المرضى وجودة الخدمات المقدمة، تلتها العبارة "أحقق التوازن بين الموارد المتاحة واحتياجات المرضى" بمتوسط حسابي (4.38)، وهو ما يشير إلى وعي إداري بأهمية الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الكفاءة التشغيلية.

في المقابل، حصلت العبارات المرتبطة بالاستدامة المؤسسية وتطوير الأداء طويل المدى، مثل "أحقق استدامة الخدمات الصحية وتحسينها بشكل مستمر" و "أطور أداء المنشأة لتحقيق معايير الجودة

والاعتماد"، على متوسطات حسابية متوسطة، مما يعكس وجود تحديات تواجه المؤسسات الصحية في تحقيق الاستدامة والجودة الشاملة.

وبوجه عام، تؤكد نتائج هذا المحور أن المؤسسات الصحية الحكومية تحقق أهدافها التنظيمية بدرجة مرتفعة، مع وجود فرص للتحسين في مجالات الاستدامة والتطوير المؤسسي طويل الأجل.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4-6) نتائج نموذج الإحندار الخطي البسيط لأثر لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي

B	T	F	R^2	R	P- VALUE
0.495	64.589**	4041.758**	0.901	0.952	0.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لتقييم الأداء الوظيفي على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.495$)، بما يشير إلى أن تحسن مستوى تقييم الأداء الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية بمقدار (0.495) وحدة. كما جاءت قيمة ($T = 64.589$) وقيمة ($F = 4041.758$) مرتفعتين ودالتين إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، إضافة إلى انخفاض قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد قوة النموذج الإحصائي وصلاحيته للتفسير.

من ناحية أخرى، بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.952$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين تقييم الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.901$) أن تقييم الأداء الوظيفي يفسر نحو (90.1%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يعكس قوة التأثير التفسيري لهذا المتغير داخل القطاع الصحي الحكومي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2024) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق خطوات تقييم الأداء وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، كما تتسق مع

نتائج دراسة الحربي (2023) التي أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الأداء وأداء العاملين في شركات المياه، وهو ما يعزز من الطابع العام لتأثير تقييم الأداء عبر القطاعات الحكومية المختلفة.

وعلى الصعيد الدولي، تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Zia et al (2025) التي أثبتت أن نظم تقييم الأداء الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، خاصة عند توافر وضوح الأهداف والتغذية الراجعة وربط التقييم ببرامج التطوير، كما تتوافق مع نتائج دراسة Portugal (2025) التي شددت على أهمية المواءمة الاستراتيجية بين نظم التقييم والأهداف المؤسسية لتحقيق نتائج تنظيمية مستدامة.

وبناءً على ما سبق يتم قبول هذه الفرضية، تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن تقييم الأداء الوظيفي يُعد أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي، وهو ما يميز هذه الدراسة من حيث تطبيقها على قطاع حيوي يتطلب كفاءة عالية وجودة مستمرة في تقديم الخدمات الصحية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

جدول (4-7) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

B	T	F	R^2	R	P- VALUE
1.501	40.655**	1652.867**	0.850	0.889	0.000

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي قوي لتحديد معايير الأداء على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 1.501$)، وهو ما يشير إلى أن تحسين وضوح ودقة معايير الأداء بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأهداف التنظيمية بمقدار (1.501) وحدة. كما جاءت قيمة ($T = 40.655$) وقيمة ($F = 1652.867$) دالتين إحصائياً عند مستوى (0.05)، مع انخفاض مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$).

كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.889$)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين تحديد معايير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.850$)، وهو ما يدل على أن تحديد معايير الأداء يفسر نحو (85%) من التغيرات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهني (2023) التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد معايير واضحة ومؤشرات أداء كمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة، كما تدعمها نتائج دراسة وزارة العدل الأردنية (2021) التي أوضحت أن وضوح الأهداف المرتبطة بالتقييم يعد من أهم عوامل نجاح نظم تقييم الأداء في المؤسسات العامة، كما تتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه Zia et al (2025) حول أهمية وضوح الأهداف والمعايير في تعزيز فاعلية نظم تقييم الأداء، وكذلك مع دراسة Elhadi (2020) التي أوضحت أن وضوح توقعات الأداء يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من ذلك، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جامعة المجمعة (2020) التي أشارت إلى ضعف العلاقة بين تقييم الأداء والأهداف التنظيمية نتيجة غياب وضوح المعايير، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف مستوى نضج نظم التقييم بين المؤسسات التعليمية والقطاع الصحي الحكومي محل الدراسة الحالية، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

