

تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة
العربية السعودية.

الإعداد:

221002537

إياد محمد الجمني

221000651

ريوف صقر بن صقير

221000649

موضي عبدالمحسن بن جمعان

الإشراف:

د. وليد سليمان

د. فاطمة مصطفى

2023/1444

الفصل الدراسي الثاني لعام 2023



إهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

إلى كل من كان له دور في تعليمي

إلى أبي وأمي اللذين أنا مرا طريقي

إلى إخوتي الأعزاء

وأخواتي الغاليات

إلى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه

إلى كل داع وداعية إلى الله

مع أجمل التمنيات إلى زملائي في المسيرة التعليمية

إلى كل أهل والأحبة

أهديكم بحشي المتواضع

شكر ونفقات

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / وليد سليمان،

والدكتورة/ فاطمة مصطفى، على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في

إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجين من المولى

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، وذلك بهدف تطوير و تحسين كفاءة الموظفين و الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ،ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في نجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الأداء.

الكلمات الافتتاحية: الأداء- تقييم الأداء -كفاءة الموظفين -القطاع الخاص،

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	تمهيد:.....
1	1,1 المقدمة :.....
2	٢,١ مشكلة الدراسة.....
3	3,1 أهمية الدراسة :.....
٣	٤,١ أهداف الدراسة.....
4	٥,١ أسئلة البحث.....
5	٦,١ فرضيات الدراسة.....
6	٧,١ نموذج الدراسة.....
7	٨,١ دافع اختيار الموضوع:.....
7	٩,١ المنهجية :.....

← مصادر جمع البيانات.....	8
← أدوات الدراسة :	8
← الأساليب الإحصائية المستخدمة	8
10.1 الدراسات السابقة	9
11.1 مجالات الدراسة.....	18
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	19
المبحث الأول: تقييم الأداء.....	19
المبحث الثاني: أداء العاملين.....	25
1.2.2 مفهوم أداء العاملين	25
2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:	26
3.2.2 أهمية الأداء	27
4.2.2 شروط الأداء الجيد.....	28
6.2.2 مؤشرات أداء العاملين.....	29
7.2.2 مفهوم كفاءة الأداء	29
8.2.2 أهداف كفاءة الأداء:.....	30
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها.....	32
1.3 منهجية البحث:	32
2.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....	32
3.3 أداة الدراسة	32

33.....	4.3 المعالجة الاحصائية
34.....	5.3 صدق أداة الدراسة
38.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
39.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
39.....	1.4 خصائص عينة الدراسة
40.....	2.4 تحليل محاور الدراسة
40.....	← المحور الأول: تقييم الاداء
42.....	← المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين
46.....	3.4 اختبار فروض الدراسة
51.....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
51.....	1.5 استنتاجات الدراسة
54.....	2.5 التوصيات
55.....	Abstract
56.....	المراجع
56.....	أولاً: المراجع العربية
59.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
33	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
34	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
36	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
38	جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ	(4)
39	جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية	(5)
40	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تقييم الاداء	(6)
42	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إنتاجية العمل	(7)
43	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات جودة العمل الخاصة بالعاملين	(8)
44	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الانضباط الوظيفي	(9)
45	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين	(10)
46	جدول (11) تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين	(11)
47	جدول (12) تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين	(12)
48	جدول (13) تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين	(13)
49	جدول (14) تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي	(14)
50	جدول (15) تأثير تقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين	(15)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

1.1 المقدمة:

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.

تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح المؤسسة، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في إدارة المؤسسات، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد تغيرت وظيفة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي. حيث يستلزم إجراء إدارة الموارد البشرية تحديد الكفاءات والمهارات اللازمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولتحسين سلوك المنظمة يجب ممارسة الرقابة على أداء الموارد البشرية لأن أداء المؤسسة يعتمد عليهم.

أصبحت 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.

وفي 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.

ولا زالت تعمل المؤسسات والباحثين عن تطوير نظم ونماذج تقييم الأداء لتشمل جميع المجالات وكافة الإدارات وأنماط العمل من أجل الارتقاء بمستوى العاملين بشكل خاص وبالتالي النهوض بأداء المنظمات بشكل عام.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر إجراء إداري بالغ الأهمية لأنه يعمل كأساس لتقييم أداء الموظفين ويعمل كأساس للقرارات الوظيفية حول مستقبل كل من المؤسسة والموظفين. وبالمثل ترتبط الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بها. ومن هذا المنظور، تأتي أهمية نظام تقييم أداء الموظف من حقيقة أنه في أي مؤسسة إذا كان نظام التقييم فعالاً فإن المؤسسة والفرد سيستفيدان.

وبناء عليه، من خلال تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجه لتحديد احتياجات تدريب الموظفين، وتقديم الحوافز، وإجراء تعديلات على رواتب الموظفين وإجراء التعديلات في صفوف العاملين طبقاً لاحتياجات المنظمة بالإضافة إلى إجراء الترقّيات.

تتبلور مشكلة البحث في أن هناك فجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي للموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، لذلك يحتاجون إلى وسيلة تقوم بتحديد مشاكلهم من ثم تطوير وتحسين قدراتهم لذا يرى الباحث أن هذه مشكلة تكمن في قصور وانخفاض أداء العاملين ومن ثم يحتاج إلى استخدام تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة الموظفين.

٣,١ أهمية الدراسة:

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي:

← الأهمية العلمية:

تتضمن أهمية الدراسة العلمية في إنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الأكاديميين، وبناءً على ذلك يمكن الاستفادة من الدراسة للطلاب الباحثين فيما سيصل إليه البحث من نتائج وتوصيات تساعد في توجيهات أبحاثهم.

كما تساعد الدراسة على تقديم دليل علمي عن العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة عمل الموظفين لأن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي والمطلوب.

