

تأثير التقييم على الموظفين

(دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي بجدّه)

إعداد الطالب :

مروان جبارة سليمان الجمني

الرقم الجامعي (٢٥١٠٠٢٨٧٧)

إشراف :

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي : ٢٠٢٥ م

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة :

يُعدّ العنصر البشري رأس المال الحقيقي لأي منظمة، ولا سيما في الأجهزة الحكومية التي تتولى تقديم الخدمات العامة وتحقيق مستهدفات الخطط التنموية. ومن أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية التي تستهدف تحسين كفاءة هذا العنصر ووضعه في المسار الصحيح، وظيفة تقييم/تقويم الأداء الوظيفي؛ إذ تُسهم في قياس أداء الموظفين، وتشخيص جوانب القوة والضعف، وربط النتائج ببرامج التدريب والحوافز والترقيات، بما ينعكس على جودة الخدمة العامة ورضا المستفيدين (المغربي، ٢٠١٤؛ حسن، ٢٠٢٠).

وقد شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة حراكًا إصلاحيًا واسعًا في مجال تطوير الأنظمة واللوائح المرتبطة بالموارد البشرية في القطاع الحكومي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن ذلك صدور لائحة إدارة الأداء الوظيفي ضمن اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (٧٠٠/٥٢٠٢) وتاريخ ١٠/٩/١٤٣٧هـ، واعتبارها إطارًا معياريًا موحدًا لتقييم أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية، وربط التقييم بالترقيات والعلاوات وتطوير المسار الوظيفي.

مع ذلك، تُشير عدد من الدراسات العربية إلى أن تطبيق أنظمة تقييم الأداء في الواقع العملي لا يزال يواجه تحديات تتصل بوضوح المعايير، وعدالة الإجراءات، ومستوى التغذية الراجعة، ودرجة ارتباط التقييم الفعلي بالحوافز والترقيات والتدريب؛ مما ينعكس على اتجاهات الموظفين ورضاهم وأدائهم. فقد أظهرت دراسة القرني (٢٠٢٢) على مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها وجود علاقة بين فعالية تقييم الأداء وتحسن أداء الموارد البشرية.

كما بيّنت دراسة ميمي والسويطي (٢٠١٩) تجربة ديوان الموظفين العام الفلسطيني في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين، مؤكدة أهمية وضوح المعايير ومشاركة الموظفين في العملية التقييمية. وأكدت دراسة علي (٢٠١٦) على القطاع المصرفي ببورتسودان وجود ارتباط بين ممارسات تقييم الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعلى الصعيد الدولي، توصلت دراسة Iqbal et al (2013). إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، مع دور تعديلي للدافعية في هذه العلاقة، مما يعكس الأثر العميق لعملية التقييم في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم.

في ضوء ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تركّز على موظفي القطاع الحكومي بمحافظة جدة، بوصفها من أكبر المناطق الإدارية والاقتصادية بالمملكة، للوقوف على أثر التقييم الوظيفي في واقعهم العملي، واستكشاف تصوّراتهم لعدالة وفعالية أنظمة التقييم، وانعكاس ذلك على رضاهم، ودافعيتهم، والتزامهم واستعدادهم للاستمرار في العمل. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لتسدّ فجوة بحثية في الأدبيات العربية التي ما زالت محدودة في تناولها لتأثير التقييم الوظيفي في البيئة الحكومية السعودية بوجه عام، وفي محافظة جدة على وجه الخصوص.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من التطوير النظامي والتشريعي في مجال إدارة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، ما تزال هناك مؤشرات - من خلال الملاحظات الميدانية والتقارير العامة وشكاوى الموظفين في بعض الجهات - على وجود فجوة بين الأهداف المعلنة لنظام التقييم وبين ما يُدركه الموظفون فعليًا من عدالة الإجراءات وشفافيته وآثاره على مسارهم الوظيفي. وقد تُمارَس عملية التقييم أحيانًا بوصفها إجراءً روتينيًا أو شكليًا، أو تتأثر بالعلاقات الشخصية والانطباعات الذاتية، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على رضا الموظفين ودافعيتهم وأدائهم، ويضعف ثقتهم في سياسات الموارد البشرية.

من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل عن طبيعة أثر التقييم الوظيفي كما يُمارَس فعليًا في الأجهزة الحكومية بمحافظة جدة على الموظفين أنفسهم من حيث رضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، ومستوى التزامهم وارتباطهم التنظيمي، واتجاهاتهم نحو الاستمرار في الخدمة الحكومية.

ويمكن صياغة المشكلة في سؤال رئيس: ما أثر التقييم الوظيفي على الموظفين في القطاع الحكومي بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة :

1. الأهمية العلمية :

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، وبخاصة موضوع تقييم الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، الذي ما تزال الدراسات التطبيقية فيه محدودة مقارنة بالقطاع الخاص أو القطاعات الصحية والبنكية.
- تقدم الدراسة تحليلًا ميدانيًا لتأثير التقييم الوظيفي على مجموعة من الأبعاد (مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الالتزام التنظيمي، نية البقاء)، مستفيدة من نماذج سابقة عربية

وأجنبية، وبذلك تُعمّق الفهم النظري للعلاقة بين التقييم الوظيفي وسلوكيات الموظفين واتجاهاتهم.

- يمكن أن تمثل النتائج أساسًا لبناء نماذج عربية ملائمة ثقافيًا لتفسير دور تقييم الأداء في تحسين الأداء الفردي والجماعي في الأجهزة الحكومية.

2. الأهمية العملية :

- تزوّد صنّاع القرار في الأجهزة الحكومية بمحافضة جدة ، ومسؤولي الموارد البشرية، بمؤشرات ميدانية حول درجة فعالية وعدالة نظام التقييم من وجهة نظر الموظفين، وما يرتبط به من آثار إيجابية أو سلبية عليهم.
- تساعد في تحسين سياسات وأنظمة تقييم الأداء من خلال توصيات عملية تتعلق بتوضيح المعايير، وتعزيز التغذية الراجعة، وربط نتائج التقييم ببرامج تدريبية وحوافز عادلة.
- يمكن أن تُسهم في رفع مستوى الرضا والدافعية لدى الموظفين، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز جودة الخدمات الحكومية، إذا ما تم تبني التوصيات في خطط التطوير المؤسسي.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى: التعرف على أثر التقييم الوظيفي على الموظفين في القطاع الحكومي بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- ويتفرّع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، من أبرزها:
1. تحديد مستوى تطبيق نظام التقييم الوظيفي في الأجهزة الحكومية المستهدفة من حيث وضوح المعايير، وعدالة الإجراءات، وشفافية النتائج، ومستوى التغذية الراجعة.
 2. التعرف على أثر التقييم الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي بمحافظة جدة .
 3. الكشف عن أثر التقييم الوظيفي في دافعية الموظفين للعمل وبذل الجهد.
 4. دراسة أثر التقييم الوظيفي في درجة الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي لدى الموظفين.
 5. استقصاء ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التقييم الوظيفي على الموظفين تُعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية).

٦. تقديم مقترحات عملية لتطوير أنظمة وممارسات التقييم الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمحافضة جدة في ضوء النتائج المتوصل إليها.

أسئلة الدراسة :

١. ما مستوى تطبيق نظام التقييم الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمحافضة جدة من حيث وضوح المعايير، وعدالة الإجراءات، وشفافية النتائج، ومستوى التغذية الراجعة من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما أثر التقييم الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي بمحافضة جدة ؟
٣. ما أثر التقييم الوظيفي في دافعية الموظفين للعمل وبذل الجهد في القطاع الحكومي بمحافضة جدة ؟
٤. ما أثر التقييم الوظيفي في درجة الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي لدى موظفي القطاع الحكومي بمحافضة جدة ؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر التقييم الوظيفي على الموظفين تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية)؟

الدراسات السابقة :

١. دراسة القرني(2022) : بعنوان : "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها"، ونُشرت في مجلة رماح للبحوث والدراسات. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المركز، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وُضعت على العاملين في المركز، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. خلصت الدراسة - بحسب ملخصها - إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تقييم الأداء وتحسين أداء الموارد البشرية، وأوصت بتطوير معايير التقييم وربط نتائجه بالترقيات وبرامج التدريب والتحفيز .
٢. دراسة ميمي والسويطي(2019) : بعنوان : "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"، والمنشورة في مجلة معهد العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر. هدفت الدراسة إلى عرض تجربة ديوان الموظفين العام في تطوير نظام تقييم الأداء وقياس أثره على

أداء العاملين، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (٨٨) موظفًا وموظفة في الديوان. أشارت النتائج إلى أن تطوير نظام تقييم الأداء (من حيث وضوح المعايير، والعدالة، والشفافية) ارتبط بتحسين مستوى أداء العاملين، وأوصت الدراسة بمواصلة تحسين النظام، وتعزيز مشاركة الموظفين في وضع المعايير وتوفير تغذية راجعة بناءة.

٣. دراسة علي (2016) : بعنوان : "أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان"، والمنشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات تقييم الأداء (وضوح الأهداف، موضوعية المعايير، التغذية الراجعة) على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة موزعة على عينة من الموظفين. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى الشفافية والعدالة في التقييم وتدريب المديرين على إجراء مقابلات التقييم.

٤. دراسة Iqbal وآخرين (2013) : بعنوان : Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance involving the Moderating Role of Motivation، ونُشرت في Arabian Journal of Business and Management Review. هدفت الدراسة إلى فحص أثر تقييم الأداء على أداء الموظفين في عدد من المنظمات الباكستانية، مع دراسة الدور التعديلي للدافعية في هذه العلاقة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة موزعة على عينة من الموظفين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأداء الموظفين، كما تبين أن الدافعية تُعدّل من قوة هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بتصميم نظم تقييم أداء تستند إلى معايير واضحة، وتربط النتائج بأنظمة تحفيز فعّالة.

أوجه الاتفاق والاختلاف وما تميّزه الدراسة الحالية :

- من حيث الموضوع : تتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التركيز على أثر تقييم الأداء في متغيرات مثل الأداء والرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، إلا أن معظمها انصبّ على مؤسسات محددة (مركز صحي، ديوان موظفين، بنوك، منظمات خاصة)، بينما تتجه هذه الدراسة إلى القطاع الحكومي في محافظة جدة على نحو أكثر شمولاً.
- من حيث البيئة : تنوّعت البيئات بين السعودية (القطاع الصحي)، وفلسطين (ديوان الموظفين العام)، والسودان (قطاع مصرفي)، وباكستان (منظمات خاصة)، في حين تركز الدراسة

الحالية على البيئة الحكومية السعودية في منطقة حضرية كبرى (جدة)، بما لها من خصوصية تنظيمية وتشريعية.