جدول (4-8) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لآثر التغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

B	T	F	R^2	R	P- VALUE
2.044	36.265**	1243.019**	0.857	0.897	0.000

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي مرتفع للتغذية الراجعة وتطوير الأداء على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 2.044$)، وهي أعلى قيمة بيتا بين أبعاد تقييم الأداء، مما يدل على أن تحسين آليات التغذية الراجعة وتطوير الأداء بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأهداف التنظيمية بمقدار (2.044) وحدة. كما جاءت قيمتا ($T = 36.265$) و ($F = 1243.019$) دالتين إحصائياً عند مستوى (0.05)، مع قيمة دلالة إحصائية منخفضة ($0.000 = \text{Sig}$).

كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.897$)، مما يعكس علاقة قوية بين التغذية الراجعة وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.857$)، مما يعني أن هذا البعد يفسر نحو (85.7%) من التغيرات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الحربي (2023) التي أكدت الدور الإيجابي للتغذية الراجعة في تحسين أداء العاملين، كما تدعمها دراسة وزارة العدل الأردنية (2021) التي بينت أن غياب التغذية الراجعة يقلل من فاعلية نظم تقييم الأداء، وعلى المستوى الدولي، تتوافق هذه النتائج مع دراسة Zia et al (2025) التي أبرزت أهمية التغذية الراجعة المنتظمة في تعزيز الأداء التنظيمي، وكذلك مع دراسة Sakpere (2022) التي أكدت أن ضعف التغذية الراجعة يمثل أحد أبرز معوقات فاعلية نظم التقييم في القطاع العام،

وبذلك تعكس الدراسة الحالية أهمية التغذية الراجعة كحلقة وصل بين التقييم وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب تحسناً مستمراً في الأداء وجودة الخدمات، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

جدول (4-9) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي.

B	T	F	R^2	R	P- VALUE
1.655	42.502**	1851.482**	0.815	0.924	0.000

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستخدام نتائج التقييم على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 1.655$)، بما يشير إلى أن الاستخدام الفعال لنتائج التقييم بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الأهداف التنظيمية بمقدار (1.655) وحدة. كما جاءت قيمة ($T = 42.502$) وقيمة ($F = 1851.482$) مرتفعتين ودالتين إحصائياً عند مستوى (0.05)، مع قيمة دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$).

كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.924$)، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين استخدام نتائج التقييم وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.815$)، وهو ما يشير إلى أن استخدام نتائج التقييم يفسر نحو (81.5%) من التغيرات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2024) التي أكدت أهمية استثمار نتائج التقييم في تطوير الأداء المؤسسي، كما تدعمها دراسة الجهني (2023) التي أوضحت أن ربط نتائج التقييم بالمكافآت والترقيات يسهم في رفع كفاءة الأداء، وعلى الصعيد الدولي، تتسق هذه النتائج مع دراسة Portugal (2025) التي شددت على الدور الاستراتيجي لاستخدام نتائج التقييم في دعم المواءمة بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية، وكذلك مع دراسة Elhadi (2020) التي أكدت أن ربط نتائج التقييم بخطط التطوير يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة جلال (2019) التي أظهرت ضعف أثر نظام التقييم نتيجة عدم استثمار نتائجه بشكل فعلي، وهو ما يعكس أهمية السياق التنظيمي ومستوى تطبيق نظم التقييم في تفسير الفروق بين نتائج الدراسات، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

5.1 المقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل.

5.2 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، حيث أوضحت نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أن تقييم الأداء الوظيفي يفسر نسبة مرتفعة من التغير في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى أن أنظمة تقييم الأداء الوظيفي تُعد من الأدوات الإدارية الأساسية التي تسهم في توجيه سلوك العاملين، وتحسين كفاءتهم المهنية، وتعزيز مواعمة الأداء الفردي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصحية. كما أن وضوح آليات التقييم وربطها بتحسين الأداء يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، لا سيما في القطاع الصحي الذي يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة الموارد البشرية وجودة أدائها.

