

تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الحكومي
دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

ناصر يحيى علي شبلي

241001920

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

3.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
6.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة:
9.....	الدراسات السابقة:
15.....	الفجوة البحثية:
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	المنهجية وطرق البحث:
21.....	مصادر جمع البيانات
22.....	أدوات الدراسة:
22.....	حدود الدراسة:
23.....	المراجع:

مقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد فهو العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداداه لتحسين وتطوير أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجه جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة، ويعتبر تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي.(بوعلالة، 2021)

مضمون عملية تقييم الأداء يشير الي الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث انها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله إي تقدير مستوى كفاءه الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله والتقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة ستة أشهر أو سنة.

تعمل المؤسسات اليوم في عالم يفوق فيه عدد المتغيرات عن الثوابت ، وقد تضاعفت وتسارعت تلك المتغيرات نتيجة لظاهرة العولمة. نتيجة لذلك ، يجب على المؤسسات الآن أن تنظر في المتغيرات المحلية والعالمية كأساس لتحقيق أداء كفاء وفعال.(إمام، 2019)

وأصبحت الحاجة إلى تقييم المهارات العملية لكل عنصر بشري فردي في المؤسسات موضع تركيز نتيجة الاعتراف بأهمية العنصر البشري كاستثمار يعادل أو أكبر من أي استثمار آخر، حيث إنها المكونات الأساسية في إدارة وحل المشكلات وتطوير الاستثمار المالي المطلوب وتحقيقه بنجاح.

كان العثور على طريقة لمعرفة أداء كل موظف أمراً مهماً لأن كل شخص لديه مستوى من المهارة والفعالية يختلف عن الآخرين، وبالتالي تم البحث عن نظام تقييم لأداء الموظف باستخدام طرق موضوعية ونماذج واقعية ومسؤوليات محددة من أجل أن يكون قياساً واقعياً وبصورة موضوعية إلى أداء الموظف في عمله المحدد ، وكذلك قدرته على التطور والتقدم. (العنزي وآخرون، 2018)

وفى حقيقة الأمر هذه هي الطريقة الأقرب إلى الدقة في قياس فاعلية تلك القدرات في المؤسسة ونتيجة لذلك ، تم استخدام نماذج تقييم الأداء ، وهو يعتمد على الوصف المنهجي لنقاط القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة ، سواء بشكل فردي أو جماعي ، بطريقة تخدم غرضين أساسيين في المنظمة الأول هو تطوير أداء موظفي الوظيفة وثانياً تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. (النذير وبوجمعة ، 2017)

وتعتبر كفاءة عمل الموظفين على القدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية بفعالية وفعالية عالية. تعد كفاءة الموظفين مقياساً هاماً للأداء الوظيفي، حيث تعكس مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.

وتعتمد الكفاءة على عدة عوامل، منها المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الموظف، بالإضافة إلى مدى التحفيز والدعم الذي يحصل عليه من بيئة العمل، وتتأثر كفاءة الموظفين بشكل كبير ببرامج التدريب والتطوير التي تقدمها المؤسسة، حيث يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحديث معرفتهم، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. (نافع ومحمد، 2021)

وتساهم برامج التطوير المهني في تعزيز قدرات الموظفين على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع تحديات العمل بفعالية، كما

تلعب بيئة العمل دوراً حاسماً في تحديد مستوى كفاءة الموظفين، و تشجع على التعاون والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة تعزز من كفاءة العمل.

إن تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية للموظفين هو عنصر أساسي آخر يؤثر على كفاءتهم، فالموظفون الذين يتمتعون بتوازن جيد بين العمل والحياة الشخصية يكونون أكثر رضا وإنتاجية في عملهم، و توفير مرونة في ساعات العمل وسياسات دعم الموظفين يعزز من شعورهم بالرضا والالتزام، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.(إمام،2019)

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة والتحولات الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري تعزيز كفاءة الأداء في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة لضمان تحقيق رؤية المملكة 2030.