- **من حيث المتغيرات :** ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموارد البشرية (القرني، ٢٠٢٢؛ ميمي والسويطي، ٢٠١٩)، وأخرى على الرضا الوظيفي (علي، ٢٠١٦)، فيما دمجت دراسة Iqbal وآخرون (٢٠١٣) بين الأداء والدافعية. أما الدراسة الحالية فتسعى إلى دمج أكثر من بُعد (الرضا، الدافعية، الالتزام، نية البقاء) تحت مظلة "أثر التقييم الوظيفي على الموظفين" في القطاع الحكومي.
- **من حيث المنهج والعينة :** تشترك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تبنيها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، إلا أن الدراسة الحالية تخطط للاعتماد على استبانة إلكترونية تُوزع على عينة عشوائية من موظفي عدة جهات حكومية في جدة، بما يزيد من تنوع العينة وتمثيلها.

ما يميز الدراسة الحالية :

١. التطبيق على قطاع حكومي واسع في محافظة جدة بدلاً من مؤسسة واحدة.
٢. دمج عدة أبعاد نفسية وسلوكية للموظف (رضا، دافعية، التزام، نية بقاء) في إطار واحد.
٣. الاستناد إلى الإطار النظامي السعودي الحديث (لائحة إدارة الأداء الوظيفي) وربط النتائج بمقتضياته.

المنطلقات النظرية للدراسة :

- ترتكز الدراسة على عدد من المنطلقات النظرية، من أهمها:
١. **منظور إدارة الموارد البشرية :** الذي ينظر إلى تقييم الأداء الوظيفي باعتباره إحدى الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى توفير معلومات موضوعية عن أداء الموظف، وتحديد احتياجات التدريب، وربط الأداء بنظم الحوافز والترقيات، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (المغربي، ٢٠١٤؛ منظمة العمل الدولية، ٢٠١٧).
 ٢. **نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) :** التي تؤكد أن إدراك الموظفين لعدالة أنظمة وإجراءات التقييم (عدالة توزيعية، وعدالة إجرائية، وعدالة تفاعلية) يؤثر بقوة في رضاهم الوظيفي، والتزامهم، واستعدادهم لبذل الجهد. وبناءً على ذلك، تفترض

الدراسة أن عدالة وشفافية عملية التقييم عنصر جوهري في تفسير أثر التقييم الوظيفي على الموظفين.

٣. **نظرية التوقع (Expectancy Theory) :** التي تفترض أن دافعية الفرد للعمل ترتبط بتوقعه أن يؤدي الجهد إلى أداء جيد، وأن يؤدي الأداء الجيد إلى مكافآت ذات قيمة. في ضوء هذه النظرية، يُنظر إلى تقييم الأداء بوصفه حلقة وصل بين الأداء الفعلي وبين ما يحصل عليه الموظف من حوافز وترقيات وتقدير، ومن ثم فإن مدى وضوح هذه العلاقة يؤثر في دافعية الموظفين وسلوكياتهم.

انطلاقاً من هذه المنطلقات، تُفترض مجموعة من العلاقات بين جودة وفعالية نظام التقييم الوظيفي من جهة، وبين الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين من جهة أخرى، وهي ما تسعى الدراسة إلى استكشافه ميدانياً.

منهجية البحث :

- **نوع البحث :** بحث وصفي تحليلي (مسيحي)، ذي طبيعة ارتباطية، يهدف إلى وصف واقع التقييم الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمحافظة جدة وتحليل علاقته بعدد من المتغيرات المرتبطة بالموظفين.
- **مجتمع الدراسة :** جميع الموظفين والموظفات العاملين في القطاع الحكومي بمحافظة جدة (الوزارات، الهيئات، والإدارات الحكومية المختلفة) ممن يخضعون لنظام إدارة الأداء الوظيفي.
- **عينة الدراسة :** سيتم اختيار عينة عشوائية (بسيطة أو طبقية بحسب توافر البيانات) من الموظفين في عدد من الجهات الحكومية في جدة، مع السعي لتحقيق تمثيل مناسب لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة، ونوعية الجهة الحكومية.
- **أسلوب جمع البيانات :** استخدام استبانة إلكترونية تُوزع عبر البريد الإلكتروني أو الروابط الإلكترونية المعتمدة في الجهات الحكومية، بما يسهل مشاركة أكبر عدد ممكن من الموظفين.
- **أساليب التحليل الإحصائي:**
 - إحصاءات وصفية (متوسطات، انحرافات معيارية، تكرارات، نسب مئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى أبعاد التقييم الوظيفي والآثار المرتبطة به.

○ اختبارات إحصائية استدلالية (مثل اختبار (t) ، وتحليل التباين ANOVA ، ومعاملات الارتباط، والانحدار الخطي) لاختبار الفروق والعلاقات بين متغيرات الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها.

أدوات الدراسة :

ستعتمد الدراسة على أداة رئيسة هي: الاستبانة الإلكترونية الخاصة بقياس أثر التقييم الوظيفي على الموظفين في القطاع الحكومي بمحافظة جدة .
وتتكوّن الاستبانة المقترحة من المحاور الآتية:

١. البيانات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجهة الحكومية، الدرجة الوظيفية... إلخ).

٢. محور التقييم الوظيفي : ويقسّم تصورات الموظف حول: وضوح أهداف ومعايير التقييم، عدالة وشفافية الإجراءات، مستوى التغذية الراجعة، إشراك الموظف في مناقشة نتائجه، مدى ارتباط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات وبرامج التدريب.

٣. محور أثر التقييم على الموظف : ويقسّم الأبعاد المستهدفة مثل:

- الرضا الوظيفي.
- الدافعية للعمل وبذل الجهد.
- الالتزام التنظيمي والانتماء.
- نية الاستمرار في العمل الحكومي.

وسيراعى في بناء فقرات الاستبانة الاستفادة من مقاييس وفقرات مستخدمة في دراسات سابقة عربية وأجنبية (مثل: القرني، ٢٠٢٢؛ ميمي والسويطي، ٢٠١٩؛ علي، ٢٠١٦؛ Iqbal وآخرون، ٢٠١٣)، مع تكييفها بما يتناسب مع البيئة السعودية.

مجالات الدراسة (الزمانية / المكانية / البشرية) :

١. المجال البشري : يشمل جميع الموظفين والموظفات العاملين في الأجهزة والجهات الحكومية بمحافظة جدة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ممّن يخضعون لنظام إدارة الأداء الوظيفي، وسيتم اختيار عينة منهم وفق إجراءات المعاينة المحددة.

٢. المجال المكاني : تجرى الدراسة في محافظة جده بمنطقة مكة المكرمة ، وتشمل عددًا من الوزارات والهيئات والمصالح الحكومية القائمة في المحافظة.
٣. المجال الزمني : يغطّي الإطار الزمني للدراسة الفترة التي تُنجز فيها إجراءات إعداد البحث وجمع البيانات وتحليلها، والممتدة تقريبًا خلال عام ٢٠٢٥ م (١٤٤٧هـ)، بما يتضمنه من بناء الأداة، وتحكيمها، وتطبيقها ميدانيًا، ثم تحليل النتائج وكتابتها.

الاستبانة الالكترونية

أولاً: بيانات تعريفية (Demographics)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45-54 سنة ☐ 55 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٣ سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
5. الجهة الحكومية التي تعمل بها:
 - ☐ وزارة ☐ هيئة حكومية ☐ قطاع خدمي ☐ قطاع رقابي / تشريعي ☐ أخرى (يُحدد)
6. المستوى الوظيفي: ☐ موظف عادي ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير إدارة

ثانياً: محور التقييم الوظيفي (Performance Appraisal)

مقياس ليكرت (1-5) : 1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

أولاً: وضوح معايير وأهداف التقييم

١. أهداف التقييم الوظيفي في جهتي واضحة ومفهومة.
 ٢. معايير التقييم محددة ومكتوبة بشكل رسمي.
 ٣. يتم شرح معايير التقييم لي قبل تطبيقها فعلياً.
 ٤. معايير التقييم تتناسب مع طبيعة مهامى الفعلية.
- ثانياً: عدالة وشفافية إجراءات التقييم

٥. تتم عملية التقييم وفق إجراءات واضحة للجميع.
٦. أعتقد أن نظام التقييم في جهتي يحقق العدالة بين الموظفين.
٧. لا يتأثر تقييم الموظف بالعلاقات الشخصية.
٨. يتم تقييم أدائى بناءً على أدلة عمل حقيقية.

ثالثاً: التواصل والتغذية الراجعة (Feedback)

٩. يتواصل معى الرئيس المباشر لمناقشة تقييمى الوظيفى.
١٠. أحصل على تغذية راجعة بناءة تساعدنى على تحسين أدائى.
١١. يسمح لى النظام بتقديم ملاحظات أو اعتراضات على تقييمى.

١٢. يتم إبلاغي بنتائج التقييم في الوقت المحدد.

رابعاً: ربط التقييم بالحوافز والترقيات

١٣. توجد علاقة واضحة بين نتائج التقييم والترقية الوظيفية.

١٤. تتحسن فرص التدريب والتطوير للموظف ذي التقييم العالي.

١٥. تُمنح الحوافز المالية بناءً على نتائج التقييم.

١٦. يتم استخدام نتائج التقييم في التخطيط لمساري الوظيفي.

ثالثاً: محور أثر التقييم الوظيفي على الموظف

أولاً: الرضا الوظيفي :

١٧. أشعر بالرضا عن عملية التقييم في جهتي.

١٨. يزيد التقييم الجيد من شعوري بالتقدير في العمل.

١٩. يسهم نظام التقييم في تحسين بيئة العمل.

ثانياً: الدافعية للعمل :

٢٠. يحفزني التقييم الجيد على بذل المزيد من الجهد.

٢١. يدفعني نظام التقييم إلى تطوير مهاراتي المهنية.

٢٢. يشجعني التقييم على الالتزام بأهداف الوحدة أو الإدارة.

ثالثاً: الالتزام والانتماء :

٢٣. يزيد نظام التقييم الجيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.

٢٤. يساعد التقييم الموضوعي على تعزيز الثقة بين الموظف ورئيسه المباشر.

٢٥. يسهم نظام التقييم في رفع مستوى التزامي تجاه عملي.

رابعاً: نية البقاء والاستمرار :

٢٦. يعزز التقييم العادل رغبتني في الاستمرار في الجهة الحكومية.

٢٧. أدائي في العمل يتحسن عندما أرى ارتباط التقييم بالحوافز.

٢٨. نظام التقييم الحالي يشجعني على التخطيط لمستقبلي الوظيفي.

