

# تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي بإدارة الموارد البشرية في قطاع البتروكيماويات بالمنطقة الشرقية

اسم الطالب :

محمد حمزة حامد

مشروع تخرج – 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

/د

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥/10/24 – الفصل الدراسي الثالث

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث. وأعبر عن شكري وتقديري لجميع الأساتذة الكرام الذين أسهموا بعلمهم وخبرتهم في إثراء هذا البحث، ولم يخلوا بتقديم الملاحظات القيمة التي كان لها بالغ الأثر في تحسين جودة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى الزملاء وجميع الموظفين الذين تعاونوا معي في جمع بيانات الدراسة، وخصّوا البحث بوقتهم وجهدهم، مما أسهم في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من قدّم لي الدعم والمساندة، سواء بالكلمة الطيبة أو بالدعاء الصادق، وأسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون نافعاً للعلم وأهله.

## الإهداء

إلى من كانوا سندي بعد الله،  
إلى والديّ العزيزين، اللذين غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، وكان دعاؤهما نورًا يضيء طريقي  
إلى كل من آمن بقدرتي، وساندني بكلمة، أو دعاء، أو توجيه صادق  
إلى الكادر التعليمي الذين لم يبخلوا بعلمهم وخبرتهم، وكان لهم الأثر الواضح في مسيرتي العلمية  
إلى كل من شجعني على المضي قدمًا في هذا البحث،  
أهدي هذا الجهد المتواضع،  
راجيًا أن يكون خطوة في طريق العلم والمعرفة.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي، من خلال دراسة وصفية تحليلية طُبقت على موظفي شركة خاصة في قطاع البتروكيماويات. وسعت الدراسة إلى تحليل واقع نظام التقييم السنوي، وقياس مدى انعكاسه على مستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى التعرف على مستوى العدالة والشفافية في التقييم، والأثر النفسي المترتب عليه من وجهة نظر الموظفين.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي المؤسسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، المتمثلة في التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن للتقييم السنوي دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي، وأن وضوح معايير التقييم وموضوعيتها يساهمان في تعزيز رضا الموظفين وتقبلهم لنتائج التقييم. كما بينت النتائج أن للتقييم السنوي آثارًا نفسية متفاوتة على الموظفين، تتراوح بين التحفيز والشعور بالتقدير من جهة، والتوتر والقلق من جهة أخرى، وذلك بحسب أسلوب تطبيق التقييم والتغذية الراجعة المصاحبة له.

### التطبيقات والأهمية:

أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم التقييم السنوي بما يضمن العدالة والشفافية، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير الوظيفي، مع مراعاة الجوانب النفسية للموظفين عند تنفيذ عملية التقييم. كما اقترحت إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات صلة بتقييم الأداء الوظيفي.

### الكلمات المفتاحية:

التقييم السنوي، الأداء الوظيفي، العدالة التنظيمية، التحفيز الوظيفي، الموارد البشرية.

## Table of Contents .1

|         |                                                                                                                                                                                         |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                                                                                                                                       | 1. |
| 9.....  | ١.١ المقدمة                                                                                                                                                                             |    |
| 11..... | ٢.١ مشكلة الدراسة                                                                                                                                                                       |    |
| 11..... | ١.٢.١ فجوات على المستوى النظري                                                                                                                                                          |    |
| 12..... | ٢.٢.١ فجوات على المستوى التطبيقي                                                                                                                                                        |    |
| 12..... | ٣.١ أهمية الدراسة                                                                                                                                                                       |    |
| 12..... | ١.٣.١ على المستوى النظري                                                                                                                                                                |    |
| 12..... | ٢.٣.١ على المستوى التطبيقي                                                                                                                                                              |    |
| 13..... | ٤.١ أسئلة الدراسة                                                                                                                                                                       |    |
| 13..... | ٥.١ أهداف الدراسة                                                                                                                                                                       |    |
| 13..... | ٦.١ فرضيات الدراسة                                                                                                                                                                      |    |
| 14..... | ٧.١ نموذج الدراسة                                                                                                                                                                       |    |
| 14..... | ١.٧.١ عنوان الدراسة:                                                                                                                                                                    |    |
| 14..... | ٢.٧.١ مقدمة الدراسة:                                                                                                                                                                    |    |
| 14..... | ٣.٧.١ مشكلة الدراسة:                                                                                                                                                                    |    |
| 14..... | مدى تأثير التقييم السنوي على أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية في قطاع البتروكيماويات بالمنطقة الشرقية وهل يعكس هذا التقييم أداء الموظف الحقيقي؟ وهل يساهم في تحفيزه وتطوير أدائه؟ |    |
| 14..... | ٤.٧.١ أهمية الدراسة:                                                                                                                                                                    |    |
| 15..... | ٥.٧.١ أهداف الدراسة:                                                                                                                                                                    |    |
| 15..... | ٦.٧.١ أسئلة الدراسة:                                                                                                                                                                    |    |
| 15..... | ٧.٧.١ فرضيات الدراسة:                                                                                                                                                                   |    |
| 16..... | ٨.٧.١ منهجية الدراسة:                                                                                                                                                                   |    |
| 16..... | ٩.٧.١ حدود الدراسة:                                                                                                                                                                     |    |
| 16..... | ١٠.٧.١ مصطلحات الدراسة:                                                                                                                                                                 |    |
| 16..... | ١١.٧.١ خطة الدراسة:                                                                                                                                                                     |    |

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| ٨.١ منهجية الدراسة.....                              | 17        |
| ١.٨.١ فلسفة الدراسة.....                             | 17        |
| ٩.١ الدراسة الميدانية.....                           | 17        |
| ١٠.١ مخطط المشروع المقترح.....                       | 18        |
| ١.١٠.١ الإطار العام للدراسة.....                     | 18        |
| <b>2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....</b>        | <b>23</b> |
| ٢.1 المقدمة.....                                     | 24        |
| ٢.2 المتغير المستقل.....                             | 24        |
| ٢.3 المتغير التابع.....                              | 24        |
| ٢.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... | 24        |
| ٢.5 الخاتمة.....                                     | 25        |
| <b>3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....</b>          | <b>26</b> |
| ٣.1 المقدمة.....                                     | 27        |
| ٣.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          | 27        |
| أولاً: التقييم السنوي (المتغير المستقل).....         | 27        |
| ثانياً: الأداء الوظيفي (المتغير التابع).....         | 27        |
| ثالثاً: العدالة في التقييم.....                      | 28        |
| رابعاً: الأثر النفسي للتقييم السنوي.....             | 28        |
| خامساً: الشفافية في التقييم.....                     | 28        |
| <b>٣.3 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات.....</b>         | <b>28</b> |
| أولاً: مجتمع البحث.....                              | 28        |
| ثانياً: عينة البحث.....                              | 29        |
| ثالثاً: طرق وتقنيات أخذ العينات.....                 | 29        |
| رابعاً: حجم العينة.....                              | 29        |