ويعد قطاع المياه من أهم القطاعات الحيوية التي تحتاج إلى تحسين مستمر في الأداء لمواكبة الطلب المتزايد وضمان تقديم خدمات عالية الجودة ، وتلعب عملية تقييم الأداء دوراً محورياً في تحديد مدى فعالية العاملين في تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين كفاءة العمليات والخدمات المقدمة.

حيث تعتمد كفاءة العاملين في قطاع المياه على عدة عوامل منها الإنتاجية، وجودة العمل، والانضباط الوظيفي، والسرعة والدقة في تنفيذ المهام، وتختلف هذه العوامل باختلاف السياسات والإجراءات المتبعة في تقييم الأداء.

وتشير بعض الدراسات إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على تحسين كفاءة العاملين إذا ما تم تطبيقه بشكل صحيح ومناسب. ولكن، تظل هناك فجوة معرفية حول مدى هذا التأثير في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

لذلك تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم عميق وشامل لتأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين في قطاع المياه، وما يعانيه القطاع من تحديات عديدة تتعلق بالكفاءة والإنتاجية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تستند إلى بيانات ميدانية موثوقة لتحليل هذا التأثير. تأتي هذه الدراسة لتجيب عن هذه التساؤلات وتسد الفجوة المعرفية الموجودة.

أهمية الدراسة:

تُعزز هذه الدراسة من جودة عمليات تقييم الأداء وتدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تعزيز كفاءة وفعالية القطاعات المختلفة وتنقسم إلى أهمية علمية وأهمية عملية :

الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، حيث تساهم في توسيع الفهم النظري لمفهوم تقييم الأداء وأثره على كفاءة العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. من خلال هذه الدراسة، يمكن تطوير نظريات جديدة وإثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتقييم الأداء، وإنتاجية العمل، وجودة العمل، والانضباط الوظيفي، والسرعة والدقة في أداء المهام. كما تُعد الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين والأكاديميين الذين يدرسون تأثير تقييم الأداء على

مختلف جوانب كفاءة العاملين، مما يساعد في تطوير مناهج بحثية جديدة ودراسات مستقبلية تستند إلى النتائج المستخلصة.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين نظام تقييم الأداء في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء العام في هذا القطاع الحيوي. من خلال تحليل تأثير تقييم الأداء على الإنتاجية وجودة العمل والانضباط الوظيفي والسرعة والدقة، يمكن للمسؤولين وصناع القرار تطوير سياسات وإجراءات تقييم أداء فعّالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة رضا العاملين. كما يمكن استخدام النتائج لتوجيه برامج التدريب والتطوير المهني، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعاده (الإنتاجية، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة) في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية. ومن هذا الهدف العام، تتبثق مجموعة من الأهداف الفرعية :

- تحديد تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

- دراسة تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاص بالعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم تأثير تقييم الأداء على سرعة ودقة إنجاز الأعمال من قبل العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعاده (الإنتاجية، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة) في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية ؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاص بالعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو تأثير تقييم الأداء على سرعة ودقة إنجاز الأعمال من قبل العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقييم الأداء و تحسين كفاءة العاملين بأبعاده (الإنتاجية ، جودة العمل ، الانضباط الوظيفي ، السرعة والدقة) في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء و إنتاجية العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء و جودة العمل الخاصة بالعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقييم الأداء و الانضباط الوظيفي للعاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير تقييم الأداء و السرعة و الدقة في إنجاز أعمال العاملين في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بوعلالة(2021)

هدفت دراسة بوعلالة (2021) إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار. تمحورت الدراسة حول متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل وهو أنظمة تقييم الأداء، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن نظام تقييم الأداء لا يساهم بشكل إيجابي وحده في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار. بدلاً من ذلك، يحتاج النظام إلى الربط بالعملية التي يريد المقيم تحقيقها لضمان تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة ربط نموذج تقييم الأداء بالعملية المستهدفة من قبل الإدارة لتحسين كفاءة الأداء.