رابعاً: سؤال مفتوح اختياري :

٢٩. ما أبرز ملاحظاتك أو اقتراحاتك لتطوير نظام التقييم الوظيفي في جهتك؟

.....

أولاً: الهيكل العام للبحث :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة، مشكلة، أهمية، أهداف، أسئلة، دراسات سابقة موجزة مع مقارنة، منطلقات نظرية، منهجية، أداة، ومجالات الدراسة. هيكل الدراسة. استبانة

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 الإطار النظري (المفاهيم والأسس)

2.1.1 مفهوم التقييم الوظيفي

2.1.2 أنواع التقييم وأساليبه

2.1.3 عناصر ومراحل عملية التقييم الوظيفي

2.1.4 التقييم الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي

2.1.5 أثر التقييم الوظيفي على الموظفين

2.1.6 الأسس النظرية للدراسة (النظريات المساندة)

2.2 الإطار المفاهيمي / النموذج المقترح للدراسة

رسم تخطيطي يوضح: التقييم الوظيفي ← الرضا ← الدافعية ← الالتزام ← نية البقاء

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 منهج الدراسة : وصفي تحليلي، ارتباطي، مسحي.

3.2 مجتمع الدراسة : موظفو القطاع الحكومي في محافظة جدة.

3.3 عينة الدراسة : الحجم وطريقة الاختيار (عشوائية بسيطة / طبقية).

3.4 أداة الدراسة: الاستبانة الإلكترونية (صفة الأداة - بناء الأداة - محاورها).

3.5 ثبات الأداة: معامل كرونباخ ألفا

3.6 أساليب التحليل الإحصائي : المتوسطات والانحرافات المعيارية- اختبار-T تحليل تباين ANOVA - معامل الارتباط

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

4.1 البيانات الديموغرافية للعينة

— جداول وتوزيعات ورسوم بيانية.

4.2 نتائج الأسئلة/الفرضيات حسب المحاور

• وصف البيانات - تحليل الفروق - تحليل العلاقات

4.3 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

• الربط بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات الأخرى - تفسير النتائج

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 الإطار النظري (المفاهيم والأسس)

2.1.1 مفهوم التقييم الوظيفي :

يُعدّ التقييم الوظيفي (أو تقويم/تقييم الأداء الوظيفي) إحدى الركائز الرئيسة في إدارة الموارد البشرية الحديثة؛ إذ يمثل أداة منهجية لقياس مستوى أداء الموظف ومخرجاته مقارنةً بمعايير محددة سلفاً، بهدف تقديم تغذية راجعة وتحسين الأداء واتخاذ قرارات متعلقة بالترقيات والحوافز والتدريب (حسن، ٢٠٢٠؛ المغربي، ٢٠١٠).

عرّفت بعض الأدبيات العربية تقييم الأداء بأنه: «عملية منظمة لقياس أداء العاملين ودرجة إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، استناداً إلى معايير كمية ونوعية يتم الاتفاق عليها مسبقاً، وبصورة دورية» (حسن، ٢٠٢٠). وعرّفته منظمة العمل الدولية في أدلة إدارة الموارد البشرية بأنه جزء من نظام إدارة الأداء، يُستخدم لقياس مدى تحقيق الموظف للأهداف والنتائج المرتبطة بوصفه الوظيفي، وتحديد احتياجاته التدريبية ومساره الوظيفي (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٧).

أما في الأدبيات الأجنبية، فيُعرّف التقييم الوظيفي بأنه عملية منهجية لتقييم أداء الموظف وإنتاجيته مقارنةً بمعايير محددة مسبقاً، بهدف تقديم تغذية راجعة واتخاذ قرارات متعلقة بالأجور والترقيات والتطوير (Iqbal et al., 2013; Kim & Holzer, 2016).

.وتؤكد بعض المصادر المتخصصة أن تقييم الأداء جزء من عملية أوسع تسمّى إدارة الأداء، تشمل تحديد

الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتقويم النهائي. (Gartner, 2023)

استناداً إلى ما سبق، يمكن اعتماد تعريف إجرائي في هذه الدراسة على النحو الآتي:

التقييم الوظيفي :

عملية رسمية ومنظمة تقوم بها الجهة الحكومية لقياس أداء الموظفين خلال فترة زمنية محددة، مقارنةً بمعايير وأهداف وظيفية متفق عليها، وباستخدام نماذج وإجراءات معتمدة، بهدف تحديد مستوى الكفاءة، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والحوافز والترقيات والمسار الوظيفي (حسن، ٢٠٢٠؛ وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٩).

2.1.2 أنواع التقييم وأساليبه :

تطوّر التقييم الوظيفي من نماذج تقليدية بسيطة إلى أنظمة شاملة، يمكن تصنيفها من زوايا متعددة،

من أهمها:

١. من حيث الجهة المُقيِّمة :

○ تقييم الرئيس المباشر : وهو الأكثر شيوعاً في الأجهزة الحكومية، حيث يقوم الرئيس بتقييم أداء

مرؤوسيه.

- التقييم الذاتي : يشارك الموظف في تقييم أدائه بناءً على معايير محددة.
- تقييم الزملاء : يقيم الزملاء بعضهم بعضًا في فرق العمل والمشاريع المشتركة.
- تقييم المرؤوسين للرؤساء : يُستخدم في بعض النظم المتقدمة لقياس مهارات القيادة والإشراف.
- التقييم بزاوية ٣٦٠ درجة : يشمل الرئيس، والزملاء، والمرؤوسين، وربما المتعاملين الخارجيين (Lameque et al., 2023).

٢. من حيث توقيت التقييم ودوريته :

- تقييم سنوي : كما في غالبية الأجهزة الحكومية السعودية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٩).
- تقييم نصف سنوي أو ربع سنوي : لمتابعة الأداء دوريًا.
- تقييم مستمر (طوال العام) : يُدمج في نظام إدارة الأداء من خلال مراجعات دورية قصيرة وتغذية راجعة مستمرة.

٣. من حيث أسلوب القياس :

- قوائم التقدير (Rating Scales) : مثل مقياس من ١ إلى ٥ لقياس مستوى الإنجاز أو السلوك.
- التقييم بالأهداف (Management by Objectives – MBO) : يقوم على اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على أهداف قابلة للقياس في بداية الفترة، ثم قياس درجة تحقيقها.
- التقييم القائم على الكفاءات (Competency-based Appraisal) : يركز على قياس كفاءات محددة مثل الاتصال، العمل الجماعي، حل المشكلات.
- مقاييس التدرج السلوكي (BARS) : تربط بين درجات التقييم وأمثلة سلوكية محددة.
- ملف الإنجاز (Portfolio) : تجميع نماذج من الأعمال والإنجازات وإخضاعها للتقييم.

يمكن تلخيص بعض هذه الأنواع في جدول (2-1) المقترح:

جدول (٢-١): مقارنة بين بعض أساليب التقييم الوظيفي

الأسلوب	الفكرة الرئيسة	أهم المزايا	بعض المحددات
قوائم التقدير	تقييم الموظف بناءً على أبعاد محددة يُمنح فيها درجات	سهولة التطبيق؛ مناسبة لأعداد كبيرة	احتمال التحيز الشخصي؛ العمومية
التقييم بالأهداف	الاتفاق على أهداف قابلة للقياس ثم تقييم درجة تحقيقها	يربط بين الأداء والأهداف التنظيمية	يحتاج إلى ثقافة تنظيمية ناضجة
تقييم ٣٦٠ درجة	جمع آراء عدة أطراف حول أداء الموظف	رؤية شمولية؛ تعزيز العدالة	كلفة زمنية وتنظيمية أعلى

تُظهر الأدبيات أن الأجهزة الحكومية غالبًا ما تعتمد الأساليب التقليدية القائمة على تقييم الرئيس المباشر باستخدام نماذج سنوية، بينما تتجه بعض الجهات الحديثة إلى إدخال عناصر من التقييم بالأهداف والتقييم متعدد المصادر لتعزيز العدالة والشفافية (حسن، ٢٠٢٠؛ Kim & Holzer, 2016).

2.1.3 عناصر ومراحل عملية التقييم الوظيفي :

يُنظر إلى التقييم الوظيفي في الفكر الإداري الحديث بوصفه دورة متكاملة وليست حدثًا سنويًا منعزلًا. وتختلف تفاصيل الدورة من مؤسسة لأخرى، لكن يمكن اختزالها في المراحل الرئيسة الآتية (حسن، ٢٠٢٠؛ SPSkills، ٢٠٢٤) :

١. مرحلة التخطيط (تحديد الأهداف والمعايير) :

- صياغة الأهداف الفردية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجهة.
- تحديد معايير الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) لكل وظيفة.
- توثيق هذه الأهداف والمعايير في ميثاق أداء أو نموذج معتمد.

٢. مرحلة التنفيذ والمتابعة المستمرة :

- قيام الموظف بأداء مهامه اليومية وفق الأهداف المحددة.
- متابعة الرئيس المباشر للأداء بصورة مستمرة، وتقديم تغذية راجعة غير رسمية.
- معالجة الصعوبات والعوائق أولاً بأول (مثل نقص الموارد أو التدريب).

٣. مرحلة التوثيق وجمع بيانات الأداء :

- جمع معلومات موضوعية عن الأداء (نتائج كمية، تقارير إنجاز، ملاحظات مكتوبة).
- الاعتماد على مصادر متعددة للمعلومات بقدر الإمكان لتقليل التحيز.

٤. مرحلة التقويم الرسمي (المقابلة التقييمية) :

- ملء نموذج التقييم بناءً على البيانات المتاحة.
- عقد مقابلة رسمية بين الرئيس والموظف لمناقشة نقاط القوة والضعف وفرص التطوير.
- إعطاء الموظف فرصة للتعبير عن وجهة نظره والتعليق على التقييم.