← الأهمية العملية:

تتمثل في كونها أداة للتشخيص المحكم والموضوعي، وتقديم العون للإدارة العليا في استطاعتها لاتخاذ القرار المناسب ومن ثم يمكن إدارة الموارد البشرية من العمل بكفاءة عالية وترتيب الموظفين حسب كفاءتهم وأدائهم، بحيث يكون التقييم منصف وعادل.

ونتيجة لكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات اليوم، ستقدم الدراسة نتائج قادرة على مواكبة التغيرات ووضع الأشخاص المناسبين للذين لديهم القدرة على مواجهة تلك المتغيرات من خلال إلقاء نقاط القوة والضعف وكيفية التغلب على الصعوبات.

وستقدم التوصيات والمقترحات التطبيقية التي تساعد المؤسسات أثناء تطبيق نموذج تقييم الأداء لكي تستطيع الوصول إلى النتائج المثمرة والاستفادة القصوى من مواردها البشرية.

٤,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تطوير و تحسين كفاءة الموظفين والوصول إلى الأهداف المرجوة.

لتحقيق هذا الهدف تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على مدى تأثير تقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
5. تحديد المشاكل والعوائق التي تواجه تطبيق نظام تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
6. اقتراح آليات وتوصيات لتطوير نظام تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لتحسين كفاءة العاملين بها.

١,٥ أسئلة البحث:

✍ السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ومن تلك السؤال الرئيسي يتفرع مجموعة أسئلة فرعية:

1. ما مدى تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

2. ما مدى تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

3. ما مدى تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

4. ما مدى تأثير تقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

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

 الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وإنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والانضباط الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

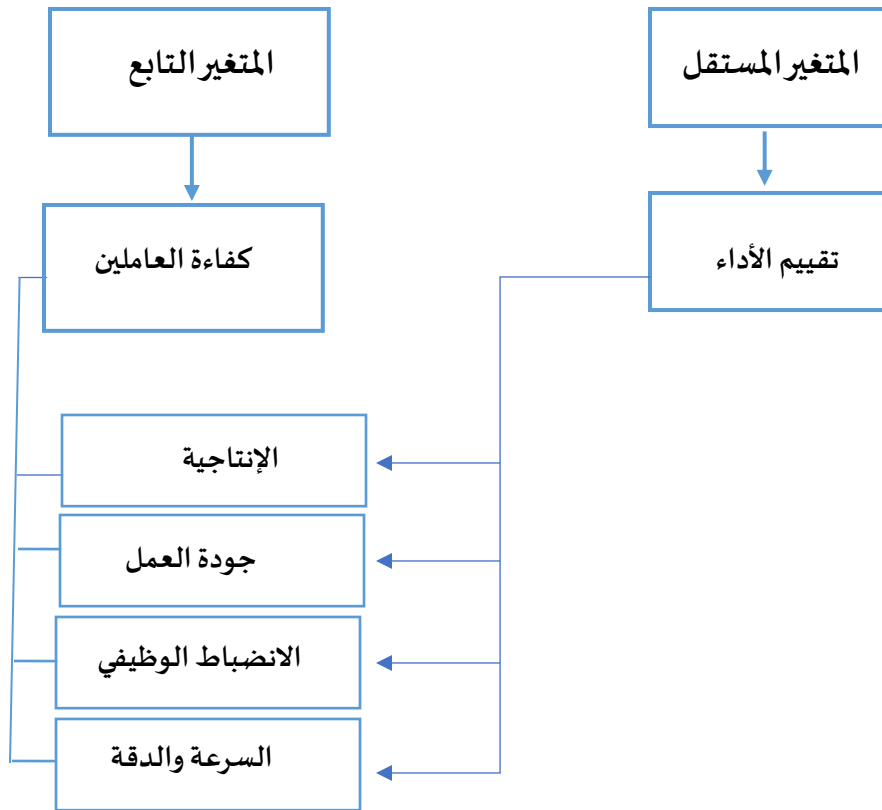
يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة

العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: تقييم الأداء.

2- المتغير التابع: كفاءة العاملين، ويتم قياسها طبقاً للأبعاد التالية (الإنتاجية، جودة العمل،

الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة)



8.1 دافع اختيار الموضوع:

1. تأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين يعتبر من الموضوعات الرئيسية التي تهم العديد من المديرين والمسؤولين في الشركات، وذلك لأنها تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المنشودة.
2. شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تعتبر هي العمود الفقري للاقتصاد السعودي وذلك يتطلب موظفين مدربين على أعلى مستوى من الأداء، ويعد تقييم الأداء من أهم الأدوات لتسطيع المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تصنيف العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه والحفاظ على العاملين ذوي الأداء المتميز.
3. إن التحقق من تأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين في شركات القطاع الخاص بالسعودية يعتبر دراسة مهمة قد تساعد في تحديد الأساليب والتقنيات الفعالة لزيادة الأداء والإنتاجية وتحسين جودة العمل المقدم وتحسين الانضباط الوظيفي وسرعة ودقة أداء المهمات والعمليات.
4. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وغيرها من الشركات، وذلك لتحسين مستوى المهارات والقدرات وتعزيز الأداء في مجالات العمل.