٣.4 ..... البيانات: 29

..... أولاً:البيانات الأولية 29

..... ثانياً:البيانات الثانوية 30

..... إجراءات التحليل الإحصائي 30 ٣.5

..... الخاتمة 31 ٣.6

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج . 32

..... المقدمة 33 ٤.1

..... توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات ٤.2

الوصفية لعينة البحث ) 33

..... اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات 34 ٤.3

..... الفرضية الأولى: 34

..... الفرضية الثانية: 34

..... الفرضية الثالثة: 34

..... الفرضية الرابعة: 34

..... الفرضية الخامسة: 35

..... الفرضية السادسة: 35

..... الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ) ٤.4

الإجابة على أسئلة البحث ) 43

..... أولاً:الإحصاء الوصفي لمتغير التقييم السنوي 43

..... ثانياً:الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي 43

..... ثالثاً:الإحصاء الوصفي لمتغير العدالة والشفافية 43

..... رابعاً:الإحصاء الوصفي لمتغير الأثر النفسي للتقييم السنوي 43

..... خامساً:الترتيب العام لمتغيرات البحث 44

..... اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج 44 ٤.5

..... الخاتمة 44 ٤.6

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات

5.

46

والاستنتاجات

قائمة المراجع ..... 50

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ المقدمة

التقييم السنوي للأداء يعد من أهم أدوات الإدارة على جميع مستوياتها وهي تهدف إلى قياس وتطوير كفاءة العاملين، تختلف طرق التقييم وأساليبه باختلاف البيئات التنظيمية، إلا أن الهدف المشترك هو تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة، يثير هذا الموضوع جدلاً واسعاً في الأوساط الأكاديمية والإدارية حول مدى فعالية هذا التقييم وتأثيره الفعلي على سلوكيات الموظفين وإنتاجيتهم.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف ، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط ونتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

يعد تقييم الأداء أحد وظائف إدارة الموارد البشرية وهي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ويمكن القول إن عملية تقييم الأداء تعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، فلذا يعد موضوع تقييم الأداء من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً لدى المسؤولين وخاصة صانعي القرار.

تتشعب وظائف الإدارة وتتعدد كنتيجة حتمية لتطوير أهدافها وواجباتها والظروف البيئية التي تعمل من خلالها ويأتي تقييم أداء العاملين على رأس الوظائف المعقدة للإدارة وذلك بسبب تعامله الدائم مع العنصر البشري سواء كمقيمين (مشرفين ومدراء) أم كمقيمين (عاملين) الأمر الذي يتيح باستمرار هامشاً لا بأس به من التحيز (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦)

كمان أن تقييم الأداء عنصر لا مفر منه في الحياة التنظيمية، وهناك العديد من القرارات في المنظمات الحديثة التي تعتمد على تقييم الأداء، وهي جزء هام من العملية التي تحاول المنظمات من خلالها توجيه نفسها، وقد اعتبرت عنصراً رئيساً في مجاز المنظمات بإبلاغ موظفيها عن معدلات نموهم، وكفاءاتهم، وإمكاناتهم. وليس هناك خلاف يذكر على أنه إذا تم تقييم الأداء بشكل جيد، فإنه يؤدي دوراً مفيداً جداً في التوفيق بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة. وتقييم الأداء هو أداة مؤثر وهذا يتعين على المؤسسات أن

تنظم وتنسق قوة كل موظف في المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Centrón & Flaniken ، ٢٠١١).

تقييم الأداء ولما له من أهمية في توفير المعلومات عن مستوى أداء العاملين وسلوكهم في المنظمة التي على أساسها وعلى ضوءها تتخذ قرارات وظيفية مهم تتعلق بمستقبله الوظيفي، كقرارات التعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية وقرارات الترقية والمكافآت التشجيعية وقرارات الفصل والعقوبات (Dessler ، ٢٠١٧)

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عن انحرافه، وإن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين هما:

محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها

تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها – بعبارة أخرى هو قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية.

وتقييم الأداء يسبق عملية تقويم الأداء والعكس ليس صحيحاً لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء في المنظمة.

نظراً للدور الكبير الذي يلعبه نظام تقييم أداء العاملين في أية منظمة، وقيام هؤلاء الأفراد بأداء المهام المطلوبة منهم على الوجه الأفضل، وانعكاس ذلك بشكل إيجابي على أداء المنظمة (البدارين ، ٢٠٠٦).

فكان لابد من الباحث تناول موضوع تقييم الأداء وتأثيره على الأداء الفعلي للموظفين وبحث الإشكاليات التي تحول دون الحصول على الفائدة المرجوة منه والخروج بالتوصيات المهمة.

## ٢.١ مشكلة الدراسة

رغم الانتشار الواسع لأنظمة التقييم السنوي إلا أن فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي مازالت محال تساؤل، خاصة في ظل الانتقادات الموجهة لأساليب التقييم التقليدية، مثل عدم الموضوعية أو غياب الفعل الإداري بناءً على النتائج

تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابلات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات هؤلاء الأفراد إلى التطوير. لذا تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق تقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتطوير لمواردها البشرية (الطائي، وآخرون، ٢٠٠٦).

### ١.٢.١ فجوات على المستوى النظري

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المعوقات التي تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك لأن إصدار أي حكم موضوع يتطلب وجود معايير ومؤشرات أداء واضحة وكمية، يمكن القياس بناءً عليها بدقة وموضوعية (الدجنى، ٢٠١٠)

ومن هذه المشكلات جوانب تتعلق بعملية التقييم منها (عدم وجود معدلات ومعايير للأداء، استخدام طريقة للتقييم لا تناسب جميع الوظائف، عدم كفاءة نماذج التقييم، عدم توفر وصف وظيفي) (حسونة، ٢٠٠٨) (العامري، ٢٠٠٨).

ومن المشكلات جوانب تتعلق بالمقيّم منها (أثر الهالة، الميل نحو الوسطية في التقييم، الميل نحو اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، الميل إلى التقييم العشوائي، خطأ الحداثة، التردد في إعطاء تقييمات للعاملين). بالإضافة إلى المشاكل التي تتعلق بالمقيّم ومنها (عدم معرفة المقيّم ما هو مطلوب منه، عدم فهم المقيّم لنظام التقييم، شعور المقيّم بالظلم وعدم الأمان) (بوبرخ، ٢٠١٢؛ أبو حطب، ٢٠٠٩)

كما أن هناك العديد من المشكلات المباشرة وغير المباشرة التي تشوه عملية التقييم فمنها هو إفراط الموظفين في التفاؤل بشأن تقييم أدائهم، وهم يعرفون لما لهذا التقييم من تأثير على عملهم وترقياتهم وراحة بالهم، مما يجعل عمل المدراء في تقييم الأداء يحفه الكثير من المخاطر (Dessler، ٢٠١٧).