تعكس هذه الدراسة أهمية مراجعة وتطوير أنظمة تقييم الأداء لتتماشى مع احتياجات المؤسسات والعاملين فيها. كما تسلط الضوء على ضرورة النظر إلى عملية التقييم كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الإدارة الشاملة لتعزيز الأداء.

الدراسة الثانية ابوشر والفليت (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في رفع كفاءة العاملين الإداريين في ظل التطور التكنولوجي. تم تطوير أداة الدراسة باستخدام استبانة لجمع البيانات المطلوبة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 211 موظفاً إدارياً في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث بلغت نسبة الاستجابة 65%.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أولها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التعلم التنظيمي ورفع كفاءة العاملين الإداريين. أشارت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي يساهم

بشكل كبير في تطوير المهارات والقدرات الإدارية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تعليم العاملين وتطبيق التعلم التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لتحسين كفاءة العاملين الإداريين من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، وضرورة تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل المؤسسات وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع على التعلم والتطوير المستمر.

الدراسة الثالثة نافع ومحمد(2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإبداعية على أداء العاملين في شركة النيل للبترول، مع التركيز على تحديد جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين واقتراح توصيات لمعالجتها. تطرقت الدراسة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الإبداعية: المبادرة، الإبداع، والثقافة التنظيمية، وتأثير كل منها على الأداء الوظيفي للعاملين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. ومن خلال استبيانات وزعت على عينة من العاملين في شركة النيل للبترول، توصلت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لأسلوب القيادة الإبداعية من قبل القادة في الشركة، حيث كانت الإدارة النشطة هي الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين، تليها المكافأة المشروطة، في حين كان تأثير الإدارة الساكنة ضعيفاً نظراً لقلّة استخدامها.

كما بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة الإبداعية وأداء العاملين تعزى لخصائص القادة مثل العمر، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة، أو المركز الوظيفي.

و أوصت الدراسة بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبتروول في تبني نمط القيادة الإبداعية على القطاعات الأخرى، لاسيما قطاع الخدمات.

الدراسة الرابعة : المغيري(2020)

هدفت دراسة المغيري (2020) إلى استكشاف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على تحليل تطبيق إعلان نتائج تقييم الأداء وتأثيره على جودة الخدمة الصحية المقدمة، واستكشاف مؤشرات تقييم الأداء ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام يسهم في تقديم صورة واضحة لعملية التقييم، مما يعزز من جودة الخدمة الصحية. كما تبين أن علانية نتائج التقييم لها آثار إيجابية على تحسين جودة الخدمة، وتعد بعداً مهماً لتنمية العاملين.

أوصت الدراسة بتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات العامة لرفع جودة الخدمات الصحية. كما شددت على أهمية إعلان نتائج التقييم لتعزيز الشفافية وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

الدراسة الخامسة : إمام(2019)

هدفت دراسة إمام (2019) إلى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر مقارنة بالشركات الأجنبية. ركزت الدراسة على العلاقة بين تقييم الأداء

وكفاءة أداء العاملين، مع التركيز على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو كفاءة أداء العاملين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تقييم الأداء وكفاءة أداء العاملين، حيث زاد الاعتماد على تقييم الأداء زادت كفاءة العاملين. كما أظهرت الدراسة أن هذه العلاقة تختلف بين الشركات المصرية والأجنبية.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام تقييم الأداء في شركات الغزل والنسيج المصرية من خلال الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية. كما أكدت على أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين لتحقيق أهداف الشركات بفعالية.

الدراسة السادسة: بن عودة ويوب (2019)

هدفت دراسة بن عودة ويوب (2019) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر في المنظمات، باعتبارها بعداً أساسياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو إستراتيجية تقييم الأداء والمتغير التابع وهو عملية التحسين المستمر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر، مما يبرز أهمية هذا الموضوع في تحقيق أهداف المؤسسات.