9.1 المنهجية:

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 شركات القطاع الخاص بالمملكة 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 على 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"

← الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدارسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

- الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

- اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

10.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
1-الدراسة	بعلالة (2021)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار.
المتغير المستقل	أنظمة تقييم الأداء
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء لا يساهم وحده في بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار، ولا يتماشى مع الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. وبناءً عليه خلصت أهم التوصيات إلى أهمية ربط نموذج تقييم الأداء مع العملية التي يريد المقيم تحقيقها.	أهم النتائج والتوصيات
ندا وآخرون (2020)	2-الدراسة
تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
أداء العاملين الوظيفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
توصلت النتائج إلى أن عملية التقييم لا تتم بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن أغلب المركز يقوم بتقييم موظفيه بطريقة واحدة بغض النظر عن المستوى الإداري. خلصت التوصيات إلى أنه يجب تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين بزيادة الدورات التدريبية.	أهم النتائج والتوصيات
إمام (2019)	3-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية.	أهداف الدراسة

تقييم الأداء	المتغير المستقل
كفاءة أداء العاملين	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
توصلت الدراسة ان هناك علاقة ما بين تقييم الأداء وعناصر كفاءة أداء العاملين بدرجات متفاوتة داخل شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية فكلما زاد الاعتماد على تقييم الأداء كلما زادت كفاءة أداء العاملين.	أهم النتائج والتوصيات
وقد خلصت التوصيات إلى ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء داخل شركات صناعة الغزل والنسيج خاصة في الشركات المصرية والاستفادة من خبرات الشركات العالمية لما لذلك من أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الشركات.	
بن عودة ويوب (2019)	4-الدراسة
تهدف هذه الدراسة في مجملها، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.	أهداف الدراسة
إستراتيجية تقييم الأداء	المتغير المستقل
عملية التحسين المستمر	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة من إبراز أهمية هذا الموضوع لما	أهم النتائج والتوصيات

له من قيمة في تحقيق أهداف المؤسسات. وقد خلصت توصيات الدراسة إلى أهمية نظرة المسؤولين والمدراء إلى إستراتيجية تقييم العاملين وغرس ثقافة التحسين المستمر.	
خليفة وعبدالرحمن (2019)	5-الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة قدرة النظام الحالي من تقييم أداء العاملين بملعب الجوهره وذلك لتحقيق أهدافه.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
تطوير المؤسسات الرياضية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن لا يوجد اختلاف بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الصفات الشخصية و الأخلاقية، ومعايير التخطيط و الإبداع، ومعايير التطوير و التنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة. كما أنّ قبول الرؤساء أكبر من قبول المرؤوسين لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال و المشاركة ومعايير إمكانية الترقية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنظام التقييم لأداء العاملين والنظر إليها بأنها عامل جوهري يضمن توفير الدعم الكامل لمراحل التخطيط وضرورة توصيل هذا الفكر لجميع العاملين.	أهم النتائج والتوصيات
محمود (2018)	6-الدراسة

أهداف الدراسة	هدف الدراسة التعرف على أفضل النظم الملائمة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الطباعية لتحسين أداء العاملين.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	كفاءة الموارد البشرية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى أن نظم تقييم الأداء تختلف بين كل مؤسسة طباعة و غيرها إلا أن الأكثر شيوعاً هو استخدام استمارات تقييم الأداء. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود بيان مفصل بالمهام الوظيفية لجميع الوظائف داخل المؤسسة الطباعية.
7-الدراسة	العنزي وآخرون (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	مستوى الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم الأداء ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية

وأوصت الدراسة إلى استخدام نماذج تقييم أداء العاملين لأنه يعطى صورة صادقة عن مدى تحسن مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة الحكومية.	
النذير وبوجمعة (2017)	8-الدراسة
تقديم منظور مفاهيمي لنظام تقييم أداء العاملين ومعرفة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي.	أهداف الدراسة
تقييم أداء العاملين	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
أكدت الدراسة على أن نظام التقييم في المؤسسة غير مفعّل بالنسبة للمستخدمين فحسب الاستبيان ونتائج المقابلة تبين أن النظام غير مطبق أو محتكر من قبل المسؤولين. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.	أهم النتائج والتوصيات
شامخ ورزيق (2017)	9-الدراسة
يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى أهمية عملية التقييم المطبقة بالإدارة العمومية في تحسين أداء الموظفين والحصول على موظفين تميزون بالكفاءة والفاعلية.	أهداف الدراسة
معايير تقييم الأداء	المتغير المستقل
أداء الموظف	المتغير التابع

المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
أظهرت الدراسة أن نظام التقييم الموجود بالإدارة العمومية عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة والتي من أهمها تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بأهمية التقييم المستمر للعاملين وعدم التعامل معه على أنه مجرد إجراء إداري.	أهم النتائج والتوصيات
بن عزوز وآخرون (2017)	10-الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، وأثره على نظام كفاءة التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.	أهداف الدراسة
تقييم أداء العاملين	المتغير المستقل
أداء المؤسسة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
أظهرت النتائج عدم وجود برامج تدريب للقائمين على عملية التقييم لتدريبهم وتوجيههم على الطريقة السليمة للتقييم.	أهم النتائج والتوصيات
أوصت الدراسة بضرورة تحلي القائمين على التقييم بالنزاهة الأخلاقية والإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بعملية التقييم وإزالة النزاع الشخصي والتعاملات الشخصية مع الموظفين الذي يقع عليهم التقييم.	
زيدة واللوح (2015)	11-الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام ومعرفة مواطن القوى وتعزيزها ومواطن الضعف ومحاولة تقديم توصيات لها.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
تطوير الموارد البشرية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
وتوصلت نتائج الدراسة إلى نظم التقييم تساعد في تطوير أداء العاملين وذلك لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء لكل من المسؤول والموظف الذي سيتم تقييم أدائهم من خلال عمل ورش عمل ودورات تدريبية.	أهم النتائج والتوصيات
عائشة والعقون (2012)	13-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر لموظفي المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
الموظف في الوظيفة العمومية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
لقد تبين أن نظام التقييم الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يتعلق بسير حياته	أهم النتائج والتوصيات

المهنية، أو المقيمين فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل وأخيرا بالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الوعي بمفهوم التقييم وإدخال تعديلات على نظام التقييم لتناسب الأهداف المرجوة.

الدراسات الأجنبية	
Ahmed & Abdallah. (2023)	1- الدراسة
أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
خلصت النتائج إلى أن تقييم الأداء ومشاركة الموظفين يساهمان في الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تؤدي مشاركة الموظف في عملية التخطيط إلى ابتكار محتمل وتقييم الأداء يؤدي إلى آثار إيجابية للمنظمات.	أهم النتائج والتوصيات
Onashile, A. (2017).	2- الدراسة
الهدف الرئيسي من الدراسة البحثية المقدمة هو التحقق من تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظف باستخدام دراسة حالة لشركة Unilever Nigeria Plc.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
إنتاجية الموظف	المتغير التابع

المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.