### ٢.٢.١ فجوات على المستوى التطبيقي

في سبيل تحديد مشكلة الدراسة بدقة قام الباحث بدراسة استطلاعية لاستكشاف مشكلة الدراسة، وذلك بإجراء المقابلات الأولية غير المهيكلة مع عدد من الموظفين في إحدى الشركات الخاصة، بالإضافة لكون الباحث يعمل في إحدى الإدارات فقد لاحظ عدم رضا بعض الموظفين من نتائج تقييم الأداء.

ويرى الباحث لما لتقييم الأداء من أهمية في الشركة بسبب كبر حجمها واعتمادها على العنصر البشري، لذا فإنها تحتاج إلى نظام تقييم أداء خالي من المشاكل يمكنها من الاستفادة المثلى من أدائها. لذا فإن هذا البحث يرغب في التعرف على الإشكاليات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

وعليه تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي: ما هي إشكاليات نتائج تقييم الأداء لموظفي إدارة الموارد البشرية في هذه الشركة؟

### ٣.١ أهمية الدراسة

#### ١.٣.١ على المستوى النظري

إن لعملية تقييم الأداء أهميتها في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة خصوصاً ما يتعلق منها بالجوانب الإدارية، كقرارات الترقية والنقل والتعاقد وإنهاء الخدمة والفصل وصرف المكافآت التي تسهم في زيادة مستويات الأداء من خلال تدفق المعلومات السليمة في الوقت المحدد لها. بالإضافة إلى أهميتها في تحديد الانحرافات ومعالجتها وتوجيه إدارة المنظمة إلى العنصر البشري ودوره الطبيعي في العمليات الإنتاجية مما يتطلب رعاية وتحسين وتطوير قدراته بالتعليم والتدريب (الحراشة، ٢٠٠١: ١٠٤)

#### ٢.٣.١ على المستوى التطبيقي

تأتي أهمية البحث من خصوصية الموارد البشرية التي تعتبر من أحد ركائز التنمية وتكمن أهمية البحث فيما يلي:

مساعدة المدراء والرؤساء المباشرين في الشركة على التعرف على إشكاليات تقييم الأداء وتجنبها حتى يتم إنتاج تقييم أداء عادل ونزيه يحفز الموظفين.

من خلال التعرف على إشكاليات تقييم الأداء وتجنبها يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين في تقييم الأداء مما يؤدي إلى تطوير أدائهم مما يجعلهم يقدمون أداء أفضل.

## زيادة فرص التعليم والتنمية

مساعدة الإدارة التنفيذية في التعرف على إشكاليات تقييم الأداء والعمل على حل هذه الإشكاليات

أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى

### ٤.١ أسئلة الدراسة

بناء على العرض السابق لمشكلة الدراسة وتمشياً مع أهداف الدراسة الحالية، يمكن صياغة أسئلة الدراسة في أسئلة فرعية وهي على النحو التالي:

- ما هو مفهوم التقييم السنوي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في بيئة العمل؟
- ما مدى تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي للموظفين؟
- كيف ينظر الموظفون والمديرون إلى فعالية التقييم السنوي في تحسين الأداء؟
- ما أبرز الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بآليات التقييم السنوي الحالية؟
- ما أهم التوصيات لتطوير نظام التقييم السنوي بما يخدم رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟
- ما نتائج تطبيق التقييم السنوي على أداء الموظفين؟

### ٥.١ أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي لدى الموظفين من خلال:

- تحليل مفهوم التقييم السنوي وأهدافه وأدواته المستخدمة في بيئة العمل
- دراسة العلاقة بين التقييم السنوي ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين
- التعرف على آراء الموظفين ومديري الإدارات حول فعالية التقييم السنوي في تحسين الأداء
- تحديد أبرز الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بآلية التقييم السنوي
- اقتراح آليات تطوير نظام التقييم السنوي بما يعزز من كفاءته في تحسين الأداء السنوي
- تطبيق دراسة حالة على إدارة الموارد البشرية لقياس تأثير التقييم السنوي على الأداء الفعلي للموظفين وتحليل نتائجها

### ٦.١ فرضيات الدراسة

- التوقع بأن يسهم التقييم السنوي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

- الترويج أن تؤثر وضوح وموضوعية معايير التقييم السنوي على رضا الموظفين
- التوقع أن تختلف وجهات نظر الموظفين ومديري الإدارات حول فعالية التقييم السنوي في تحسين الأداء
- قد يسهم التقييم السنوي الفعال في تحفيز الموظفين على تحسين أداءهم
- التوقع أن تكشف نتائج الاستبانة عن جوانب قوة وضعف نظام التقييم السنوي المطبق في إدارة الموارد البشرية في الشركة.
- من المرجح أن تكون هناك عوامل تنظيمية أو إدارية تؤثر على فعالية التقييم السنوي
- التوقع أن يؤثر التقييم السنوي على الحالة النفسية للموظف سواء بشكل إيجابي أو سلبي بناء على أسلوب التنفيذ
- من المرجح أن يشعر الموظفون بفعالية التقييم السنوي بقدر ما ينظر إليه على أنه عادل وشفاف

## ٧.١ نموذج الدراسة

### ١.٧.١ عنوان الدراسة:

بحث عن تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي للموظفين في إدارة الموارد البشرية في قطاع البتروكيماويات بالمنطقة الشرقية

### ٢.٧.١ مقدمة الدراسة:

تشهد المؤسسات الحديثة اهتماماً متزايداً بتقييم الأداء السنوي للموظفين، كأداة تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء، وتحديد الفجوات، وتعزيز التحفيز الوظيفي. ومع ذلك، فإن مدى فاعلية هذا التقييم وتأثيره الفعلي على الأداء الوظيفي لا يزال محل تساؤل في العديد من البيئات الإدارية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف هذا التأثير وتحليل آليات التقييم المتبعة، من خلال نموذج وصفي يسلط الضوء على الواقع العملي.

### ٣.٧.١ مشكلة الدراسة:

مدى تأثير التقييم السنوي على أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية في قطاع البتروكيماويات بالمنطقة الشرقية وهل يعكس هذا التقييم أداء الموظف الحقيقي؟ وهل يسهم في تحفيزه وتطوير أدائه؟

### ٤.٧.١ أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في سعيها لتقديم توصيات عملية لتحسين نظم التقييم.

- تمكن الإدارة من التعرف على انطباعات الموظفين على النظام الحالي.
- تساهم في تطوير أدوات التقييم لضمان تحقيق العدالة والتحفيز

#### ٥.٧.١ أهداف الدراسة:

- تحليل مفهوم التقييم السنوي وأهدافه وأدواته المستخدمة في بيئة العمل.
- دراسة العلاقة بين التقييم السنوي ومستوى الأداء الوظيفي.
- التعرف على آراء الموظفين حول فعالية التقييم السنوي.
- تحديد أبرز الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بالتقييم السنوي.
- اقتراح آليات تطوير نظام التقييم السنوي بما يعزز من كفاءته في تحسين الأداء السنوي.
- تطبيق دراسة حالة على إدارة الموارد البشرية لقياس تأثير التقييم السنوي على الأداء الفعلي للموظفين وتحليل نتائجها.