أوصت الدراسة بضرورة غرس ثقافة التحسين المستمر لدى المسؤولين والمديرين وتعزيز إستراتيجية تقييم الأداء كجزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة. شددت الدراسة على أن تعزيز هذه العلاقة يمكن أن يحقق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي.

الدراسة السابعة: خليفة وعبد الرحمن (2019)

هدفت دراسة خليفة وعبد الرحمن (2019) إلى معرفة قدرة النظام الحالي لتقييم أداء العاملين بملعب الجوهرية على تحقيق أهدافه. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو تطوير المؤسسات الرياضية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف كبير بين قبول الرؤساء والمرؤوسين لمعايير التقييم، ولكن أظهرت اختلافات في بعض الجوانب مثل معايير التنظيم والقيادة والرقابة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنظام تقييم الأداء والنظر إليه كعامل جوهري لضمان توفير الدعم الكامل لمراحل التخطيط. شددت الدراسة على ضرورة توصيل هذا الفكر لجميع العاملين لتعزيز فهمهم لأهمية التقييم.

الدراسة الثامنة: محمود (2018)

هدفت دراسة محمود (2018) إلى التعرف على أفضل النظم الملائمة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الطباعية لتحسين أداء العاملين. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو كفاءة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن نظم تقييم الأداء تختلف بين المؤسسات، وأن استمارات تقييم الأداء هي الأكثر شيوعاً. أوصت الدراسة بضرورة وجود بيان مفصل بالمهام الوظيفية لجميع الوظائف داخل المؤسسات الطباعية. كما شددت على أهمية استخدام نظم تقييم فعالة تتناسب مع طبيعة العمل في هذه المؤسسات.

الدراسة التاسعة : العنزي وآخرون(2018)

هدفت دراسة العنزي وآخرون (2018) إلى التعرف على أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية. ركزت الدراسة على المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو مستوى الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم الأداء ومستوى الأداء التنظيمي.

أوصت الدراسة باستخدام نماذج تقييم أداء العاملين لأنها تعطي صورة صادقة عن مدى تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة الحكومية. شددت على أهمية تحسين نظام التقييم لتحقيق أفضل النتائج.

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى(Ahmed & Abdallah (2023) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تمحورت الدراسة حول المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع

وهو الرضا الوظيفي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة.

أظهرت النتائج أن تقييم الأداء ومشاركة الموظفين يسهمان بشكل كبير في الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تؤدي مشاركة الموظف في عملية التخطيط إلى ابتكار محتمل، ويؤدي تقييم الأداء إلى آثار إيجابية على المنظمات.

أوصت الدراسة بتعزيز نظم تقييم الأداء وتشجيع مشاركة الموظفين لتحسين الرضا الوظيفي. هذه الممارسات يمكن أن تؤدي إلى زيادة الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.

الدراسة الثانية (Thompson and Peterson 2020) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أداء مهنة التمريض ونظام إدارة الأداء الفعال لتحفيز الكوادر التمريضية من خلال الترقيات والتدريب والمكافآت المناسبة. استخدم الباحثان قواعد البيانات الإلكترونية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أهمية إدارة الأداء كعنصر حيوي في إدارة الموارد البشرية، وأكدت على الحاجة المتزايدة لتحسين النتائج السريرية وجودة الرعاية المرتبطة بأداء العاملين الصحيين. كما بينت الدراسة أن الممارسة السيئة في تنفيذ أنظمة إدارة الأداء داخل القطاع الصحي تؤثر سلباً على تصورات الموظفين للعدالة والمساءلة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الدوران وضعف النتائج السريرية.

أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين الصحيين بشكل كافٍ ومكافأته لتلبية احتياجات الرعاية الصحية الحالية، مما سيساعد على تحسين أساليب وممارسات اتخاذ القرار بشأن كيفية تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة: (Gachanja, P. M., & Wario, G. (2020))

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نظم تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين في قطاع البنوك بمقاطعة نيروبي، كينيا. تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة نظراً لأهمية قطاع البنوك في الاقتصاد وتأثيره المباشر على النمو الاقتصادي والاستقرار المالي.