منهجية البحث

خلصت الدراسة إلى إن نتائج التحليل التي تضمنتها هذه الدراسة تسلط الضوء على المساهمة الإيجابية لتقييم الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، تم اقتراح عدد من التوصيات العملية لزيادة تعزيز المكاسب الإيجابية المستمدة من تقييم الأداء لإدارة Unilever.

أهم النتائج

والتوصيات

11.1 مجالات الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعادها (الإنتاجية، جودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة) بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية تم إعداد الدراسة في عام 2023.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين ارفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، وتسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، وبالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، وتدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (الشمري، 2014)

1.1.2 تعريف تقييم الأداء:

تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي والبناء الاصطلاحي، فمن الباحثين من يطلق عليه مصطلح التقويم ومنهم من يسميه التقييم، وفريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً وبعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر، وهذا ما اخترناه في بحثنا كما بينا في الفصل الأول من تقديم البحث..

ذكر السالم، وصالح"، أن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة. (السالم، والصالح، 2009)

ويعرف تقييم الأداء " أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته." (أبو شندي، 2011: 95)

ويعرفه الطراونة أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم، (الطراونة، 2011: 71)

2.1.2 أهمية تقييم الأداء:

- يحظى تكريم الأداء وأهميته خاصة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية مصورة وشاملة (أبو شندي، 2011: 95) وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن المنظمة؛
- أن تتأكد من معاملة جميع الموظفين تمت بالعدالة، وتشكل المستندات المثبتة حول هذا الموضوع عنصرا أساسيا في تثبيت موقفهم، إذا ما احتج أحد الموظفين على قرارات تتعلق بترقيته أو إنهاء خدمته.
 - يعد تمييز الموظفين البارزين في الإدارة وعرضهم أمام الإدارة العليا والزملاء خطوة أولى نحو اتخاذ قرارات بشأن ترقياتهم والنظر في تعيينهم في مناصب أعلى.
 - تسهم معرفة مستوى أداء الموظف في وضع الأسس للخطوات القادمة، وبالتشاور مع رئيسه يمكن وضع خطة تطويرية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
 - يمكن للحوار بين الموظف ورئيسه المباشر بشأن نتائج التقييم أن يكشف عن جوانب الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات، وقد يؤدي إعادة النظر في هذه الجوانب إلى اكتشاف أخطاء قد تكون وراء تراجع نتائج تقييم أداء الموظف. (السالم، والصالح، 2009: 102)
- ومن منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري (Claude, 2008: 116)

3.1.2 أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية و هي

(بوعلالة، 2021) :

1.3.1.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة : من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى

تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، و الموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقديم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد الإنتاج و التوظيف عن طريق تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

2.3.1.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين: إن قيام المدراء و المشرفين بعملية تقويم أداء

المرؤوسين الحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب

ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى يوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى ذلك، و هذا

يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مآثره وقدرته في المجالات الآتية :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة القرص المنافسة مشاكل العمل.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3.3.1.2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين : و من أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى

تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة،
- ويرى (مسلم) أن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- تنمية القدرات الفردية.
- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.
- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، (مسلم، 2010: 37)

4.1.2 طرق ومناهج تقييم أداء العاملين:

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، منها الطرق الكلاسيكية و منها الحديثة، و نذكر منها على سبيل المثال: ". (قصي، 2015: 188)

1.4.1.2 طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة : "يسعى الوصف الوظيفي إلى

توضيح جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، و ذلك من حيث (المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل و أساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لها الخ)

2.4.1.2 طريقة اختبار الموظف: و هو نفس مفهوم اختبار الطلبة : الجامعات أو المدارس، ويشمل

ثلاث صور:

- الاختبار النظري: و يتعلق ببعض الإجراءات النظرية لإنجاز مهمة معينة، و خاصة تلك الإنجازات التي تعتمد في على التسلسلية و الترتيب لإنجازها، و قد يكون هذا الاختبار تحريرياً (كتابة)، أو شفوياً بالكلام و التوضيح .
- الاختبار العملي: و يتعلق ببعض المهام والوظائف العملية.
- المقابلة: وغالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف

3.4.1.2 طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر

شيوعاً في العالم النامي، إذ يعتمد على ملاحظة ووجهة نظر المسؤول المباشر على الموظف في العمل، يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وإنجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول إزاء إمكانيات و مهارات إنجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة. (قصي، 2015: 190)

أورد " السالم، وصالح" طرق لتقييم أداء الموظفين وهي كالتالي:

(أ) طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق و أكثرها

شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون.

(ب) طريقة الترتيب Ranking Scale : حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم

بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو أقلهم.

(ج) طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث) Critical Incident Method : الهدف من استخدام هذه

الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة

استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل،

(د) طريقة قائمة الاختبار Checklist Method : تعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة و

عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة

الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة

أو سؤال.

(هـ) طريقة التقرير المكتوب Essay Method: يقوم المدير في هذه الطريقة أو المشرف بكتابة تقرير

تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من

مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً.

(و) طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales : الهدف من هذه

الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني، ولكن بإدخال العامل السلوكي

في التقييم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه، مثل (مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات

الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله.....). (السالم و

صالح، 2009: 114)

حيث تعتمد الطرق الكلاسيكية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء

الفردى، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية، و تركز على العمل

في فريق.

المبحث الثاني: أداء العاملين

1.2.2 مفهوم أداء العاملين:

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة.