#### ٦.٧.١ أسئلة الدراسة:

- مفهوم التقييم السنوي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في بيئة العمل؟
- ما مدى تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي للموظفين؟
- كيف ينظر الموظفون والمديرون إلى فعالية التقييم السنوي في تحسين الأداء؟
- ما أبرز الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بآليات التقييم السنوي الحالية؟
- ما أهم التوصيات لتطوير نظام التقييم السنوي بما يخدم رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟
- ما نتائج تطبيق التقييم السنوي على أداء الموظفين؟

#### ٧.٧.١ فرضيات الدراسة:

- التوقع بأن يسهم التقييم السنوي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين
- الترجيح أن تؤثر وضوح وموضوعية معايير التقييم السنوي على رضا الموظفين
- التوقع أن تختلف وجهات نظر الموظفين ومديري الإدارات حول فعالية التقييم السنوي في تحسين الأداء

- قد يسهم التقييم السنوي الفعال في تحفيز الموظفين على تحسين أداءهم
- التوقع أن تكشف نتائج الاستبانة عن جوانب قوة وضعف نظام التقييم السنوي المطبق في إدارة الموارد البشرية

- من المرجح أن تكون هناك عوامل تنظيمية أو إدارية تؤثر على فعالية التقييم السنوي
- التوقع أن يؤثر التقييم السنوي على الحالة النفسية للموظف سواء بشكل إيجابي أو سلبي بناءا على أسلوب التنفيذ
- من المرجح أن يشعر الموظفون بفعالية التقييم السنوي بقدر ما ينظر إليه على أنه عادل وشفاف

#### ٨.٧.١ منهجية الدراسة:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي
- أداة جمع البيانات: الاستبانة
- مجتمع الدراسة: موظفي الشركة
- عينة الدراسة: عينة عشوائية من الموظفين
- طرق تحليل البيانات: الأساليب الإحصائية الوصفية

#### ٩.٧.١ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:
- الحدود الزمانية: الربع الثالث من العام ٢٠٢٥م.
- الحدود المكانية: المنطقة الشرقية
- الحدود البشرية: موظفي قطاع البتروكيماويات

#### ١٠.٧.١ مصطلحات الدراسة:

- التقييم السنوي: عملية منظمة لتقييم أداء الموظف بناءا على معايير محددة.
- الأداء الوظيفي: يشير إلى كفاءة الموظف في إنجاز مهامه وتحقيق أهداف العمل.

#### ١١.٧.١ خطة الدراسة:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
- الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

## ٨.١ منهجية الدراسة

ذكر عبيدات (٢٠٠٣) أن المنهج الوصفي هو: "المنهج الأنسب الذي يمكن من دراسة بعض الموضوعات الإنسانية لاعتماده على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وجمع المعلومات والبيانات، ومن ثم وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً".

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إضافة إلى مراجعة الكتب العلمية والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على نوعين من المصادر هما: الأول: المصدر المكتبي: وفي هذا المنهج اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي لتغطية هذا الجانب وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والرسائل العلمية والشبكة الدولية للمعلومات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة. الثاني: المصدر الميداني: الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات بوصفها دراسة تهتم بتقصي الآراء وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها باستخدام استبانة صممها الباحث وسيتم الحديث عنها.

## ١.٨.١ فلسفة الدراسة

مدخل البحث / المنطق (استقرائي أو استنتاجي)

استراتيجية البحث

الأفق الزمني

تقنيات جمع البيانات (الاستبيان )

## ٩.١ الدراسة الميدانية

عبارة عن استبانة من ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول:

معلومات وظيفية

- المسمى الوظيفي

- العمر

- المستوى الوظيفي
- آخر تقييم تم الحصول عليه

#### القسم الثاني:

الأثر النفسي: تأثير التقييم السنوي على نفسية الموظف، ومدى ارتباطه بأدائه

- التقييم السنوي يؤثر جدًا على حالتي النفسية في العمل
- أشعر بالتوتر عند اقتراب موعد التقييم السنوي
- يمنحني التقييم السنوي شعورًا بالاعتراف بجهودي
- يؤثر التقييم السنوي على دافعتي نحو العمل إما إيجابًا أو سلبيًا
- أشعر بالإحباط عندما لا ينعكس أدائي الجيد في نتائج التقييم

#### القسم الثالث:

العدالة والشفافية: هل ينطبق مبدأ العدالة والشفافية في الشركة أو من تحكمه السلطة بتقييمك كموظف

- أرى أن معايير التقييم السنوي واضحة ومفهومة
- يتم تطبيق التقييم السنوي بطريقة عادلة على جميع الموظفين
- يتم إبلاغي بنتائج التقييم بوضوح وشفافية
- التقييم السنوي يعكس أدائي الحقيقي في العمل
- يتم أخذ ملاحظاتي أو تظلمي بخصوص التقييم بعين الاعتبار

### ١٠.١ مخطط المشروع المقترح

يشمل دراسة كافة الموظفين في القطاع، ونظرًا لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة، يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع تمثيلًا صادقًا.

#### ١.١٠.١ الإطار العام للدراسة

##### ١.١.١.١ مقدمة المشروع:

تعد عملية التقييم السنوي من الأدوات الإدارية الهامة التي تعتمد عليها المؤسسات في مراقبة وتطوير أداء الموظفين، إلا أن نتائج هذا التقييم قد لا تعكس دائما وقع الأداء الفعلي، مما يستدعي دراسة هذا التأثير من خلال تحليل الأثر الحقيقي للتقييم السنوي على أداء الموظفين واستكشاف مدى فاعلية النظام الحالي.

#### ١.١٠.١ ب مشكلة المشروع:

ما مدى تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي في القطاع؟ وهل يعكس التقييم السنوي أداء الموظف الحقيقي؟ وهل يساهم في تحفيزه وتطوير أدائه؟

#### ١.١٠.١ ج الإطار النظري

##### ١.١٠.١ ج.١ أهمية المشروع:

- تزويد المؤسسة برؤية أوضح حول فاعلية نظام التقييم السنوي
- المساهمة في تطوير أنظمة التقييم بما يخدم أهداف الشركة ورضا الموظف
- تقديم توصيات لتحسين الأداء الوظيفي بناء على نتائج التقييم

##### ١.١٠.١ ج.٢ أهداف المشروع:

- التعرف على آلية التقييم السنوي المعتمدة في الشركة.
- تحليل العلاقة بين نتائج التقييم السنوي والأداء الفعلي للموظف.
- دراسة آراء الموظفين حول عدالة وفعالية نظام التقييم.
- تحليل الأثر النفسي للتقييم السنوي على الموظف
- اقتراح آليات تطوير نظام التقييم بما يعزز الأداء