ركزت الدراسة على تحليل كيفية تأثير نظم تقييم الأداء على الإنتاجية والكفاءة الوظيفية للموظفين. اهتم الباحثون بدراسة مدى فعالية هذه النظم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وأيضاً بمدى شفافيتها وموضوعيتها في التقييم. تعتبر نظم تقييم الأداء أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتساعد في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة من الموظفين في قطاع البنوك. هذا النهج سمح للباحثين بجمع معلومات كمية ونوعية تساعد في فهم تأثير نظم تقييم الأداء بشكل دقيق. كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مختلفة لتحديد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المدروسة.

أظهرت النتائج أن نظم تقييم الأداء الفعالة تسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية الموظفين وكفاءتهم الوظيفية. إذ أن التقييم المستمر والموضوعي للأداء يعزز من فهم الموظفين لمتطلبات العمل

ويحفزهم على تحسين أدائهم. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم تقييم شفافة وموضوعية لتعزيز أداء الموظفين، مشددة على أهمية مشاركة الموظفين في عملية التقييم لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

الدراسة الرابعة (Hensach and Kuni 2019) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تقييم الأداء وأداء العاملين في مكتبات الجامعة. تمحورت الدراسة حول المتغير المستقل وهو تقييم الأداء والمتغير التابع وهو إنتاجية الموظف. استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة ودليل درجات التقييم لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 80 موظفاً. استنتجت الدراسة أن تقييم الأداء في مكتبات الجامعة يتم سنوياً، وأنه يتم استخدام طرق مختلفة للرؤساء لتقييم الفئات المختلفة للموظفين في مكتبات جامعة UEW. أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يعزز من أداء الموظفين للعمل بجدية أكبر بناءً على النتائج. أوصت الدراسة بتطبيق نظم تقييم أداء فعالة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم وتساعد في تحقيق أهداف المكتبات الجامعية بشكل أكثر كفاءة.

الفجوة البحثية:

تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين في القطاع الحكومي، وبالتحديد في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية، يمثل مجالاً حيوياً يتطلب المزيد من البحث والتحليل. بالرغم من الجهود السابقة التي تناولت تأثير أنظمة تقييم الأداء في مؤسسات مختلفة، هناك عدة جوانب لم تحظ بالاهتمام الكافي، مما يبرز وجود فجوات بحثية تحتاج إلى معالجتها لتحقيق فهم أعمق وأكثر شمولية.

أولاً، معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات صناعية وتعليمية، مثل دراسة بوعلالة (2021) في جامعة أدرار، ودراسة إمام (2019) في شركات صناعة الغزل والنسيج. بينما يظل قطاع المياه، وخاصة في السياق الحكومي، قليل الحظ من الدراسات الشاملة التي تبحث في تأثير تقييم الأداء على كفاءة الموظفين. هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية تهدف إلى فهم كيفية تأثير أنظمة التقييم على الأداء في هذا القطاع الحيوي الذي يلعب دوراً أساسياً في التنمية المستدامة.

ثانياً، تقنيات التقييم الحديثة مثل التقييم 360 درجة وأنظمة التقييم المعتمدة على التكنولوجيا لم تُدرس بشكل كافٍ في البيئة السعودية الحكومية. في ظل التحول الرقمي والابتكار المستمر في طرق إدارة الموارد البشرية، يصبح من الضروري فهم كيفية تطبيق هذه التقنيات وتأثيرها على كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

ثالثاً، تبرز الفجوة في البحوث التي تستكشف تأثير تقييم الأداء على جوانب محددة من الكفاءة الوظيفية مثل الابتكار، الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي. الدراسات السابقة مثل دراسة نافع ومحمد (2021) ركزت على القيادة الإبداعية، بينما لم تُسلط الضوء بشكل كافٍ على كيفية تأثير نظم التقييم على هذه الأبعاد في قطاع المياه الحكومي.