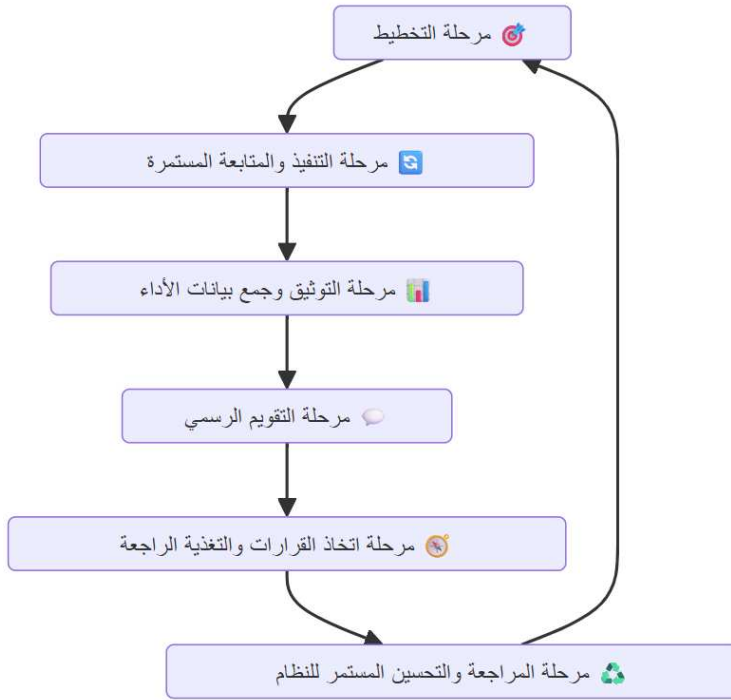
٥. مرحلة اتخاذ القرارات والتغذية الراجعة :

- ربط نتائج التقييم بقرارات الترقية والحوافز والتدريب ونقل الموظفين.
- إعداد خطط تطوير فردية (Individual Development Plans) .
- توثيق القرارات وإبلاغها للموظف بصورة شفافة.

٦. مرحلة المراجعة والتحسين المستمر للنظام :

- تقييم مدى عدالة وفعالية نظام التقييم نفسه.
- إدخال التعديلات اللازمة على المعايير والنماذج والدورات التدريبية للمقيمين.

الشكل (١-٢): دورة التقييم الوظيفي في الفكر الإداري الحديث



يوضح هذا الشكل المراحل الرئيسية لعملية التقييم الوظيفي، والتي تُعد دورة مستمرة تبدأ بمرحلة التخطيط لتحديد الأهداف والمعايير، ثم تمر بمرحلة التنفيذ والمتابعة وجمع بيانات الأداء، تليها مرحلة التقويم الرسمي ومناقشة النتائج، ثم اتخاذ القرارات والتغذية الراجعة، وتنتهي بمراجعة وتحسين النظام لضمان التطوير المستمر لكل من أداء الموظفين وفعالية عملية التقييم نفسها.

2.1.4 التقييم الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي :

شهد القطاع الحكومي السعودي تطويراً جوهرياً في مجال إدارة الموارد البشرية مع صدور اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، التي تضمنت فصلاً خاصاً بإدارة الأداء الوظيفي، إلى جانب صدور لائحة إدارة الأداء الوظيفي بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (٥٢٠٢/٧٠٠) وتاريخ ١٠/٩/١٤٣٧هـ، والتي تنظم آليات التقييم ومستويات الأداء وآثارها على العلاوات والترقيات (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٩؛ وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٦).

يمكن تلخيص أبرز ملامح نظام التقييم الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي كما يأتي:

١. ميثاق الأداء الوظيفي :

- يتم في بداية دورة الأداء الاتفاق بين الموظف ورئيسه المباشر على أهداف ومعايير أداء محددة، تُوثق في ميثاق أداء.
- يتضمن الميثاق الأهداف الكمية والنوعية، ومؤشرات قياسها، والوزن النسبي لكل هدف.

٢. المراجعة الدورية :

- تشترط اللائحة عقد لقاءات دورية بين الرئيس والموظف لمراجعة مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف، ومعالجة التحديات.
- تُعد هذه المرحلة مهمة لضمان أن التقييم النهائي لا يكون مفاجئاً للموظف.

٣. التقويم النهائي ومستويات الأداء :

- ينتهي العام بتقويم نهائي يُصنّف أداء الموظف في إحدى الدرجات (مثلاً: ممتاز، يفوق التوقعات، يلبي التوقعات، يحتاج إلى تطوير).
- يرتبط مستوى الأداء بنتائج ملموسة مثل: استحقاق العلاوة السنوية، أولوية الترقية، أو الحاجة إلى برامج تحسين الأداء.

٤. الآثار النظامية لتقويم الأداء :

- نصّت اللائحة التنفيذية على أن مستويات الأداء تعد أحد الأسس الرئيسة لاستحقاق العلاوات والترقيات والبدلات، ولتنظر في استمرار الموظف في وظيفته من عدمه.
- وضعت اللائحة ضوابط للتظلم من نتائج التقييم وفق إجراءات محددة.

٥. التحديات التطبيقية المحتملة :

- بالرغم من الإطار النظامي المتقدم، تشير بعض الدراسات والملاحظات الميدانية إلى وجود تحديات مثل:

- تفاوت جودة التطبيق بين الجهات.
 - احتمال تأثر التقييم بعوامل شخصية أو ضغوط تنظيمية.
 - ضعف تدريب بعض الرؤساء على مهارات التقييم الموضوعي وإدارة المقابلة التقييمية (القرني، ٢٠٢٢؛ حمزة وآخرون، ٢٠١٩).
- هذه الخصوصية النظامية في المملكة تُعدّ سياقاً مهماً لفهم نتائج هذه الدراسة على موظفي القطاع الحكومي بمحافظه جدة ، إذ لا يمكن فصل ممارسات التقييم عن الإطار النظامي الحاكم لها.

2.1.5 أثر التقييم الوظيفي على الموظفين :

يتجاوز التقييم الوظيفي كونه أداة إدارية لتصنيف الموظفين؛ فهو يؤثر بعمق في اتجاهات الموظف وسلوكياته، ويمكن تلخيص أبرز الآثار المدروسة في الأدبيات فيما يلي:

١. الأثر على الأداء الوظيفي : تشير دراسات متعددة إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية نظام التقييم وتحسن أداء الموظفين؛ إذ تساعد المعايير الواضحة والتغذية الراجعة المنتظمة على توجيه الموظف نحو سلوكيات أكثر كفاءة (Iqbal et al., 2013)؛ القرني، ٢٠٢٢. (كما أظهرت دراسات أخرى أن تصوير التقييم كعملية تطويرية وليس عقابية يعزّز قبول الموظفين لها ويزيد من استعدادهم لتحسين الأداء (Kim & Holzer, 2016)).

٢. الأثر على الرضا الوظيفي : عندما يُنظر إلى التقييم على أنه عادل وشفاف، يتولد لدى الموظف شعور بالتقدير والإنصاف، ما ينعكس على مستوى الرضا عن العمل والرؤساء والجهة (علي، ٢٠١٦؛ حمزة

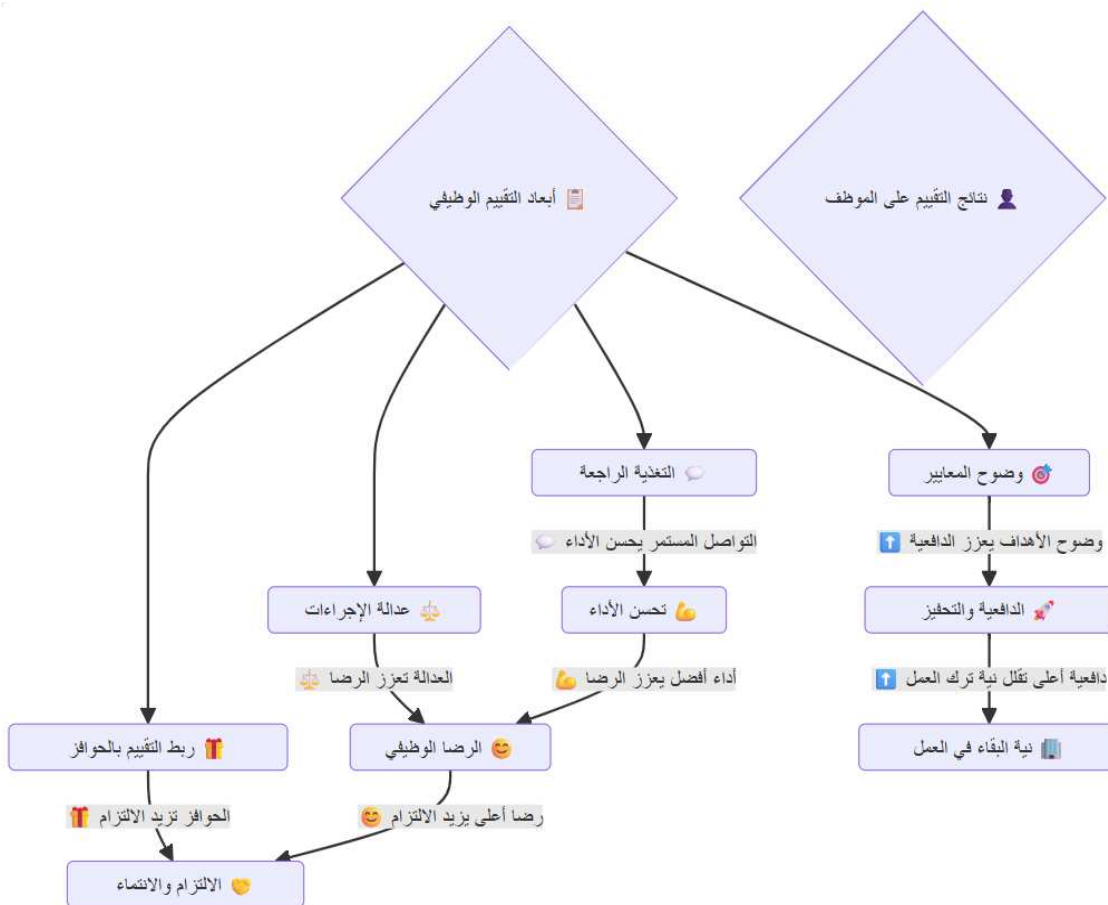
وآخرون، ٢٠١٩). أما إذا شعر الموظف أن التقييم ظالم أو متحيز، فقد يؤدي ذلك إلى استياء، وتراجع في الحماس، وربما سلوكيات سلبية.

٣. الأثر على الدافعية والتحفيز: توضح بعض الدراسات أن ربط نتائج التقييم بالحوافز المادية والمعنوية، وبفرص التدريب والترقي، يعدّ من أقوى محفّزات الموظفين لبذل مزيد من الجهد، شريطة أن يكون هذا الربط واضحًا وموضوعيًا (بوالشرش، ٢٠١٧؛ Jabeen, 2011). كما بيّنت دراسة Iqbal وآخرون (٢٠١٣) أن الدافعية تلعب دورًا تعديليًا يقوّي العلاقة بين التقييم والأداء؛ فكلما زادت دافعية الموظف، زاد تأثير التقييم في تحسين أدائه.