##### ١.١٠.١ ج.٣ أسئلة المشروع:

- ما مدى وضوح وشفافية نظام التقييم السنوي؟
- ما أثر التقييم السنوي على الأداء الفعلي للموظفين؟
- كيف يؤثر التقييم السنوي على الحالة النفسية والتحفيز الذاتي للموظف؟
- ما رأي الموظفين في مدى عدالة النظام؟

##### ١.١٠.١ ج.٤ منهجية البحث

## المنهج: وصفي تحليلي

- أداة المشروع: استبانة توزع على عينة من موظفي الشركة
- العينة: عشوائية من موظفي الأقسام المختلفة في الشركة
- طريقة التحليل: تحليل وصفي (نسب مئوية)

١.١٠.١ ج.٥ حدود المشروع:

- المكانية:
- الزمانية:
- البشرية:

١.١٠.١ ج.٦ الخطة الزمنية المقترحة:

| المرحلة                         | المدة الزمنية المقترحة |
|---------------------------------|------------------------|
| إعداد المقترح والمراجعة العلمية | ١-١٦ أكتوبر            |
| جمع المعلومات النظرية           | ١٦-٣١ أكتوبر           |
| إعداد أداة الدراسة              | ١-١٥ نوفمبر            |
| توزيع الاستبانة وجمع البيانات   | ١٥-٣٠ نوفمبر           |
| تحليل البيانات وكتابة النتائج   | ١-١٢ ديسمبر            |
| إعداد التقرير النهائي           | ١٢-١٩ ديسمبر           |

١.١٠.١ ج.٧ المخرجات المتوقعة

- تقرير علمي يوضح العلاقة بين التقييم السنوي والأداء الوظيفي
- توصيات عملية لتحسين نظام التقييم السنوي
- نموذج استبانة قابلة للتطبيق

١.١٠.١ ج.٨ المراجع الأولية

الأدبيات المتعلقة بالتقييم الوظيفي

مفهوم التقييم الوظيفي:

- تعريف عام: عملية إدارية تهدف إلى قياس ومراجعة أداء الموظف في ضوء معايير وأهداف محددة مسبقاً.

- من منظور إداري: أداة للتخطيط والتطوير واتخاذ قرارات الترقية والمكافآت.

- من منظور الموظف: وسيلة للتغذية الراجعة والتطوير المهني.

#### أهداف التقييم الوظيفي:

- تحسين الأداء من خلال توجيه الموظفين نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية وسد الفجوات المهارية.

- اتخاذ قرارات إدارية مثل الترقية، المكافآت، النقل أو حتى الفصل.

- تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي عنز ربط الأداء بالاعتراف أو المكافأة.

#### أساليب التقييم الوظيفي:

- التقييم التقليدي مثل تقارير الرئيس المباشر، قوائم التقدير

- التقييم بالأهداف مقارنة الأداء بما تحقق من أهداف محددة.

- التقييم ٣٦٠ درجة يشمل تقييم من الزملاء، المرؤوسين، الرؤساء والعملاء.

- التقييم الذاتي يشمل مشاركة الموظف في قياس أدائه.

#### عوامل نجاح التقييم:

- وضوح المعايير وعدالتها

- مشاركة الموظف في العملية

- تدريب المقيمين على الحياد والموضوعية

- ربط النتائج بخطة تطوير واضحة

#### التحديات والانتقادات:

- التحيز الشخصي من المقيم

- التركيز على النتائج فقط دون الاهتمام بالعمليات والسلوكيات

- ضعف الربط بين التقييم والتحفيز

- إحساس الموظفين بالتهديد إذا لم ينفذ التقييم بشفافية

## نتائج التقييم الوظيفي:

- إيجابية: رفع الكفاءة ، تحسين بيئة العمل ، زيادة الولاء التنظيمي.
- سلبية: إذا نفذ بشكل غير عادل قد يؤدي لانخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدل الدوران الوظيفي.

## دراسات سابقة عربية وأجنبية حول تقييم الأداء

- ( الجحدي وأحمد ) دراسة بعنوان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين ، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمدينة جدة "
- هدفت هذه الدراسة معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجال الدراسة في الخدمة الصحية، الومتغير المستقل هو ( استخدام بطاقة الأداء المتوازن ) والمتغير التابع ( أداء العاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة البحث (٢٤٥) في جميع التخصصات ( أطباء، ممرضين، فنيون وإداريون ) وتم استخدام الأساليب الإحصائية المتوسطة الحسابية والانحرافات المعيارية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأداء العاملين في المستشفى حيث يلفت هذا الأسلوب اهتمام الإدارة في المستشفى لمراقبة وتحسين الأداء من عدة جوانب، وأن المستشفى تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجات متفاوتة. ( الجحدي، وأحمد ٢٠١٨).
- مصادر الإدارة العامة وتطوير الموارد البشرية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة

يعد التقييم الوظيفي من المواضيع الجوهرية في إدارة الموارد البشرية، حيث يشكل أداة أساسية لقياس كفاءة الأداء وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين نظرًا لأثره المباشر على فاعلية المنظمات وجودة مخرجاتها.

وقد تنوعت الدراسات في هذا المجال ما بين الدراسات التي تناولت مفهوم التقييم وأهدافه وأبعاده، وتلك التي ركزت على الأساليب المختلفة للتقييم ومزاياها وعيوبها، إضافة إلى الدراسات التي بحثت في التحديات المرتبطة بعملية التقييم الوظيفي بالأداء، الرضا الوظيفي، التحفيز والتطوير المهني.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يقدم مراجعة تحليلية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف توضيح ما توصلت إليه من نتائج، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها. ولذلك يعد هذا الفصل بمثابة الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في بناء إطارها المفاهيمي وصياغة فرضياتها.

## 2.2 المتغير المستقل

التقييم السنوي:

يقصد به العملية التي تقوم بها المنظمة لقياس وتقدير أداء الموظف خلال فترة زمنية محددة (عادة سنة)، بالاعتماد على معايير وأهداف واضحة. يمكن أن يشمل: وضوح المعايير، عدالة التقييم، طرق التقييم، التغذية الراجعة وربط التقييم بالحوافز والتدريب.

## 3.2 المتغير التابع

الأداء الوظيفي:

يقصد به مستوى إنجاز الموظف لمهامه وواجباته بكفاءة وفاعلية وفق متطلبات الوظيفة. أبعاده غالبًا: (الجودة – الكمية – الالتزام بالوقت – التعاون – الابتكار – تحقيق الأهداف).

## 4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

علاقة تأثير مباشرة:

كلما كان التقييم السنوي مبنياً على معايير عادلة وشفافة ومصحوباً بتغذية راجعة بناءة، انعكس ذلك إيجاباً على أداء الموظف من حيث الكفاءة والالتزام والدافعية.

تأثير إيجابي:

التقييم الفعال يعزز الرضا والتحفيز مما يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي.

تأثير سلبي محتمل:

إذا اتسم التقييم بالتحيز أو الافتقار للموضوعية قد يؤدي لانخفاض الدافعية وربما تدني الأداء.