حيث عرفه كل من:

ميلر و بروملي (MILLER ET BROMILY) "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (محمد، 2016: 13) ويرى نيكولاس (NIKOLAS) " أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ". (المحاسنة، 2013: 104)

يعرف Noe (2010) الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

يعرف أيضا على أنه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية. " يعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية للعمال داخل المنظمة، وذلك بهدف النجاح و تحقيق أهداف المنظمة. (محمد و نزار، 2017)

ويعرف الأداء بأنه قيام العاملين بالواجبات والمهام الوظيفية تبعاً لمؤشرات الجودة (Curado.etal,2014).

ويعرف الأداء أيضاً الوسيلة التي يتم من خلالها انجاز المهام الوظيفية بناء على الوصف الوظيفي

(Rashid, 2013)

ويرى محمد (2016) أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد

المبذول من خلال قيام الفرد بالواجبات والمهام والمسؤوليات المسندة إليه.

مما سبق يرى الباحث تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا

المجال سواءً كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجهاتهم،

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ، ويعتبر

اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي

(الموظف، الوظيفة، الموقف) وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق أهداف

المنشأة، وهو الترجمة الحقيقية للعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابه وإشراف ومتابعه وتقييم

وجميع هذه الخطوات تتم من قبل كافة المستويات الإدارية في المنشأة.

2.2.2 عناصر الأداء الوظيفي:

وفقاً لـ (البشيرو أبوسن، 2022) فإن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في:

– نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

– بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في

الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما

العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية

والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (العجلة، 2009).

ويرى المحاسنة (2013) أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- 1- الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.
- 2- الفاعلية: تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق نتائج إيجابية.
- 3- الجهد: جهود الموظفين الذي يتم الحصول عليه من خلال الحوافز والدعم التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

3.2.2 أهمية الأداء:

يشكل مفهوم الأداء مكانة وموقعاً متميزاً داخل أية منظمة، سواء على المستوى الفردي للعاملين، أو على المستوى الجماعي، أو على مستوى المنظمة ككل، إذ أن المنظمة تكون أكثر استقراراً، عندما يكون أداء العاملين فيها أكثر تميزاً، كما أن أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة يعود إلى ارتباطه بدورة حياتها في كافة المراحل. ويمكن تحديد أهمية الأداء للمنظمة على النحو الآتي (نور، 2020) :

- تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات، وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون

العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكان الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية تحقق الربح. (Rashid, 2013)

– المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً، وبشكل عام فأن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادةً اهتمام العاملين بها، فالأداء في أي مستوى تنظيمي لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (أل الذيب، 2022)

4.2.2 شروط الأداء الجيد:

- إن المنظمة الناجحة تستطيع تعزيز فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتوفير الموارد والإمكانيات، ومستوى التكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة، وحتى تكون معايير الأداء واضحة تماماً، وتتصف بالشفافية، فلا بد من التعرف إلى شروط الأداء والظروف التي تجعله قابلاً للتنفيذ، ويحقق النتائج المطلوبة، تحقيقاً للأهداف المرجوة. هذه الشروط هي وضوح وشفافية المهمة حيث تكون المهمة واضحة، عندما يتمكن الشخص الموكلة إليه المهمة التأكد من فهم المهمة نفسها والشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة والصلاحيات الممنوحة له ومن هذه الشروط (عبدالله والزعي، 2022):
- الأهلية حيث على الموظف أن يكون لديه الأهلية والقدرة على دمج مهاراته ومعارفه وحصيلته المهمة التي قد تكون حصيلته أي نشاط طبيعى أو تلقائى غير مخطط لها ومنافسة المهمة بحيث يجب توكيل الموظف بمهمة محددة وجدولة الواجبات المطلوبة منه.
- التعاون في أداء المهمة الذي يتطلب إنجاز المهمة، تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجازها بالصورة الصحيحة كذلك ضبط المهمة بمعنى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.
- الالتزام بالمهمة وهذا الأمر يعتمد على شروط أخرى من شروط الأداء، مثل عدم الكفاية أو الأهلية.

6.2.2 مؤشرات أداء العاملين:

ووفقا لـ (إبراهيم، 2015) فإن مؤشرات أداء العاملين هي:

- 1- المعرفة: هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.
- 2- المهارة: هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفا في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.
- 3- العمل الجماعي: هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل والتعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.
- 4- التواصل: هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.
- 5- القدرة: قدرة أو موهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.
- 6- المعايير: المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء. (Bello, 2019)

7.2.2 مفهوم كفاءة الأداء:

الكفاءة اصطلاحاً تعني تحقيق العلاقة المثلى بين عناصر المدخلات والمخرجات وهي قياس نسبة كفاءة المدخلات إلى قيمة المخرجات وتشير الكفاءة إلى مدى حسن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو الإنتاج، وترتبط الكفاءة بشبه مخرجات النشاط إلى مدخلات (الحسين، 2013)

وعرفت بأنها النتائج التي تم تحقيقها إلى المدخلات لذلك هي معيار مناسب وجوهري لكل القرارات في المنشأة، وعرفت القدرة العالية على أداء وظيفة أو مهمة معينة علمياً بالمعرفة بها وعلمياً بالتجربة أو الممارسة

. وعرفت بأنها عدم إهدار الموارد واستخدامها بالشكل الصحيح فحسن استخدام الموارد المالية يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير وأن الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل (عبدالله، 2012)

يستنتج الباحث من المفاهيم السابقة للكفاءة ما يلي:

(1) العلاقة الأمثل بين المدخلات والمخرجات.

(2) المدخلات إلى المخرجات أو النتائج.

(3) جودة تحويل المدخلات الى مخرجات.

(4) العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

(5) قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

يستطيع الباحث أن يُعرف الكفاءة بأنها استخدام المدخلات بصورة صحيحة للحصول علي المخرجات المخططة ويتم قياسها بنسبة المخرجات (النتائج) إلى المدخلات.