٤. الأثر على الالتزام التنظيمي والانتماء: إدراك الموظف لعدالة وشفافية إجراءات التقييم يعزز إحساسه بالانتماء والالتزام تجاه مؤسسته، ويزيد رغبته في الدفاع عنها وبذل الجهد من أجل نجاحها (Micacchi et al., 2024؛ ميمي والسويطي، ٢٠١٩). (في المقابل، يمكن أن يؤدي الشعور بالتمييز أو المحاباة في التقييم إلى ضعف الثقة في الإدارة وتراجع الالتزام التنظيمي .

٥. الأثر على نية البقاء في العمل (Turnover Intentions): تُظهر بعض الدراسات أن التقييم العادل والشفاف يسهم في تقليل نية ترك العمل، خصوصًا في القطاع العام، حيث تلعب العدالة والإحساس بالتقدير دورًا كبيرًا في استقرار الموظفين (Kim & Holzer, 2016؛ Micacchi et al., 2024).

الشكل (٢-٢): الأبعاد الرئيسة للتقييم الوظيفي وعلاقات التأثير بين الأبعاد والنتائج



يبين هذا الشكل الترابط السببي بين عناصر التقييم الوظيفي (وضوح المعايير، العدالة، الإجراءات، التغذية الراجعة، ربط التقييم بالحوافز) وبين النتائج السلوكية للموظفين مثل الأداء، الرضا، الدافعية، الالتزام، والبقاء في العمل.

2.1.6 الأسس النظرية للدراسة (النظريات المساندة) :

تستند الدراسة إلى مجموعة من الأطر النظرية التي تساعد على تفسير كيف ولماذا يؤثر التقييم الوظيفي في الموظفين، من أبرزها:

١. **نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) :** تميّز هذه النظرية بين ثلاثة أبعاد للعدالة:

- **العدالة التوزيعية:** عدالة النتائج (مثل التقدير النهائي، العلاوة، الترقية).
- **العدالة الإجرائية:** عدالة وشفافية الإجراءات التي تُتخذ للوصول إلى هذه النتائج.
- **العدالة التفاعلية:** أسلوب التعامل والاحترام في التواصل مع الموظف أثناء التقييم.

وفق هذه النظرية، تشكّل تقييمات الأداء أحد أهم المجالات التي يختبر فيها الموظفون إحساسهم بالعدالة داخل المنظمة؛ فكلما أدرك الموظف أن عملية التقييم عادلة وشفافة، زاد رضاه والتزامه، والعكس صحيح (Kim & Holzer, 2016). (Role of Performance Appraisal Justice, 2024) وتستند الدراسة الحالية إلى هذا التصور في فرض أن إدراك الموظفين لعدالة التقييم سيؤثر في رضاهم ودافعيتهم والتزامهم ونية بقائهم في العمل .

٢. **نظرية التوقع (Expectancy Theory – Vroom) :** تفترض هذه النظرية أن دافعية الفرد لبذل الجهد تعتمد على ثلاثة عناصر:

- **توقعه أن يؤدي الجهد إلى أداء جيد.** (Expectancy)
- **توقعه أن يؤدي الأداء الجيد إلى نتائج أو مكافآت معينة.** (Instrumentality)
- **قيمة تلك النتائج لديه.** (Valence)

في ضوء هذه النظرية، يُنظر إلى تقييم الأداء بوصفه حلقة وصل بين الأداء والنتائج؛ فإذا كان الموظف يعتقد أن تحسين أدائه سينعكس مباشرة على تقييمه، وأن التقييم سينعكس بدوره على حوافز وترقيات ذات قيمة، فإن دافعيته سترتفع والعكس بالعكس. ومن هنا تستند الدراسة إلى فرض أن وضوح الربط بين التقييم والحوافز يعزّز أثر التقييم في الدافعية والأداء.

٣. **نظرية ثنائية العوامل لهيرزبيرج (Two-Factor Theory – Herzberg) :** تميّز هذه النظرية بين:

- **عوامل محفّزة (Motivators):** مثل الإنجاز، الاعتراف والتقدير، مسئولية العمل، النمو الوظيفي.
- **عوامل وقائية/صحية (Hygiene Factors):** مثل الراتب، ظروف العمل، سياسات المنظمة، العلاقة مع الرئيس.

يمكن النظر إلى التقييم الوظيفي على أنه جزء من عوامل التحفيز عندما يُستخدم للاعتراف بإنجازات الموظف وتقدير جهوده ومنحه فرصاً للنمو. وفي الوقت نفسه يتقاطع مع العوامل الصحية عندما يُستخدم لترتيب الأجور والعلاوات وفق سياسات واضحة. وعليه فإن كيفية تصميم وتنفيذ نظام التقييم هي التي تحدد ما إذا كان سيكون محفّزاً أو مصدرًا لعدم الرضا.

٤. نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory – Locke & Latham) : تؤكد هذه النظرية أن الأهداف الواضحة والتحدية، المتفق عليها بين الرئيس والمرؤوس، تزيد من أداء الأفراد. ويرتبط هذا مباشرة بمفهوم ميثاق الأداء الوظيفي في النظام السعودي، الذي يتضمن تحديد الأهداف الفردية وتوزيع الأوزان النسبية لها. وبالتالي، كلما كانت أهداف التقييم محددة وقابلة للقياس ومتفقاً عليها، زاد احتمال تأثيرها الإيجابي في الأداء والدافعية.

هذه الأطر النظرية مجتمعة توفر أساساً قوياً لتفسير العلاقات التي تفترضها الدراسة بين جودة نظام التقييم الوظيفي من جهة، وأبعاد الرضا والدافعية والالتزام ونية البقاء من جهة أخرى.

2.2 الإطار المفاهيمي / النموذج المقترح للدراسة :

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تقترح هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين التقييم الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً، وبين مجموعة من المتغيرات التابعة المرتبطة بالموظف، هي: الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، الالتزام التنظيمي، نية البقاء في العمل الحكومي (Micacchi et al., 2024؛ ميمي والسويطي، ٢٠١٩؛ علي، ٢٠١٦).

يمكن تفصيل أبعاد النموذج على النحو الآتي:

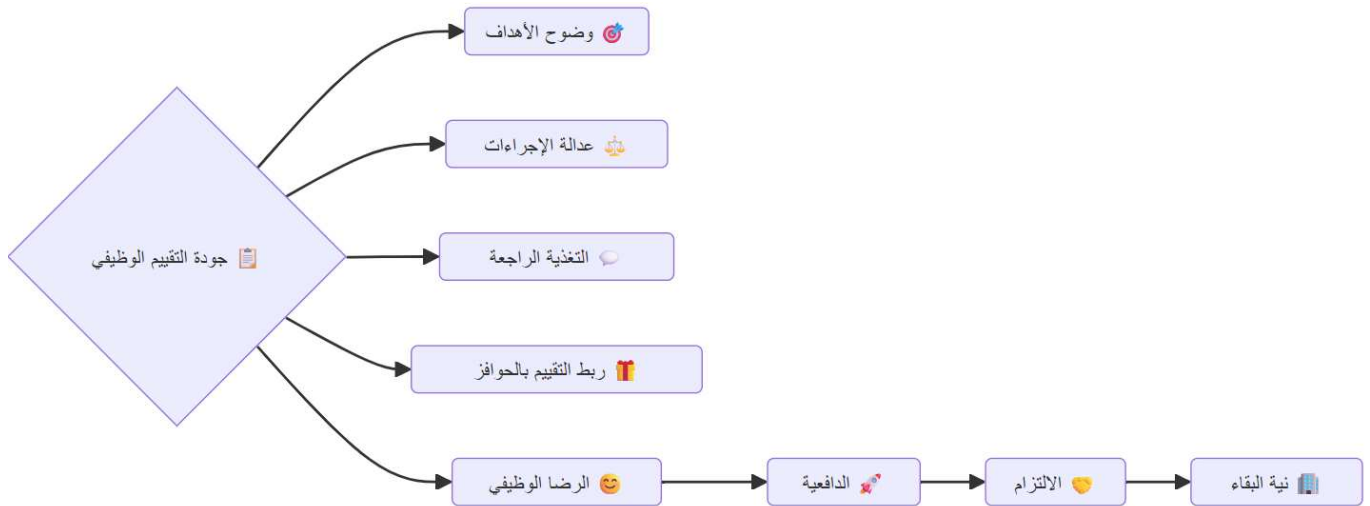
١. المتغير المستقل: جودة التقييم الوظيفي : ويتكوّن من الأبعاد الفرعية الآتية:

- وضوح الأهداف والمعايير: مدى وضوح أهداف التقييم ومعاييرها لدى الموظف.
- عدالة وشفافية الإجراءات: مدى إدراك الموظف للإنصاف والموضوعية في عملية التقييم.
- التغذية الراجعة والتواصل: درجة حصول الموظف على ملاحظات بناءة ومشاركته في مناقشة النتائج.
- ربط التقييم بالحوافز والترقيات والتطوير: وضوح العلاقة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي.

٢. المتغيرات التابعة: أثر التقييم على الموظف :

- الرضا الوظيفي: الشعور العام بالرضا عن العمل والجهة والرئيس.
- الدافعية للعمل: الاستعداد لبذل الجهد وتطوير الذات لتحقيق أداء أفضل.
- الالتزام التنظيمي: مدى تعلق الموظف بالجهة واستعداده للبقاء والعمل لأجل نجاحها.
- نية البقاء في العمل: رغبة الموظف في الاستمرار في وظيفته بالقطاع الحكومي وعدم البحث عن بدائل.

الشكل (٣-٢): النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة



يوضح هذا الشكل العلاقة بين جودة التقييم الوظيفي بأبعاده الأربعة (وضوح الأهداف، عدالة الإجراءات، التغذية الراجعة، وربط التقييم بالحوافز) وبين نتائج الموظف المتمثلة في الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، ونية البقاء في العمل الحكومي، بما يعكس الأثر الإيجابي المتوقع لتحسين جودة التقييم على سلوك وأداء العاملين في القطاع العام.

مع افتراض أن ارتفاع مستوى جودة التقييم الوظيفي يؤدي إلى تحسن في هذه الأبعاد الأربعة بدرجات متفاوتة، وهو ما ستسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا على موظفي القطاع الحكومي في محافظة جدة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطبيعة الارتباطية المسحية؛ وذلك لما يتميز به من ملاءمة لدراسة الظواهر الإنسانية في بيئتها الطبيعية، ووصفها كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها.