## 5.2 الخاتمة

يتضح من استعراض الأدبيات والدراسات السابقة أن التقييم الوظيفي يمثل أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات، كمان أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل أساسية مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والمكافآت. كما كشفت الدراسات عن تنوع أساليب التقييم ما بين التقليدية والحديثة، مع بروز التقييم الإلكتروني كاتجاهات حديثة تسعى المنظمات لاعتمادها لتحقيق أكبر قدر من العدالة والموضوعية.

وفي الوقت ذاته، بينت الأدبيات أن هناك تحديات جوهرية تواجه عملية التقييم، أبرزها التحيز وضعف الموضوعية، وعدم وضوح المعايير، إضافة إلى قصور بعض المؤسسات في ربط نتائج التقييم ببرامج تطوير الأداء والتحفيز.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يُعد اختيار المنهجية العلمية المناسبة من أهم المراحل التي يقوم عليها البحث العلمي، لما لها من دور أساسي في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية. وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة الحالية، التي تسعى إلى التعرف على تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي، فقد تم الاعتماد على منهجية علمية تتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وتسهم في جمع البيانات وتحليلها بصورة منهجية منظمة.

ويركز هذا الفصل على توضيح الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى أساليب التحقق من صدق وثبات الأداة، وطرق تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة. ويهدف هذا العرض إلى إيضاح الخطوات العملية التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن دقة النتائج ومصادقيتها، ويعزز من إمكانية الاستفادة منها في تطوير نظم التقييم السنوي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات

### 2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: التقييم السنوي (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي:

يُقصد بالتقييم السنوي في هذه الدراسة الدرجة التي يعكس بها نظام التقييم المعتمد في المؤسسة أداء الموظف خلال عام كامل، وذلك من خلال مجموعة من المعايير والإجراءات الرسمية التي تقيس مستوى الإنجاز، والالتزام الوظيفي، وجودة العمل، ويُقاس إجرائياً من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بمحور التقييم السنوي.

ثانياً: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي:

يُقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه الوظيفية، وقدرته على إنجاز الأعمال المطلوبة وفق معايير الجودة والوقت المحددة من قبل المؤسسة، ويُقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي.

### ثالثًا: العدالة في التقييم

التعريف الإجرائي:

تُعرّف العدالة في التقييم إجرائيًا بأنها مدى شعور الموظف بإنصاف وموضوعية نظام التقييم السنوي، وتكافؤ الفرص في تطبيقه بين الموظفين، ويُقاس ذلك من خلال استجابات العينة على فقرات محور العدالة والشفافية في الاستبانة.

### رابعًا: الأثر النفسي للتقييم السنوي

التعريف الإجرائي:

يُقصد بالأثر النفسي للتقييم السنوي الحالة النفسية والانفعالية التي يمر بها الموظف نتيجة عملية التقييم، سواء كانت إيجابية مثل الشعور بالتحفيز والرضا، أو سلبية مثل القلق والتوتر، ويُقاس إجرائيًا من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأثر النفسي في الاستبانة.

### خامسًا: الشفافية في التقييم

التعريف الإجرائي:

تُعرّف الشفافية في التقييم إجرائيًا بمدى وضوح معايير التقييم السنوي وإجراءات إبلاغ الموظف بنتائج تقييمه، ويُقاس ذلك من خلال فقرات محور الشفافية في أداة الدراسة.

## 3.3 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

أولًا: مجتمع البحث

يُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة ويُتوقع أن تسهم آراؤهم في تحقيق أهداف البحث. ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في **جميع موظفي القطاع** الذين يخضعون لنظام التقييم السنوي المعتمد في المؤسسة، خلال الفترة الزمنية المحددة لإجراء الدراسة، بغض النظر عن اختلاف مسمياتهم الوظيفية أو مستوياتهم الإدارية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع البحثي نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث يُعد الموظفون الفئة الأكثر تأثرًا بنظام التقييم السنوي، مما يجعل آراءهم مصدرًا أساسيًا لفهم مدى تأثير هذا التقييم على أدائهم الوظيفي.

#### ثانيًا: عينة البحث

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، تم الاعتماد على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، بما يضمن إمكانية تعميم النتائج بدرجة معقولة. وقد تم اختيار العينة من موظفي شركة خاصة ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة.

#### ثالثًا: طرق وتقنيات أخذ العينات

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة كطريقة لأخذ العينات، حيث أُتيحت الفرصة نفسها لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الدراسة دون تمييز، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة موضوعية النتائج. كما رُوعي في اختيار العينة تمثيل مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، لضمان شمولية البيانات وتنوع وجهات النظر، وبما يعكس الواقع الفعلي لنظام التقييم السنوي المطبق. وفي حال توافر تباين واضح في خصائص المجتمع (مثل اختلاف الأقسام أو المستويات الوظيفية)، يمكن استخدام **العينة الطبقية العشوائية**، بحيث يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة (وفق القسم أو المستوى الوظيفي)، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

#### رابعًا: حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم مجتمع البحث وطبيعة الدراسة الوصفية، وبما يحقق التوازن بين دقة النتائج وإمكانية التطبيق الميداني، مع مراعاة الزمن المتاح وإمكانات الباحث.

### 4.3 البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات، هما **البيانات الأولية** و**البيانات الثانوية**، وذلك بهدف تحقيق شمولية في عرض موضوع البحث ودعم نتائجه العلمية.

#### أولاً: البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال **الاستبانة** التي صُممت خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، ووزعت على عينة من موظفي شركة خاصة. وقد هدفت هذه البيانات إلى التعرف على آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو نظام التقييم السنوي، ومدى تأثيره على أدائهم الوظيفي، إضافة إلى قياس مستوى العدالة والشفافية والأثر النفسي المرتبط بعملية التقييم.

وُتُعد البيانات الأولية المصدر الرئيس للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، لما تعكسه من واقع فعلي لتجربة الموظفين مع نظام التقييم السنوي.

### ثانيًا: البيانات الثانوية

تشمل البيانات الثانوية المصادر العلمية التي استعانت بها الباحثة لدعم الإطار النظري للدراسة وبناء أداة البحث، مثل:

الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة والموارد البشرية.  
الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع تقييم الأداء الوظيفي.  
المقالات العلمية والتقارير المنشورة في الدوريات المحكمة.  
الأنظمة واللوائح التنظيمية المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي.  
وقد أسهمت هذه البيانات في توضيح المفاهيم النظرية، وتحديد المتغيرات، وصياغة فقرات الاستبانة، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأدبيات السابقة.

### 5.3 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم التأكد من اكتمال الاستبانات وصلاحياتها للتحليل، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المناسبة (مثل برنامج SPSS)، وذلك تمهيدًا لمعالجتها وتحليلها إحصائيًا وفق أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وقد اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية، لملاءمتها للمنهج الوصفي، وذلك على النحو الآتي:

#### التكرارات والنسب المئوية

استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والقسم الوظيفي.