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لتحديد معايير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي، حيث تبين أن وضوح معايير الأداء يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى أن تحديد معايير أداء واضحة وقابلة للقياس يساعد العاملين على فهم المطلوب منهم بدقة، ويقلل من الغموض الوظيفي وتباين التوقعات، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإنجاز. كما أن مشاركة الموظفين في وضع معايير الأداء تعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.
3. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر قوي ذي دلالة إحصائية للتغذية الراجعة وتطوير الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث سجل هذا البعد أعلى قيمة تأثير مقارنة ببقية أبعاد تقييم الأداء الوظيفي، ويُعزى ذلك إلى أن التغذية الراجعة المستمرة تُعد أداة فعالة في تصحيح الأخطاء وتحسين الممارسات المهنية، كما تسهم في تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم. إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد خطط تطوير مهني مبنية على نتائج تقييم الأداء يساعد على سد فجوات الأداء وتحقيق التحسين المستمر، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات الصحية الحكومية.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لاستخدام نتائج التقييم في تحقيق الأهداف التنظيمية لدى القطاع الصحي الحكومي، ويُعزى ذلك إلى أن الاستخدام الفعال لنتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية، مثل الترقّيات، والحوافز، والتدريب، يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم. كما أن توظيف نتائج التقييم في تطوير السياسات والإجراءات الداخلية يساعد المؤسسات الصحية على تحسين كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أكثر فاعلية.

5.3 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تطوير نظام موحد لتقييم الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الحكومي، يتضمن معايير واضحة وقابلة للقياس تتوافق مع طبيعة الوظائف الصحية المختلفة.
2. إشراك العاملين في وضع معايير الأداء بما يعزز الشفافية ويزيد من تقبل نتائج التقييم وتحقيق العدالة التنظيمية.
3. تفعيل نظم التغذية الراجعة الدورية من خلال اجتماعات تقييم نصف سنوية أو ربع سنوية لمناقشة الأداء ووضع خطط تحسين واضحة.
4. ربط نتائج تقييم الأداء بخطط التطوير المهني عبر برامج تدريبية موجهة لمعالجة جوانب القصور وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين.
5. استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية مثل الترقّيات والحوافز، بما يعزز التحفيز ويرفع مستوى الرضا الوظيفي.

6. تدريب القيادات الصحية والإدارية على أساليب تقييم الأداء الحديثة لضمان تطبيقها بصورة عادلة وفعالة.
7. توظيف الأنظمة الرقمية في عمليات تقييم الأداء لمتابعة النتائج وتحليلها بصورة مستمرة ودقيقة.

5.4 المقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يقترح الباحث ما يلي:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر تقييم الأداء الوظيفي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
2. دراسة دور التحول الرقمي في تحسين فعالية نظم تقييم الأداء في القطاع الصحي.
3. بحث العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية الحكومية.
4. إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الصحي الحكومي والخاص في تطبيق نظم تقييم الأداء.

المراجع

- بوعلالة، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار. *مجلة البشائر الاقتصادية*. مج 7، ع 3، 531 - 547.
- جامعة المجمعة. (2020). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية.
- جلال، أحلام، عواريب، حورية، و رجم، خالد. (2019). *أثر نظم تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة ورقلة القطب الجامعي 2* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- الجهني، إسماعيل، و بن جمعان، محمد علي. (2023). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة جدة، المجلد 9، العدد 1، ص. 45-70.
- جوهر، نواف مهدي. (2021). تقييم الأداء الوظيفي للموظف العام. *مجلة الرافدين للحقوق*. ع 74، 153 - 196.

الحربي، عايش بن موسى، اليامي، فاطمة سلمان، العنزي، هبه أحمد، و عبد الجواد، وليد سليمان. (2023). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*. 2، 85 - 149.

حسان، زهية، و زموري، ليندة. (2019). *تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإطارات: دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

الخضير، خضير سليمان، و العريقي، بسيم قائد. (2020). الإلتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 4، 13، 16 - 43.

عبدالقادر، رندة إسماعيل، و الأمين، فكري كباشي محمد. (2008). *أثر تقييم الأداء الوظيفي لعنصر البنشرى على الإنتاجية بالتطبيق على البنك الزراعى فرع الدويس خلال الفترة من 1999م إلى 2006م* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

علي، نسمة سرحان عبد الرحيم، و محمد، طارق عبد الكريم عبدالفضيل. (2016). *نظم إدارة تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

عمام، ريم، و فرحات، عباس. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ولاية الأغواط. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*. 5، 1، 11 - 22.

العنزي، فرحان مشرف شويكي، و الهاجري، راشد سعد بداح. (2024). انعكاس تطبيق خطوات تقييم الأداء الوظيفي على أداء المؤسسات التعليمية في الكويت. *مجلة كلية التربية*. 90، 3، 73 - 132.