- فهو وصفي لأنه يهدف إلى وصف واقع التقييم الوظيفي في الأجهزة الحكومية بمحافظه جدة، وبيان مستوى توافر أبعاده (وضوح المعايير، عدالة الإجراءات، التغذية الراجعة، ربط التقييم بالحوافز).
- وهو تحليلي / ارتباطي لأنه لا يكتفي بوصف الظاهرة، بل يسعى إلى تحليل العلاقة بين جودة التقييم الوظيفي وأثره على الموظفين في أبعاد الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام، ونية البقاء في العمل.
- وهو مسحي لاعتماده على أداة استبانة موزعة على عينة من موظفي القطاع الحكومي بجدة، بهدف تعميم النتائج – قدر الإمكان – على مجتمع الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والموظفات العاملين في القطاع الحكومي بمحافظه جدة بمختلف جهاتهم (وزارات، هيئات حكومية، قطاعات خدمية ورقابية/تشريعية)، ممن يخضعون لنظام التقييم الوظيفي المعتمد في اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية. ويُعد هذا المجتمع من المجتمعات الكبيرة والمتنوعة من حيث:

- نوع الجهة الحكومية،
- المستوى الوظيفي،
- سنوات الخبرة،
- المؤهل العلمي،

وهو ما يعزّز إمكانية دراسة التباينات في استجابات الأفراد تبعاً لهذه المتغيرات.

3.3 عينة الدراسة :

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفرادها، تم الاعتماد على عينة دراسية تمثل هذا المجتمع قدر الإمكان.

- بلغ عدد الاستبانات المستردّة (85) استبانة إلكترونية صالحة للتحليل الإحصائي، وهو عدد كافٍ لأغراض التحليل الوصفي والارتباطي.

- تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية من بين موظفي عدد من الجهات الحكومية في محافظة جدة، وذلك من خلال نشر رابط الاستبانة على مجموعات البريد الرسمي وقنوات التواصل الداخلية لتلك الجهات، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
 - روعي - قدر المستطاع - تنوع العينة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الجهة الحكومية، والمستوى الوظيفي، وهو ما يتضح من خصائص العينة التي سيتم عرضها في بداية الفصل الرابع.
- يمكن الإشارة - عند الحاجة - إلى أن هذه العينة تمثل عينة ملائمة عشوائية بسيطة / شبه طبقية تبعاً لإمكانية الوصول للموظفين في الجهات الحكومية المختلفة.

3.4 أداة الدراسة: الاستبانة الإلكترونية :

3.4.1 صفة الأداة :

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات، كونها:
- تتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وانتشار الموظفين في جهات حكومية مختلفة.
- تتيح الوصول لعدد أكبر من المبحوثين في وقت أقصر وبتكلفة أقل.
- تحافظ على سرية إجابات المشاركين وتشجع على الصراحة والموضوعية.

تم بناء الاستبانة باستخدام أحد النماذج الإلكترونية (نموذج Google Forms)، وأُتيح رابطها للمستجيبين عبر قنوات الاتصال الرسمية.

3.4.2 بناء الأداة :

مرت عملية بناء الاستبانة بالمراحل الآتية:

١. تحديد الأبعاد الرئيسة للأداة : انطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة (مثل: القرني، ٢٠٢٢؛ ميمي والسويطي، ٢٠١٩؛ علي، ٢٠١٦؛ Iqbal et al., 2013)، حُدِّدَت الأبعاد الرئيسة التي تقيسها الأداة، وهي:
 - جودة التقييم الوظيفي (وضوح المعايير والأهداف، عدالة الإجراءات، التواصل والتغذية الراجعة، ربط التقييم بالحوافز والتطوير).
 - أثر التقييم الوظيفي على الموظف (الرضا الوظيفي، الدافعية، الالتزام والانتماء، نية البقاء والاستمرار).
٢. صياغة الفقرات : صيغت فقرات الاستبانة صياغة واضحة ومباشرة، وباستخدام عبارات إيجابية في معظمها، مع تجنب المصطلحات المعقدة أو الغامضة.

○ جرى الاسترشاد ببعض أدوات القياس الواردة في البحوث السابقة مع تكييفها لتناسب البيئة السعودية.

○ روعي أن تغطي الفقرات كل بُعد من الأبعاد بصورة كافية.

٣. التحكيم العلمي (صدق المحتوى) : عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين

المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والبحوث التربوية والإحصاء التربوي، وطلب منهم إبداء الرأي حول:

○ مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة وأبعادها،

○ وضوح الصياغة وخلوها من اللبس،

○ مدى تمثيل الفقرات للبعدين الذي تنتهي إليه،

○ ترتيب الفقرات ومحاوَر الأداة.

وقد أُجريت التعديلات اللازمة استنادًا إلى ملاحظات المحكمين، من حذف أو تعديل أو

إعادة صياغة لبعض الفقرات.

٤. الصورة النهائية للأداة : جاءت الاستبانة في صورتها النهائية من (29) فقرة مغلقة تقاس وفق مقياس

ليكرت خماسي، بالإضافة إلى سؤال مفتوح واحد، موزعة على النحو الآتي:

○ أولاً: البيانات الديموغرافية (6 فقرات): الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع

الجهة الحكومية، المستوى الوظيفي.

○ ثانياً: محوَر التقييم الوظيفي :

▪ وضوح معايير وأهداف التقييم (فقرات ١-٤).

▪ عدالة وشفافية إجراءات التقييم (فقرات ٥-٧).

▪ التواصل والتغذية الراجعة (فقرات ٩-١٢).

▪ ربط التقييم بالحوافز والتطوير والمسار الوظيفي (فقرات ١٣-١٦).

○ ثالثاً: محوَر أثر التقييم على الموظف :

▪ الرضا الوظيفي (فقرات ١٧-١٩).

▪ الدافعية للعمل (فقرات ٢٠-٢٢).

▪ الالتزام والانتماء (فقرات ٢٣-٢٥).

▪ نية البقاء والاستمرار (فقرات ٢٦-٢٨).

○ رابعاً: سؤال مفتوح (فقرة ٢٩): لاستجلاء ملاحظات الموظفين أو اقتراحاتهم لتطوير نظام

التقييم الوظيفي في جهاتهم.

3.4.3 مقياس الإجابة (ليكرت الخماسي) وترميز الفقرات :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الأداة، وفق التدرج الآتي:

• (5) أوافق بشدة.

- (4)أوافق .
- (3)محايد .
- (2)لا أوافق .
- (1)لا أوافق بشدة .

وبناءً على ذلك تم ترميز الفقرات في برنامج SPSS على هذا الأساس، بحيث يمثل ارتفاع المتوسط الحسابي درجة موافقة أعلى لدى المبحوثين على مضمون الفقرة، مما يعكس مستوى إدراكهم لجودة التقييم أو أثره عليهم.

3.5 ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم اتباع الخطوات الآتية:

١. تطبيق الاستبانة في صورتها المحكّمة على عينة استطلاعية محدودة من موظفي القطاع الحكومي (من خارج العينة الأساسية) للتأكد من وضوح الفقرات وزمن الإجابة.
٢. إدخال بيانات العينة الاستطلاعية في برنامج SPSS ، وحساب معاملات الثبات لمجالات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل محور على حدة، وللأداة ككل.
٣. أظهرت النتائج مستوى ثبات مقبولاً إحصائياً للأداة ومحاورها؛ مما شجّع الباحث/ة على استخدامها في تطبيق الدراسة الأساسية، على أن يُعرض جدول تفصيلي بقيم كرونباخ ألفا لكل محور في بداية الفصل الرابع عند عرض النتائج الإحصائية.

3.6 أساليب التحليل الإحصائي :

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ثم جرى تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الأسئلة والأهداف، على النحو الآتي:

١. الإحصاءات الوصفية :

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف خصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الجهة، المستوى الوظيفي)، وعرضها في جداول ورسوم بيانية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لقياس مستوى استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الأداة ولكل محور من محاورها، وتفسير مدى توافر أبعاد التقييم الوظيفي وأثره على الموظفين.

٢. الإحصاءات الاستدلالية :

- اختبار (t) لعينة مستقلة (Independent Samples t-test) : للكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات الثنائية مثل الجنس.

- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) : لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات متعددة الفئات مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الجهة الحكومية، المستوى الوظيفي. وعند وجود فروق دالة، يمكن الاستعانة باختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) لتحديد اتجاه الفروق.
 - معاملات الارتباط (مثل بيرسون) : لدراسة العلاقة بين أبعاد التقييم الوظيفي وبين أبعاد أثره على الموظفين (الرضا، الدافعية، الالتزام، نية البقاء)، والتحقق من قوة واتجاه هذه العلاقات.
٣. تحليل الإجابات المفتوحة :
- جرى تصنيف إجابات السؤال المفتوح حول مقترحات تطوير نظام التقييم الوظيفي إلى محاور موضوعية (مثل: وضوح معايير التقييم، العدالة، التغذية الراجعة، الحوافز، التدريب)، وعرض نماذج مختارة منها في الفصل الرابع لدعم النتائج الكمية.
- بهذه الخطوات تكون منهجية البحث قد حدّدت بوضوح: نوع المنهج، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة القياس، وطرائق التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك أساليب التحليل الإحصائي التي سيُبنى عليها عرض النتائج ومناقشتها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
4.1 البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

4.1.1 توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (٤-١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ن = ٨٥)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	51	60.0
أنثى	34	40.0
المجموع	85	100.0

أظهر الجدول (٤-١) أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة ٦٠% مقابل ٤٠% من الإناث، مع وجود تمثيل جيد للجنسين يسمح بمقارنة اتجاهاتهما نحو نظام التقييم الوظيفي.

4.1.2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية :

الجدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (ن = ٨٥)

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من ٢٥ سنة	1	1.2
25-34 سنة	14	16.5
35-44 سنة	43	50.6
45-54 سنة	15	17.6
55 سنة فأكثر	12	14.1
المجموع	85	100.0

أظهر الجدول (٤-٢) أن الفئة العمرية (٣٥-٤٤ سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٥٠,٦%، تليها الفئتان (٤٥-٥٤) و(٥٥ فأكثر)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة في مرحلة عمرية متوسطة ذات خبرة متراكمة في العمل الحكومي.

4.1.3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (٣-٤): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي (ن = ٨٤)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
دبلوم	32	38.1
بكالوريوس	45	53.6
ماجستير	7	8.3
دكتوراه	0	0.0
المجموع	84	100.0

أظهر الجدول (٣-٤) أن حملة البكالوريوس يمثلون أكثر من نصف العينة بنسبة ٥٣,٦%، يليهم حملة الدبلوم بنسبة ٣٨,١%، بينما تقل نسبة الحاصلين على الماجستير، ولا يوجد تمثيل لحملة الدكتوراه، ما يعني أن العينة تمثل بدرجة كبيرة الكوادر التنفيذية والمتوسطة في الجهاز الحكومي.