#### المتوسطات الحسابية

استُخدمت لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات ومحاوِر الاستبانة، وتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة.

#### الانحرافات المعيارية

استُخدمت لقياس درجة تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، مما يساعد في معرفة مدى تجانس أو تباين الآراء.

### ترتيب الفقرات والمحاو

تم ترتيب فقرات الاستبانة ومحاورها تنازليًا وفقًا للمتوسطات الحسابية، بهدف تحديد أكثر العوامل تأثيرًا من وجهة نظر أفراد العينة.

### تحليل النتائج وتفسيرها

جرى تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وربطها بأهداف الدراسة وتساولاتها، تمهيدًا لاستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

وقد ساعدت هذه الإجراءات الإحصائية في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، أسهمت في توضيح واقع التقييم السنوي وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

## 6.3 الخاتمة

في ضوء ما سبق، يبين هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم، وتصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، والمجتمع والعينة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التقييم السنوي على الأداء الوظيفي. كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين في الجهة محل الدراسة، نظرًا لقدرتها على توفير معلومات كمية دقيقة تساعد في وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل العلاقة بين متغيراتها.

وتعد هذه المنهجية الأساس الذي يُبنى عليه الفصل التالي، حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في التوصل إلى استنتاجات وتوصيات عملية يمكن أن تفيد صناع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 1.4 المقدمة

يُعد تحليل البيانات ومناقشة النتائج من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالهما تفسير البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وربطها بأهداف البحث وتساؤلاته، للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، بما يسهم في توضيح واقع التقييم السنوي وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الاستبانة وفق محاور الدراسة، مع تفسير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومناقشة اتجاهات أفراد العينة نحو نظام التقييم السنوي، ومستوى العدالة والشفافية، والأثر النفسي للتقييم، ومدى انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي. كما يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف إبراز أوجه الاتفاق أو الاختلاف معها، وتقديم تفسيرات علمية تسهم في فهم أعمق لنتائج الدراسة.

ويُعد هذا الفصل تمهيداً لاستخلاص النتائج النهائية والتوصيات المقترحة، التي من شأنها الإسهام في تطوير نظم التقييم السنوي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

## 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف توصيف عينة الدراسة إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك لما لها من أهمية في تفسير نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء طبيعة المشاركين. وقد شملت عينة الدراسة عدداً من موظفي الشركة الذين خضعوا لنظام التقييم السنوي، وتم اختيارهم وفق الأسلوب المعتمد في الدراسة.

وقد تم توصيف عينة الدراسة بناءً على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، تمثلت في: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والقسم الوظيفي، والمستوى الوظيفي. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص العينة، وذلك بهدف إيضاح مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج توصيف العينة تبايناً في خصائص أفرادها، مما يعكس تنوع الخلفيات الوظيفية والخبرات المهنية للمشاركين، ويسهم في إثراء نتائج الدراسة وزيادة مصداقيتها. كما ساعد هذا التوصيف في توفير أساس مناسب لتحليل آراء أفراد العينة حول التقييم السنوي وتأثيره على الأداء الوظيفي.

ويُعد توصيف عينة الدراسة خطوة أساسية لفهم النتائج اللاحقة، حيث يتيح الربط بين خصائص المشاركين واتجاهاتهم نحو محاور الدراسة المختلفة، مما يسهم في تقديم تفسير أكثر شمولية ودقة لنتائج البحث.

### 3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

سعت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لطبيعة المنهج المعتمد. وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات البحث المختلفة، دون الجزم بعلاقات سببية مباشرة.

#### الفرضية الأولى:

*يُتوقع أن يسهم التقييم السنوي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.*

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسطات الحسابية لفقرات التقييم السنوي والأداء الوظيفي جاءت بمستوى (مرتفع/متوسط)، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي نسبي لدى أفراد العينة لدور التقييم السنوي في تحسين أدائهم الوظيفي، وبناءً عليه يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم هذه الفرضية

#### الفرضية الثانية:

*يُرجح أن تؤثر وضوح وموضوعية معايير التقييم السنوي على رضا الموظفين عنه.*

بيّنت نتائج التحليل الوصفي لفقرات العدالة والشفافية أن أفراد العينة أبدوا درجة موافقة (مرتفعة/متوسطة) على وضوح معايير التقييم وموضوعيتها، مما يعكس أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يدعم هذه الفرضية.

#### الفرضية الثالثة:

*يُتوقع أن تختلف وجهات نظر الموظفين حول فعالية التقييم السنوي.*

أظهرت قيم الانحراف المعياري تفاوتاً في استجابات أفراد العينة، مما يدل على اختلاف وجهات نظرهم حول فعالية التقييم السنوي، الأمر الذي يؤكد صحة هذه الفرضية.

#### الفرضية الرابعة:

*قد يسهم التقييم السنوي الفعال في تحفيز الموظفين على تطوير أدائهم.*

أشارت المتوسطات الحسابية لفقرات التحفيز المرتبطة بالتقييم السنوي إلى مستوى (مرتفع/متوسط)، مما يدل على أن التقييم السنوي يُعد عاملاً محفزاً لدى عدد من الموظفين، وبالتالي تدعم نتائج الدراسة هذه الفرضية.

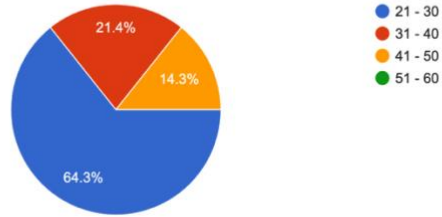
#### الفرضية الخامسة:

يُتوقع أن تكشف دراسة الحالة عن جوانب قوة وضعف في نظام التقييم السنوي. أوضحت نتائج التحليل الوصفي وجود فقرات حصلت على متوسطات مرتفعة تعكس جوانب قوة، وأخرى بمتوسطات أقل تشير إلى جوانب ضعف في نظام التقييم، مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

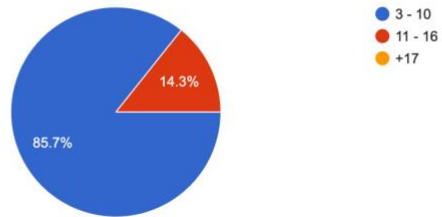
#### الفرضية السادسة:

يُتوقع أن يؤثر التقييم السنوي على الحالة النفسية للموظف. أظهرت نتائج محور الأثر النفسي أن التقييم السنوي يترك آثاراً نفسية متفاوتة على الموظفين، بين الإيجابية والسلبية، مما يدل على تحقق هذه الفرضية.