8.2.2 أهداف كفاءة الأداء:

(أ) خفض التكلفة الكلية لتشغيل وتحقيق وفورات في وقت تشغيل العاملين والآلات والمعدات وخفض العائد في الوقت والجهد والمواد بالمنشأة.

(ب) زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم والتخطيط وقوة العمل.

(ج) وضع مستوى الجودة وخفض نسبة الحوادث والإقلال من أعطال وخفض نسبة من السلع والخدمة المنتجة.

(د) تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل.

(هـ) تطبيق تكنولوجيا جديدة مناسبة تؤدي الى رفع كفاءة العمليات وخفض التكلفة وتحسين أداء المنتج. للأصول وضبط تكاليفها في الحدود المخططة وتحقيق إيراداتها المتوقعة. (نافع ومحمد، 2021)

كما يضمن الباحث الأهداف التالية:

- أ- منع ضياع الموارد والإمكانيات المحدودة في المنشأة بالحفاظ عليها وضمان استغلالها حسب ما هو مخطط ومرغوب لبلوغ الخطة الموضوعية.
- ب- المساعدة في إنتاج سلع أو إنتاج خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات المستهلكين وتسهيل استمرارية المنشأة في السوق. ج تحسين أداء الأفراد العاملين بإتقانهم الأعمال الموكلة إليهم بالاستخدام الأمثل للأصول وضبط تكاليفها في الحدود المخططة وتحقيق إيراداتها المتوقعة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها

1.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث مجموعة من المناهج التي تتناسب مع أهداف البحث وتحقق الغرض منها ، حيث سوف يقوم البحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة المراد دراستها والمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذه الظاهرة وأيضا سوف يستخدم المنهج التحليلي والذي يتم من خلاله استخدام الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل بيانات البحث التي سوف يتم الحصول عليها من خلال إستمارة الإستبيان التي سيتم توزيعها على عينة البحث للوصول إلى النتائج والتوصيات التي تحقق أهداف البحث.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 أداة الدراسة:

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت إستمارة الإستبيان من ثلاث أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور تقييم الاداء ويتضمن 10 عبارات ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور تحسين كفاءة العاملين والذي ينقسم إلي اربع ابعاد (إنتاجية العمل، جودة العمل الخاصة بالعاملين، الانضباط الوظيفي، السرعة و الدقة في إنجاز أعمال العاملين) ويتضمن 16 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو

الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق
جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

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

الدرجة	المستوى
1.799 – 1	منخفضة جدا
2.599 – 1.800	منخفضة
3.339 – 2.600	متوسطة
4.199 – 3.400	مرتفعة
5.000 – 4.200	مرتفعة جدا

4.3 المعالجة الإحصائية:

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية
2. اختبار كرونباخ ألفا
3. معامل الارتباط لبيرسون
4. معادلة الانحدار البسيط

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

← المحور الأول: تقييم الاداء

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة واضح وفعال	0.728**	0.000
2	عملية تقييم الاداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة	0.790**	0.000
3	تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الأعمال ويكافئ المبدعين	0.840**	0.000
4	تساعد عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	0.832**	0.000
5	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الاداء في اتخاذ القرارات التصحيحية	0.912**	0.000

0.000	0.910**	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزين	6
0.000	0.906**	نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	7
0.000	0.889**	يحدد نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين	8
0.000	0.848**	يطلع العاملون على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	9
0.000	0.837**	يعتبر نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	10

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور تقييم الأداء والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور تقييم الاداء مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

← المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين:

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
إنتاجية العمل			
1	يهتم العاملون بتحقيق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة	0.911**	0.000
2	يسعى العاملون الى تحقيق رسالة ورؤية الشركة	0.717**	0.000
3	يقوم العاملون بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة	0.890**	0.000
4	يهتم العاملون بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة	0.894**	0.000
جودة العمل الخاصة بالعاملين			
5	يملك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال	0.878**	0.000
6	يملك العاملون إمكانيات تُساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم	0.932**	0.000
7	يملك العاملون المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة	0.921**	0.000

0.000	0.929**	يهتم العاملین بتحقیق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية	8
الانضباط الوظيفي			
0.000	0.909**	يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	9
0.000	0.922**	يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل	10
0.000	0.954**	يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل أدائها	11
0.000	0.919**	يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم	12
السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین			
0.000	0.922**	يهتم العاملین بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن	13
0.000	0.705**	يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة	14
0.000	0.895**	يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية	15
0.000	0.854**	يتعاون العاملین مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	16

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصديق لعبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تقييم الأداء	10	0.954
تحسين كفاءة عمل الموظفين	16	0.981
إجمالي استمارة الإستبيان	26	0.985

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها

أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة

ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

1.4 خصائص عينة الدراسة:

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

الخاصية	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	74	296
	أنثى	40	160
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	31	124
	من 30 سنة إلى 40 سنة	56	224
	من 40 سنة إلى 50 سنة	16	64
	50 سنة فأكثر	11	44
المؤهل الدراسي	متوسط	18	72
	بكالوريوس	66	264
	ماجستير	21	84
	دكتوراه	9	36
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	92
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	36	144
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	24	96
	15 فأكثر	31	124

2.4 تحليل محاور الدراسة:

⇐ المحور الأول: تقييم الاداء

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تقييم الاداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة واضح وفعال	4.351	0.663	1	مرتفع جدا
عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة	4.219	0.735	3	مرتفع جدا
تشجع الشركة العاملين على الإبداع في إنجاز الأعمال ويكافئ المبدعين	4.035	0.879	6	مرتفع
تساعد عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	4.018	1.101	8	مرتفع
تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التصحيحية	4.193	0.760	4	مرتفع
تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين	3.877	1.045	9	مرتفع
نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	4.026	1.031	4	مرتفع