4.1.4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة (ن = ٨٥)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ٣ سنوات	2	2.4
3-5 سنوات	7	8.2
6-10 سنوات	5	5.9
أكثر من ١٠ سنوات	71	83.5
المجموع	85	100.0

أظهر الجدول (٤-٤) أن ٨٣,٥% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على عشر سنوات، وهي نسبة عالية تعكس أن المشاركين أصحاب خبرة طويلة في العمل الحكومي، مما يدعم موثوقية آرائهم حول نظام التقييم الوظيفي.

4.1.5 توزيع العينة حسب نوع الجهة الحكومية :

الجدول (٤-٥): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجهة الحكومية (ن = ٨٥)

نوع الجهة الحكومية	التكرار	النسبة المئوية (%)
وزارة	16	18.8
هيئة حكومية	56	65.9
قطاع خدمي	7	8.2
أخرى	6	7.1
المجموع	85	100.0

أظهر الجدول (٤-٥) أن ما نسبته ٦٥,٩% من أفراد العينة يعملون في هيئات حكومية، و١٨,٨% في الوزارات، و٨,٢% في قطاعات خدمية، مما يشير إلى تركّز الدراسة على واقع التقييم الوظيفي في الهيئات والأجهزة التنفيذية مع تمثيل مقبول للوزارات.

4.1.6 توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي :

الجدول (٤-٦): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي (ن = ٨٤)

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
موظف عادي	53	63.1
مشرف	18	21.4
رئيس قسم	5	6.0
مدير إدارة	8	9.5
المجموع	84	100.0

أظهر الجدول (٤-٦) أن ٦٣,١% من أفراد العينة هم موظفون عاديون، و٢١,٤% مشرفون، و٦% رؤساء أقسام، و٩,٥% مديرو إدارات، مما يعني أن الدراسة ركزت بدرجة أكبر على المستويات التنفيذية التي تُطبّق عليها نظم التقييم بصورة مباشرة.

4.2 نتائج محاور الاستبانة (التقييم الوظيفي وأثره على الموظفين) :

في الجداول التالية:

1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

4.2.1 محور التقييم الوظيفي :

4.2.1.1 وضوح معايير وأهداف التقييم :

الجدول (٧-٤): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات وضوح أهداف ومعايير التقييم

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افاق بشدة	لا أو افاق	محايد أو افاق	أوافق بشدة	المتوسط
1	أهداف التقييم الوظيفي في جهتي واضحة ومفهومة.	85	11	5	10	45	3.54
2	معايير التقييم محددة ومكتوبة بشكل رسمي.	84	5	13	13	41	3.50
3	يتم شرح معايير التقييم لي قبل تطبيقها فعليًا.	85	10	10	16	35	3.39
4	معايير التقييم تتناسب مع طبيعة مهامها الفعلية.	84	8	10	15	38	3.45

يتضح من الجدول (٧-٤) أن المتوسطات تتراوح بين (٣,٣٩) و(٣,٥٤) وهي تقع في المستوى «المتوسط المرتفع»، وأن النسبة الأكبر من الاستجابات تركزت في فئتي «أوافق» و«أوافق بشدة»، خاصة في الفقرة (١) المتعلقة بوضوح أهداف التقييم، ما يدل على إدراك جيد نسبيًا لدى الموظفين لوجود أهداف ومعايير محددة للتقييم، مع حاجة لتحسين شرح هذه المعايير لبعض الموظفين كما يظهر في ارتفاع نسبة المحايدين والرافضين في الفقرة (3) .

4.2.1.2 عدالة وشفافية إجراءات التقييم :

الجدول (٨-٤): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات عدالة وشفافية إجراءات التقييم

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افاق بشدة	لا أو افاق	محايد أو افاق	أوافق بشدة	المتوسط
5	تتم عملية التقييم وفق إجراءات واضحة للجميع.	84	10	11	12	34	3.44

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
6	أعتقد أن نظام التقييم في جهتي يحقق العدالة بين الموظفين.	85	13	9	13	31	3.40
7	لا يتأثر تقييم الموظف بالعلاقات الشخصية.	85	11	10	18	26	3.40
8	يتم تقييم أدائي بناءً على أدلة عمل حقيقية.	84	6	11	13	35	3.60

أظهر الجدول (٤-٨) أن المتوسطات تدور حول (٣,٤٠-٣,٦٠)، أي في مستوى «متوسط إلى مرتفع»، مما يشير إلى أن الموظفين يميلون إلى النظر لنظام التقييم على أنه عادل نسبياً وواضح في إجراءاته، إلا أن وجود نسب ملحوظة في فئات «لا أوافق» و«محايد» خاصة في الفقرتين (٦) و(٧) يعكس استمرار بعض التحفظات حول تأثير العلاقات الشخصية ومستوى العدالة الكاملة في التقييم.

4.2.1.3 التواصل والتغذية الراجعة (Feedback) :

الجدول (٤-٩): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات التواصل والتغذية الراجعة

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
9	يتواصل معي الرئيس المباشر لمناقشة تقييمي الوظيفي.	84	10	7	12	40	3.51
10	أحصل على تغذية راجعة بناءة تساعدني على تحسين أدائي.	84	12	9	18	33	3.29
11	يسمح لي النظام بتقديم ملاحظات أو اعتراضات على تقييمي.	84	8	11	10	40	3.51
12	يتم إبلاغي بنتائج التقييم في الوقت المحدد.	84	7	8	10	40	3.67

يُظهر الجدول (٤-٩) أن متوسطات فقرات التواصل والتغذية الراجعة تراوحت بين (٣,٢٩) و(٣,٦٧)، وهو مستوى يميل إلى الإيجابية، خاصة في الفقرة (١٢) التي تتعلق بالتبليغ في الوقت المحدد، بينما جاءت الفقرة (١٠) بمتوسط أقل نسبياً، ما يشير إلى أن جودة التغذية الراجعة تحتاج إلى مزيد من التطوير رغم توفر قنوات التواصل والاعتراض.

4.2.1.4 ربط التقييم بالحوافز والترقيات :

الجدول (٤-١٠): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات ربط التقييم بالحوافز والترقيات

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
13	توجد علاقة واضحة بين نتائج التقييم والترقية الوظيفية.	84	6	4	17	30	3.81
14	تتحسن فرص التدريب والتطوير للموظف ذي التقييم العالي.	83	9	9	11	34	3.57
15	تُمنح الحوافز المالية بناءً على نتائج التقييم.	84	9	6	12	32	3.69
16	يتم استخدام نتائج التقييم في التخطيط لمساري الوظيفي.	84	12	8	18	29	3.37

أظهر الجدول (٤-١٠) أن أعلى متوسط كان للفقرة (١٣) بمتوسط (٣,٨١)، والفقرتين (١٤) و(١٥) جاءتا بمستوى مرتفع نسبياً، ما يدل على إدراك قوي لدى الموظفين لوجود ارتباط بين التقييم والترقيات والتدريب والحوافز المالية. بينما جاءت الفقرة (١٦) بمستوى أقل نسبياً (٣,٣٧)، ما يشير إلى أن استخدام نتائج التقييم في التخطيط للمسار الوظيفي لا يزال بحاجة لتفعيل أكبر.

4.2.2 محور أثر التقييم الوظيفي على الموظف :

4.2.2.1 الرضا الوظيفي

الجدول (٤-١١): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
17	أشعر بالرضا عن عملية التقييم في جهتي.	84	12	9	15	34	3.35
18	يزيد التقييم الجيد من شعوري بالتقدير في العمل.	83	4	2	6	37	4.14
19	يسهم نظام التقييم في تحسين بيئة العمل.	82	6	3	9	37	3.93

يتضح من الجدول (٤-١١) أن الفقرة (١٨) جاءت بأعلى متوسط (٤,١٤) في مستوى «مرتفع»، تليها الفقرة (١٩) بمتوسط (٣,٩٣)، مما يؤكد أن التقييم الجيد يزيد شعور الموظفين بالتقدير ويُسهم في تحسين بيئة العمل. أما الفقرة (١٧) فجاءت في المستوى المتوسط (٣,٣٥)، ما يدل على رضا مقبول عن عملية التقييم ككل، مع مجال للتحسين.

4.2.2.2 الدافعية للعمل :

الجدول (٤-١٢): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات الدافعية للعمل

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
20	يحفزني التقييم الجيد على بذل المزيد من الجهد.	84	3	0	5	33	4.35
21	يدفعني نظام التقييم إلى تطوير مهاراتي المهنية.	83	3	4	7	43	4.02
22	يشجعني التقييم على الالتزام بأهداف الوحدة أو الإدارة.	84	5	3	7	45	3.95

أظهر الجدول (٤-١٢) أن جميع المتوسطات جاءت في المستوى المرتفع (٣,٩٥-٤,٣٥)، خاصة الفقرة (٢٠) التي حققت متوسطاً (٤,٣٥)، وهو من أعلى المتوسطات في الاستبانة ككل؛ ما يدل على أن التقييم الوظيفي يمثل محفزاً قوياً للموظفين لبذل المزيد من الجهد وتطوير مهاراتهم والالتزام بأهداف وحداتهم.

4.2.2.3 الالتزام والانتماء :

الجدول (٤-١٣): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات الالتزام والانتماء

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
23	يزيد نظام التقييم الجيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.	84	4	0	7	42	4.14
24	يساعد التقييم الموضوعي على تعزيز الثقة بين الموظف ورئيسه المباشر.	83	4	2	5	43	4.10
25	يسهم نظام التقييم في رفع مستوى التزامي تجاه عملي.	83	3	2	8	46	4.04

يتضح من الجدول (٤-١٣) أن المتوسطات لجميع الفقرات تراوحت بين (٤,٠٤) و(٤,١٤)، وهو مستوى مرتفع؛ مما يبين أن التقييم الجيد يعزز الانتماء المؤسسي، والثقة بالرئيس المباشر، ويرفع مستوى الالتزام بالعمل لدى الموظفين.

4.2.2.4 نية البقاء والاستمرار:

الجدول (٤-١٤): توزيع استجابات أفراد العينة على فقرات نية البقاء والاستمرار

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	ن	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد أو افق	أو افق بشدة	المتوسط
26	يعزز التقييم العادل رغبتني في الاستمرار في الجهة الحكومية.	83	3	1	5	41	4.20
27	أدائي في العمل يتحسن عندما أرى ارتباط التقييم بالحوافز.	83	4	0	8	35	4.19
28	نظام التقييم الحالي يشجعني على التخطيط لمستقبلي الوظيفي.	83	9	4	12	36	3.70

أظهر الجدول (٤-١٤) أن الفقرتين (٢٦) و(٢٧) حققتا متوسطات مرتفعة جداً (٤,٢٠ و ٤,١٩)، ما يدل على أن التقييم العادل، وربطه بالحوافز، يعزز رغبة الموظفين في الاستمرار وتحسين الأداء. أما الفقرة (٢٨) فجاءت بمتوسط (٣,٧٠) في المستوى المرتفع أيضاً، لكنه أقل نسبياً، مما يعني أن دور التقييم في تشجيع التخطيط للمستقبل الوظيفي موجود لكنه أقل وضوحاً من تأثيره على البقاء والاستمرار.