رابعاً، تحتاج الدراسات إلى معالجة الفروقات الثقافية والجغرافية التي قد تؤثر على فعالية أنظمة تقييم الأداء. تختلف الديناميكيات الثقافية بين المناطق الحضرية والريفية في السعودية، ويمكن أن تلعب دوراً مهماً في كيفية استقبال وتفاعل الموظفين مع أنظمة التقييم. الدراسات التي أجريت حتى الآن، مثل دراسة خليفة وعبد الرحمن (2019)، لم تتناول بشكل كافٍ تأثير هذه الفروقات في قطاع المياه.

توجد حاجة ملحة لإجراء دراسات شاملة ومتعمقة تبحث في تأثير تقييم الأداء على كفاءة الموظفين في قطاع المياه الحكومي بالسعودية. مثل هذه الدراسات يمكن أن تقدم رؤى قيمة لتحسين سياسات وإجراءات التقييم، وتعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، مما يسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

المنطلقات النظرية للدراسة:

لتفسير تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين في القطاع الحكومي، وبالتحديد في قطاع المياه بالمملكة العربية السعودية، يمكن الاستعانة بعدة نظريات إدارية وسلوكية تساهم في تقديم إطار نظري متكامل للدراسة.

نظرية التوقع (Expectancy Theory): تُعد نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم واحدة من النظريات الأساسية في فهم دوافع العمل. تنص هذه النظرية على أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزاً للعمل عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء الجيد سيؤدي إلى نتائج مرجوة. في سياق تقييم الأداء، يمكن القول بأن نظام تقييم أداء فعال يزيد من توقعات الموظفين بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت أو تحسينات مهنية، مما يعزز من كفاءة العمل.

نظرية تعزيز الذات (Self-Determination Theory): تنص هذه النظرية على أن الأشخاص يكونون أكثر تحفيزاً عندما تكون لديهم ثلاث احتياجات نفسية أساسية: الحاجة إلى الاستقلالية، والحاجة إلى الكفاءة، والحاجة إلى الارتباط. تطبيق أنظمة تقييم الأداء التي تتيح للموظفين المشاركة الفعالة في عملية التقييم وتمنحهم تغذية راجعة بناءة يمكن أن يعزز من شعورهم بالكفاءة والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم الوظيفية.

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي سيتم الاعتماد على الجانب التحليلي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (إمام، 2019) و (حسن، 2018)، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية..

مصادر جمع البيانات

- أسلوب البحث المكتبي (البيانات الثانوية): وتتمثل على الكتب ، الدوريات العلمية ، الرسائل الجامعية ، البحوث والمقالات ، وغيرها باللغة العربية والأجنبية ، وبعض المواقع الإلكترونية المتخصصة .
- أسلوب البحث الميداني (البيانات الأولية) : أعتمد الباحث على استخدام استقصاء من تصميم الباحث بالاعتماد في محتواها علي الدراسات السابقة.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة

حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعادها (الإنتاجية ، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي ، السرعة والدقة)
- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية :** اقتصرت الدراسة على العاملين في قطاع المياه في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أبو سردانة، عماد (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو شر، أحمد حسني محمد، و الفليت، خلود عطية أحمد. (2021). دور التعلم الذاتي في رفع كفاءة العاملين الإداريين في ظل التطور التكنولوجي كمتغير وسيط: دراسة حالة على الإداريين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - المحافظات الجنوبية - فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- أبو شندي، سعد عامر . (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- إمام، محمد. (2019). تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين :دراسة ميدانية مقارنة بين شركات الغسل و النسيج المصرية و شركات الغزل و النسيج الأجنبية، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة الإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مج10، ع1، 507-530
- بن عودة. قصير ويوب، مختار. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORISM) للصناعات الميكانيكية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية، م11
- بوجمعة، أحمد و النذير، بدرى. (2017). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي، جامعة قسدى مرباح - ورقلة.
- بوعلالة، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مجلة البشائر الاقتصادية ، مج7، ع3، 531-547
- التويجري، أنس إبراهيم وترأوى، يسوف (2018م). ممارسة التطوير المهني بالمدارس العربية في بوركينا فاسو . مجلة العلوم النفسية والتربوية . 7 (1)، 252 - 275