المطلق، نايف بن سليمان بن عبدالعزيز. (2021). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة: رؤية تحليلية نقدية. *المجلة العربية للإدارة*. 41، 1، 187 - 208.

هوارى، فاتحة. (2023). أثر استراتيجية تقييم الأداء الدولي على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الدوليين "المغتربين" في الشركات الدولية. *أبحاث اقتصادية وإدارية*. 17، 1، 1 - 19.

وزارة العدل الأردنية. (2021). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة حالة وزارة العدل في الأردن. المجلة العربية للدراسات الإدارية، المجلد 18، العدد 2، ص. 182–155.

المراجع الأجنبية

(2025). Rethinking Performance Evaluation: Strategic Alignment in the Service Sector Through a Case-Based Framework. *Adm. Sci.*, 15(10), 390.

Elhadi, Y. I. (2020). Influence of Performance Appraisal on Performance of Civil Servants in Kenya. *European Journal of Engineering and Technology Research*, 5(4), Article 1857.

Maitama, D. R. Z. (2025). Empirical Study on the Impact of Performance Appraisal on Employee Performance in Kebbi State Ministry of Health. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 220–233.

Sakpere, R. O. (2022). Effectiveness of Employees' Performance Appraisal in the Nigerian Public Sector: An Empirical Study. *World Journal of Social Science Research*, 8(3), Article 27.

Zia, A. K., Zaheer, S. M. K., Malik, M. B., Razaq, N., Choudhry, S. M., & Zahra, S. D. (2025). Impact of Performance Appraisal Systems on Organizational Performance: Evidence from Public Sector Organizations in Pakistan. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, 3(9), 617–623.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول قياس دور تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر أنثي
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة | من 30-أقل من 40 سنة | من 40 – أقل من 50 سنة | 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات | من 5 سنوات -10 سنوات | من 10 سنوات -15 سنة | من 15 سنة فأكثر
- 5- الوظيفة: موظف | مدير | رئيس قسم

ثانياً محاور الاستبيان

المتغير المستقل : تقييم الأداء الوظيفي، ضع إشارة (O) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: تحديد معايير الأداء						
1	أضع أهدافاً واضحة لكل موظف.					
2	أحدد مؤشرات أداء قابلة للقياس لكل وظيفة.					
3	أشارك الموظفين في وضع معايير الأداء.					
4	أراجع معايير الأداء بانتظام لضمان ملاءمتها.					
5	أفسر للموظفين كيفية تحقيق المعايير المحددة.					
المحور الثاني: التغذية الراجعة وتطوير الأداء						
6	أقدم تغذية راجعة منتظمة للموظفين.					
7	أوجه الموظفين لتحسين أدائهم عند الحاجة.					
8	أضع خطط تطوير مهني للموظفين بناءً على نتائج الأداء.					
9	أتابع تنفيذ الموظفين للتوصيات الخاصة بتحسين الأداء.					
10	أشجع الموظفين على طلب الملاحظات لتحسين أدائهم.					
المحور الثالث: استخدام نتائج التقييم						
11	أستخدم نتائج التقييم لتحديد المكافآت والترقيات.					

12	أعالج ضعف الأداء باستخدام نتائج التقييم.					
13	أعدل السياسات الداخلية بناءً على نتائج التقييم.					
14	أشارك النتائج مع الموظفين لتحفيز الأداء المستقبلي.					
15	أقيم أثر التقييم على الإنتاجية العامة.					

المحور الثاني: الأهداف التنظيمية، ضع إشارة (Ö) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.					
2	أزيد كفاءة العمليات التشغيلية في المنشأة الصحية.					
3	أطور مستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة.					
4	أحقق التوازن بين الموارد المتاحة واحتياجات المرضى.					
5	أزيد التعاون بين فرق العمل المختلفة.					
6	أحسن الالتزام بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة.					
7	أتابع تنفيذ المبادرات الصحية وفق أهداف المؤسسة.					
8	أزيد قدرة الموظفين على التعامل مع التحديات المهنية.					
9	أحقق استدامة الخدمات الصحية وتحسينها بشكل مستمر.					
10	أطور أداء المنشأة لتحقيق معايير الجودة والاعتماد.					

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



College of Management

Department of Business Administration

**The role of job performance appraisal in
achieving organizational goals in the government
health sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

:Prepared by

Abdullah Sami Faqeeh

252000977

:Supervised by

Dr. / Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. / Fayez Jarad

1447h/2025m