مرتفع	10	1.149	3.772	يحدد نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين
مرتفع	5	0.806	4.096	يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
مرتفع جدا	2	0.834	4.246	يعتبر نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.
مرتفع		0.900	4.083	متوسط المحور

تم ترتيب عبارات محور تقييم الأداء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة واضح وفعال) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.351 وانحراف معياري 0.663 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يحدد نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.772 وانحراف معياري 1.149 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تقييم الأداء تبين أن ٣ عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا و٧ عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.083 بانحراف معياري

0.900

⇐ المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين:

1- إنتاجية العمل

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إنتاجية العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يهتم العاملون بتحقيق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة	4.158	0.989	1	مرتفع
يسعى العاملون إلى تحقيق رسالة ورؤية الشركة	4.061	0.959	2	مرتفع
يقوم العاملون بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة	4.009	0.914	3	مرتفع
يهتم العاملون بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة	3.693	1.293	4	مرتفع
متوسط البعد	3.980	1.039		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بإنتاجية العمل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملون بتحقيق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.158 وانحراف معياري 0.989 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يهتم العاملون بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.693 وانحراف معياري 1.293 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بإنتاجية العمل تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إنتاجية العمل كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.980 بانحراف معياري 1.039

2- جودة العمل الخاصة بالعاملين

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات جودة العمل

الخاصة بالعاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يملك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال	3.886	1.139	4	مرتفع
يملك العاملون إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم	4.009	1.023	3	مرتفع
يملك العاملون المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة	4.114	0.897	2	مرتفع
يهتم العاملون بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية	4.184	0.855	1	مرتفع
متوسط البعد	4.048	0.978		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بجودة العمل الخاصة بالعاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملون بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.184 وانحراف معياري 0.855 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يملك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.886 وانحراف معياري 1.139 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بجودة العمل الخاصة بالعاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى جودة

العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.048 بانحراف معياري 0.978

3- الانضباط الوظيفي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الانضباط

الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يدرك العاملون حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	4.132	0.979	2	مرتفع
يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة العمل	4.167	0.965	1	مرتفع
يقوم العاملون بالتخطيط لأعمالهم قبل ادائها	4.035	1.052	3	مرتفع
يقوم العاملون بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم	4.009	0.933	4	مرتفع
متوسط البعد	4.086	0.982		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالانضباط الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.167 وانحراف معياري 0.965 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم العاملون بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.009 وانحراف معياري 0.933 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالانضباط الوظيفي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع

الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

4.086 بانحراف معياري 0.982

4- السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات السرعة

والدقة في إنجاز أعمال العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يهتم العاملون بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن	3.991	1.097	4	مرتفع
يعمل العاملون على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة	4.272	0.705	1	مرتفع جدا
يهتم العاملون بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية	4.193	0.908	2	مرتفع
يتعاون العاملون مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	3.991	0.933	3	مرتفع
متوسط البعد	4.112	0.911		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل العاملون على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.272 وانحراف معياري 0.705 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم العاملون بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.991 وانحراف معياري 1.097 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية

السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.112 بانحراف معياري 0.911

مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.977

3.4 اختبار فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

جدول (11) تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.951	0.904	**4264.922	**65.306	1.715

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الأداء) يفسر 90.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.951 وتبين أن كلما ازداد

مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.715 %

← الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وإنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (12) تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.917	0.842	**2413.233	**49.125	0.444

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (تقييم الاداء) يفسر 84.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وإنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.444 %

← الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.930	0.865	**2917.164	**54.011	0.440

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) يفسر 86.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.930 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.440 %

← الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والانضباط الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (14) تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.908	0.825	**2138.403	**46.243	0.438

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) يفسر 82.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.438 %

← الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز

أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (15) تأثير تقييم الأداء على السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.918	0.842	**2427.365	**49.268	0.393

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتبين أن المتغير المستقل (تقييم الأداء) يفسر 84.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.918 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.393 %

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 استنتاجات الدراسة:

- ارتفاع مستوى تطبيق تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.083 بانحراف معياري 0.900 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة ندا وآخرون (2020) التي أوضحت انخفاض مستوى تطبيق تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتيجة دراسة النذير و بوجمعة (2017) التي أوضحت انخفاض مستوى تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتائج دراسة شامخ و رزيق (2017) التي أوضحت انخفاض مستوى تطبيق تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتائج دراسة بن عزوز و آخرون (2017) التي أوضحت انخفاض تطبيق تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتائج دراسة عائشة و العقون (2012) التي أوضحت عدم قدرة نظام تقييم الأداء المطبق على تحقيق أهدافه
- ارتفاع مستوى إنتاجية العمل كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.980 بانحراف معياري 1.039
- ارتفاع مستوى جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.048 بانحراف معياري 0.978
- ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.086 بانحراف معياري 0.982

➤ ارتفاع مستوى السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.112 بانحراف معياري 0.911

➤ ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.977

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.951 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.715 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إمام (2019) ومع نتيجة دراسة بن عودة ويوب (2019) وكذلك مع نتيجة دراسة العنزي وآخرون (2018) وتتفق مع نتيجة دراسة زيدية و اللوح (2015) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (Ahmed & Abdallah, 2023) ومع نتيجة دراسة Onashile, A (2017). وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة بوعلاللة (2021) التي أوضحت عدم وجود تأثير إيجابي وكذلك تختلف عن نتيجة دراسة النذير و بوجمعة (2017) التي أوضحت عدم وجود تأثير للتقييم على الأداء

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء و إنتاجية العاملين كأحد ابعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى إنتاجية العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.444 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Onashile, A (2017).