- خليفة،وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن،خالد محمد لبيب.(2019).تقييم الأداء و أثره على تطوير المؤسسات الرياضية : دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين فى أستاذ الجوهرة بمدينة جدة ، كلية الأعمال ، جامعة جدة،المملكة العربية السعودية،المجلة الدولية للتراث والسياحة و الضيافة ،م13،ع2.
- رزيق،عادل و شامخ،سامية.(2017). دور معايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي،مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة،جامعة محمد خيضر بسكرة،كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل مرحوش . (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن دار جدارا للكتاب العالمي
- الشمري، عدال بن مطر . (2014) العوامل المؤثرة نظام تقييم أداء العاملين مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، 38 ، 197-215.
- الطراونة عمر . (2011) . المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة عمان: دار البداية.
- طوطح، ليانا. (2016م). التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة من وجهة نظرهم واقعها ومعوقاتها وآليات ترقيتها . رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- عبد الوهاب،لوجاني و بن عزوز،قارة و جيلاني،العقاب.(2017). دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير
- العنزى،أحمد رشود و تمام،عمر أحمد و السيد،صبرى شحاتة.(2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوي الأداء الوظيفي بالأدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية،معهد الدراسات والبحوث البيئية،جامعة مدينة السادات،مجلة الدراسات والبحوث البيئية،ع2، 349-355
- القرني، عيدة، والقحطاني، محمد (2021م). معوقات استخدام منصات التدريب الإلكترونية في برامج التطوير المهني بمراكز التدريب التربوي بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمات. 618 - 562 (، 190) 40 .مجلة التربية - جامعة القاهرة

- محمود، عبير سيد، و حسن، عبدالرحمن رجب. (2018). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع12 ، 299 - 311.
- مسلم محمد. (2010) . تنمية الموارد البشرية : دعائم و أدوات الجزائر : دار طليطلة.
- المغيري، قاتل ظيف الله. (2020م). "تقييم أداء الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة، المجلة العربية للنشر العلمي 1(16).
- نزار، زكريا (2020م). الجامعة تبحث تحديات التطوير المهني المستمر خلال كورونا، مجلة الراية.
- نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- Aba Al-khail, M. S. A. (2019). The reality of professional development for teachers in the light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030, the first conference of the Saudi Scientific Society for Teachers (JOD) "Teacher: Development Requirements and Future Ambition". 3, held at King Khalid University, the period: 186-205.
- Ahmed, P., Lashari, A. R., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 6(1), 17-28.
- Allan. O.; Dabbous, M.; Tim, H. (2012). The role of public secondary school principals in the professional development of teachers in the northern West Bank. *Journal of Educational Sciences*. 39(1), 1-16.
- Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845-870.
- Gachanja, P. M., & Wario, G. (2020). "Effects of Performance Appraisal on Employee Productivity in the Banking Sector in Nairobi County, Kenya." *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 265-272.

- Hensach, Kusi. (2019). Relationship between Performance Appraisal & Employee performance at university of Education, Winneba Libraire"
- Thompson, T. P., Madlabana, C. Z., Mashamba- & Petersen, I. (2020). Performance management methods and practices among nurses in primary health care settings: a systematic scoping review protocol. *Systematic reviews*, 9, 1-9.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Performance Appraisal on Enhancing Employee
Efficiency in the Government Sector: An Applied Study on the Water
Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Nasser yehia Ali shebli

241001920

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1445–2024