4.2.3 ملخص كمي لأبعاد التقييم وأثره على الموظفين :

باستخدام متوسطات الفقرات، أمكن حساب متوسط لكل بُعد من الأبعاد الرئيسة كما يأتي:

الجدول (٤-١٥): متوسطات أبعاد التقييم الوظيفي وأثره على الموظفين

المتوسط التقريبي	البعد
3.47	وضوح معايير وأهداف التقييم
3.46	عدالة وشفافية إجراءات التقييم
3.49	التواصل والتغذية الراجعة
3.61	ربط التقييم بالحوافز والترقيات
3.80	الرضا الوظيفي
4.11	الدافعية للعمل
4.09	الالتزام والانتماء
4.03	نية البقاء والاستمرار

يُظهر الجدول (٤-١٥) أن جميع الأبعاد جاءت في مستوى «متوسط مرتفع» إلى «مرتفع»، وأن أعلى الأبعاد كانت الدافعية للعمل، والالتزام والانتماء، ونية البقاء، ما يعكس الأثر الإيجابي الواضح للتقييم الوظيفي في الجوانب السلوكية والوجدانية للموظفين، يليها بُعد الرضا الوظيفي، بينما جاءت أبعاد وضوح المعايير والعدالة والتغذية الراجعة في مستوى جيد لكنه أقل من أبعاد الأثر.

4.3 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وأهداف الدراسة :

تبيّن من النتائج السابقة أن نظام التقييم الوظيفي في القطاع الحكومي بمحافظه جدة يُنظر إليه بوجه عام على أنه واضح المعايير والأهداف إلى حدٍ مقبول، وعادل نسبياً، ويرتبط بالحوافز والترقيات والتدريب، ويؤثر إيجابياً في الرضا والدافعية والالتزام ونية البقاء.

هذه النتائج تنسجم مع هدف الدراسة الرئيس الذي سعى إلى التعرف على أثر التقييم الوظيفي على الموظفين في أبعاد الرضا الوظيفي والدافعية للعمل والالتزام والانتماء ونية البقاء. فمتوسطات الأبعاد الأربعة الأخيرة جاءت جميعها في مستوى مرتفع، مما يدعم الفرضية القائلة بأن تحسين جودة التقييم الوظيفي ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل والجهة.

كما تشير النتائج إلى أن أقوى الآثار ظهرت في بُعدي الدافعية والالتزام والانتماء، وهو ما ينسجم مع ما توصلت إليه دراسات سابقة عربية وأجنبية – مثل دراسات العزب (٢٠٢٣)، والعنزي (٢٠٢٠)، والقرني (٢٠٢٢)، و Iqbal وآخرين (٢٠١٣)، و – (DeNisi & Murphy (2017) والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين عدالة ووضوح نظم التقييم وبين الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، ونوايا الاستمرار في العمل.

وتفسّر هذه النتائج في ضوء أن الموظف عندما يدرك أن التقييم قائم على معايير مكتوبة وأدلة أداء حقيقية، وأن نتائجه مرتبطة بحوافز وترقيات وتدريب فعلي، فإنه يتعامل مع التقييم كأداة تقدير وتطوير، لا كإجراء روتيني أو عقابي، فيرتفع مستوى الرضا والدافعية والولاء الوظيفي لديه، وتقل نواياه في ترك العمل. في المقابل، أظهرت بعض الفقرات نسباً ملحوظة لفئات «محايد» و«لا أوافق» فيما يتعلق بتأثر التقييم بالعلاقات الشخصية أو جودة التغذية الراجعة أو استخدام النتائج في التخطيط للمسار الوظيفي، مما يشير إلى وجود مجالات تحسين ينبغي أن تعمل عليها الجهات الحكومية، كتعزيز موضوعية التقييم، وتطوير مهارات الرؤساء في تقديم تغذية راجعة بناءة، وتفعيل التقييم كمدخل حقيقي للتطوير المهني والمسار الوظيفي.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية تتفق في مجملها مع الاتجاه العام في الأدبيات الذي يرى أن التقييم الوظيفي الفعال يمثل أحد أهم أدوات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء وتعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي، وتضيف دليلاً ميدانياً من بيئة العمل الحكومي في محافظة جدة، يدعم التوجهات الحديثة في تطوير نظم إدارة الأداء في القطاع العام في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الخامس : الخاتمة والتوصيات

الخاتمة :

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التقييم الوظيفي على الموظفين في القطاع الحكومي بمحافضة جدة، من خلال قياس علاقته بكل من الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، الالتزام والانتماء، ونية البقاء لدى الموظفين. وقد استخدمت الاستبانة الإلكترونية وجمعت البيانات من (٨٥) موظفًا وموظفة، وتم تحليلها إحصائيًا باستخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية. أظهرت نتائج الدراسة أن التقييم الوظيفي في الجهات الحكومية يُمارَس بشكل عام بطريقة إيجابية، وأن الموظفين يدركون قدرًا جيدًا من وضوح المعايير والأهداف، وعدالة الإجراءات، وفعالية التواصل والتغذية الراجعة، كما يرون أن التقييم يرتبط بالحوافز والترقية والتطوير المهني.

أولاً: أبرز النتائج :

- (١) التقييم الوظيفي في الجهات الحكومية بمحافضة جدة يتمتع بقدر جيد من وضوح الأهداف والمعايير لدى أغلب الموظفين.
- (٢) إجراءات التقييم يُنظر إليها على أنها عادلة وشفافة نسبيًا، رغم وجود نسبة تشير لإمكان تأثر التقييم بالعلاقات الشخصية.
- (٣) الموظفون يحصلون على تواصل وتغذية راجعة حول تقييمهم، لكن الجودة تحتاج إلى تحسين.
- (٤) نتائج التقييم تُستخدم فعليًا في قرارات الترقيات والحوافز والتدريب والمسار الوظيفي.
- (٥) التقييم العادل يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- (٦) نظام التقييم يعدّ محفزًا قويًا لزيادة الجهد وتطوير المهارات المهنية.
- (٧) التقييم الجيد يعزز الالتزام التنظيمي والانتماء للجهة الحكومية.
- (٨) توجد علاقة إيجابية بين جودة التقييم ورغبة الموظفين في الاستمرار والبقاء في عملهم الحكومي.
- (٩) الموظفون ذوو الخبرة الطويلة يظهرون مستوى رضا ودافعية أعلى تجاه نظام التقييم مقارنة بغيرهم.
- (١٠) التقييم الوظيفي يؤثر إيجابيًا في استقرار الموارد البشرية وتقليل نية ترك العمل.

ثانيًا: التوصيات :

- (١) تعزيز وضوح ونشر معايير التقييم لجميع الموظفين بشكل دوري.
- (٢) تنفيذ برامج تدريبية للمشرفين والرؤساء حول التقييم الموضوعي والتغذية الراجعة الفعّالة.
- (٣) الحدّ من التحيز عبر تطبيق التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة).
- (٤) رفع جودة جلسات التغذية الراجعة وجعلها بناءة وتطويرية وليست شكلية.
- (٥) ربط نتائج التقييم بخطط تدريب وتطوير واضحة لكل موظف.
- (٦) تحسين الأنظمة الإلكترونية الخاصة بالتقييم لضمان الشفافية وسهولة المتابعة.
- (٧) تعزيز إشراك الموظفين في وضع أهداف الأداء السنوية لضمان واقعيتها.
- (٨) مراجعة دورية لنظام التقييم لضمان عدالته، وتوافقه مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠.
- (٩) تشجيع ثقافة مؤسسية تركز على التطوير وليس العقاب في عملية التقييم.
- (١٠) إجراء دراسات مستقبلية تشمل مناطق وجهات حكومية أخرى للمقارنة وتطوير النظام.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

١. العمري، م. ب. س، و الحقييل، خ. ب. ع. (٢٠١٤). فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٧(2)، ١٣٥-181.
٢. حمزة، ط. م. ع. ع.، فانوس، ن. أ.، وأمين، م. أ. م. (٢٠١٩). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة. مجلة العلوم البيئية، ٤٨(1)، 385.٣٥٩-
٣. علي، م. أ. الخليفة. (٢٠١٦). أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧(2)، 167.١٥٧-
٤. ميمي، ع.، و السويطي، ش. إ. م. (٢٠١٩). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٢(1)، 318.٢٨٧-
٥. القرني، ع. ع. غ. (٢٠٢٢). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧١(1)، 208.١٦٥-
٦. بوالشرش، ك. (٢٠١٧). إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ١٠(10)، 319.٢٨٥-
٧. بوالشرش، ك. (٢٠٢٠). الاتجاهات النفسية لفئة المنفذين نحو أداء مشرفهم بمؤسسة حجار السود لإنتاج الإسمنت سكيكدة. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٦(4)، 171.١٦٠-
٨. بوالشرش، ك. (٢٠١٩). مقارنة نظرية لوصف أداء العاملين في ظل بعض خصائص المناخ التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، ٣٠(5)، 50.٣٩-
٩. المغربي، م. أ. م. ب. (2010). التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مجاهايتها. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
١٠. حسن، ع. ع. ر. (2020). قياس وتقييم الأداء الوظيفي. الرياض: مكتبة الرشد.
١١. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2019). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
١٢. وزارة الخدمة المدنية. (2016). لائحة إدارة الأداء الوظيفي في الخدمة المدنية (قرار رقم ٥٢٠٢ بتاريخ ١٣/٩/١٤٣٧هـ). الرياض: وزارة الخدمة المدنية.

١٣. وزارة الصحة. (2021). إطار إدارة الأداء الوظيفي في وزارة الصحة. الرياض: وزارة الصحة.
١٤. الجامعة الافتراضية السورية. (دون تاريخ). إدارة الموارد البشرية. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

1. Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., & Batool, Y. (2013). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the moderating role of motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 3(1), 37–56.
2. Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31–56.
3. Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: Making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, 102(3), 815–840.
4. Kasina, S. M. (2024). Effects of performance appraisal on employee job satisfaction in Kenyan parastatals: A case of Kenya National Highways Authority. (Master's thesis, United States International University–Africa).
5. Lameque, I. do C. L., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. (2023). Purposes of performance appraisal: A systematic review and agenda for future research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 1–28.