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.930 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.440 %

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.438 %

➤ وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.918 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.393 %

2.5 التوصيات:

- ✓ ضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الاداء
- ✓ العمل على الحفاظ علي جودة تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك
- ✓ الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات للعاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية والتي تساهم في توفير المناخ المناسب للعمل وزيادة مستويات أداء العاملين
- ✓ تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء ودراسة العوامل المؤثرة عليها وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة من تطبيقها وكذلك دراسة العوامل المؤثرة على مستويات أداء العاملين وكيفية زيادة قدراتهم ومستويات أدائهم

Abstract

The study aimed to investigate the impact of performance evaluation on enhancing the efficiency of employees' performance in the private sector of the Kingdom of Saudi Arabia. The objective was to develop and improve employee efficiency, ultimately achieving desired goals. The study employed a descriptive-analytical approach and its population included all employees in the private sector companies of Saudi Arabia.

Due to the challenges of conducting a comprehensive census of the entire study population, the study used a random sampling method. The survey questionnaire link was distributed through social media platforms used by the study population. The study's sample size consisted of 456 individuals who responded to the questionnaire.

The study results revealed the following:

- 1) There is a statistically significant positive effect of performance evaluation on improving the efficiency of employees in the private sector of Saudi Arabia.
- 2) There is a statistically significant positive effect of performance evaluation on employees' productivity, which is one of the dimensions of improving employee efficiency in the private sector of Saudi Arabia.
- 3) There is a statistically significant positive effect of performance evaluation on the quality of work produced by employees, which is one of the dimensions of improving employee efficiency in the private sector of Saudi Arabia.
- 4) There is a statistically significant positive effect of performance evaluation on work discipline, which is one of the dimensions of improving employee efficiency in the private sector of Saudi Arabia.
- 5) There is a statistically significant positive effect of performance evaluation on the speed and accuracy of completing employees' tasks, which is one of the dimensions of improving employee efficiency in the private sector of Saudi Arabia.

The study recommended the necessity of enhancing the capabilities and skills of managers and leaders in implementing modern management methods for performance evaluation. This can be achieved through providing training programs and courses that cover all the latest developments and modern methods used in the field of performance evaluation.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Employee Efficiency, Private Sector.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 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، 530-507
- آل الذيب، حفطي خليل محمد، (2022)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز مجلة البحوث التجارية،(1)44، 346 – 382.
- ابراهيم، خالد عبد الله (2015)، " التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة "، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 1 - 25.
- أبو شندي، سعد عامر . (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- 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 قصدي 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، 547-531
- خليفة، وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن، خالد محمد لبيب.(2019).تقييم الأداء و أثره على تطوير المؤسسات الرياضية : دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين في أستاذ الجوهرة بمدينة جدة ، كلية الأعمال ، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتراث والسياحة و الضيافة ،م13، ع2.
- خليفة ، قصي قحطان . (2015). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعتز للنشر.
- رزيق، عادل و شامخ، سامية.(2017). دور كمعايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- زيدية، رياض واللوح، نبيل.(2015). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة.
- 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 الاقتصادية ، 38 ، 215-197.
- الطراونة عمر .(2011) . المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة عمان: دار البداية.

- 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
- العقون، سعاد و عائشة، سودى. (2012). تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة.
- عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العنزي أحمد رشود و تمام عمر أحمد و السيد صبري شحاتة. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة مدينة السادات مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ع2، 355-349
- محمود، عبير سيد، و حسن، عبد الرحمن رجب. (2018). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع12، 299 - 311.
- محمد، بلقاسم، ونزار حاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.
- مسلم محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية: دعائم و أدوات الجزائر : دار طليطلة.

- محمد، حسن. (2016). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم، السودان.
- نور نفيسة أمير محمد. (2020). أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي 2019-2020م (رسالة ماجستير غير منشورة. ، جامعة العلوم والتقانة ، السودان .
- ندا،نبيل ومحمد،أشرف وإبراهيم،محمد.(2020).تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها - كلية التربية الرياضية - مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، م(24)
- 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.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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.
- Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 5(1), 201-212.
- 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.

- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Onashile, A. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employees Productivity, Master Thesis, Review of SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع

الخاص في المملكة 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.

وأقدم 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 أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ (20-30) ☐ (31-45) ☐ (45 فأكثر)
- 3- المستوى التعليمي ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم معهد
- 4- عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنة ☐ (سنة - 5 سنوات) ☐ (5 سنوات - 10 سنوات) ☐ (10 سنوات فأكثر)

ثانيا: محاور الاستبيان:

✍ المحور الأول: تقييم الأداء ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1. نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة واضح وفعال					
2. عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة					
3. تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الأعمال ويكافئ المبدعين					
4. تساعد عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين					
5. تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التصحيحية					
6. تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين					

					نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً للأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	7.
					يحدد نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين	8.
					يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	9.
					يعتبر نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	10

✍ المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البعد الأول : إنتاجية العمل									
1	يهتم العاملين بتحقيق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة								
2	يسعى العاملين إلى تحقيق رسالة ورؤية الشركة								
3	يقوم العاملين بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة								
4	يهتم العاملين بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة								
البعد الثاني :جودة العمل الخاصة بالعاملين									
1	يملك العاملين صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال								
2	يملك العاملين إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم								
3	يملك العاملين المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة								

					يهتم العاملین بتحقیق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية	4
البعد الثالث : الانضباط الوظيفي						
					يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	1
					يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل	2
					يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل ادائها	3
					يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم	4
البعد الرابع : السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین						
					يهتم العاملین بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن	1
					يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة	2
					يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية	3
					يتعاون العاملین مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	4

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Management



**The Impact of Performance Assessment on Improving the Work
Efficiency of Employees in the Private Sector in the Kingdom of Saudi
Arabia.**

Graduation Project

Prepared by:

Eyad Mohammed Aljehani 221002537

Ryouf Sakar Saker 221000651

Modhi Abdulmohsen Bin jaman 221000649

Supervised by:

Dr. Walid Suliman

Dr. Fatimah Mostafa

Year: 1444 AH / 2023 AD