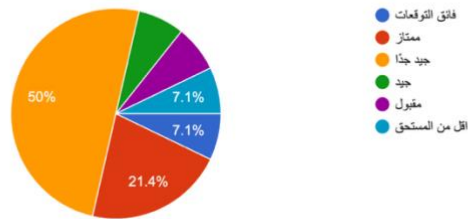
العمر  
14 responses



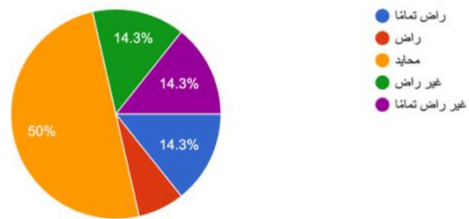
المستوى الوظيفي  
14 responses



آخر تقييم تم الحصول عليه  
14 responses

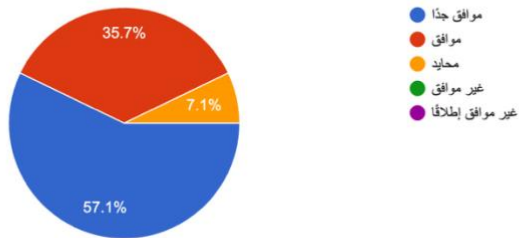


مدى رضاك عن نتائج التقييم  
14 responses

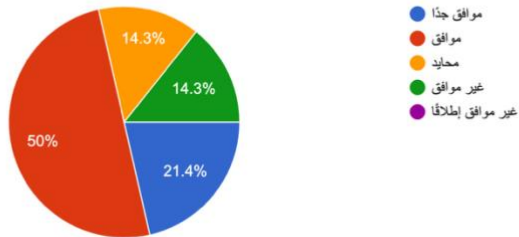


## بخصوص الأثر النفسي على الموظف بعد التقييم:

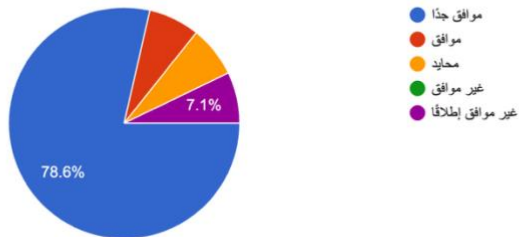
التقييم السنوي يؤثر جدًا على حالتي النفسية في العمل  
14 responses



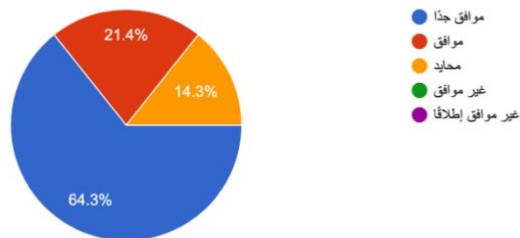
أشعر بالتوتر عند اقتراب موعد التقييم السنوي  
14 responses



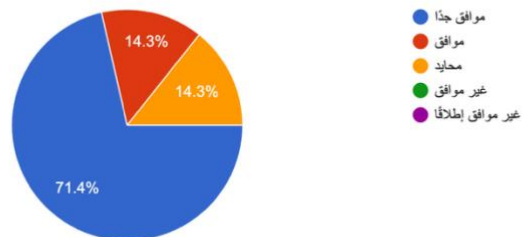
يمنحني التقييم السنوي شعورًا بالاعتراف بجهودي  
14 responses



يؤثر التقييم السنوي على دافعتي نحو العمل إما إيجاباً أو سلباً  
14 responses



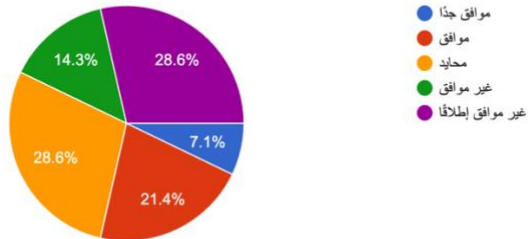
أشعر بالإحباط عندما لا ينعكس أدائي الجيد في نتائج التقييم  
14 responses



## بخصوص العدالة والشفافية في عملية التقييم:

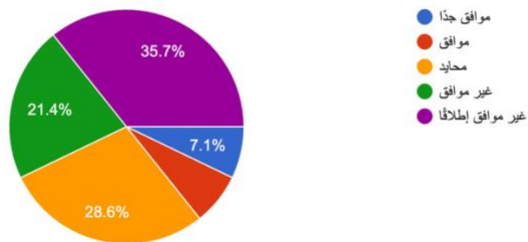
أرى أن معايير التقييم السنوي واضحة ومفهومة

14 responses



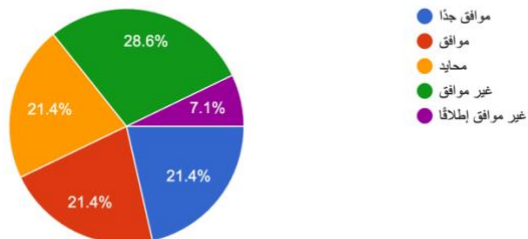
يتم تطبيق التقييم السنوي بطريقة عادلة على جميع الموظفين

14 responses

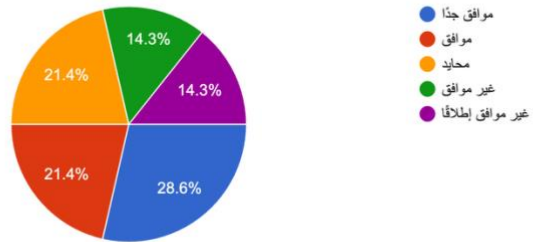


يتم إبلاغي بنتائج التقييم بوضوح وشفافية

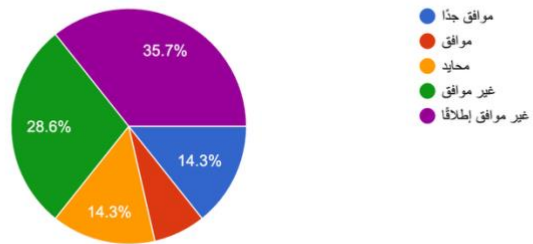
14 responses



التقييم السنوي يعكس أدائي الحقيقي في العمل  
14 responses



يتم أخذ ملاحظاتي أو تطلبي بخصوص التقييم بعين الاعتبار  
14 responses



مما يتضح لدينا من الاستبيان الذي تمت الإجابة عليه أنه ٥٠٪ من العينة حصلوا على تقييم جيد جدًا وهو يعتبر المتوسط في فئات التقييم بينما ٧.١٪ فقط الحاصلة على أعلى تقييم ومثلها في الأدنى درجة ، والذي ينعكس على درجات الرضا نجد أن ١٤،٣٪ فقط راضون عن نتائج التقييم ومثلها غير راضين وغير راضين تمامًا بينما ٥٠٪ اختاروا الحياد عن إظهار مدى راضهم عن النتيجة.

وصولًا للأثر النفسي كانت الاستفسارات كالتالي:

التقييم السنوي يؤثر جدًا على حالتي النفسية في العمل

فقط ٧٪ اختارت الحياد بينما ٩٣٪ مابين موافق وموافق جدًا لهذا التأثير ، مما يجعلنا نتأكد أن آلية ونتائج التقييم تحتاج أن تكون إنسانية أكثر للحصول على أثر أفضل

أشعر بالتوتر عند اقتراب موعد التقييم السنوي

فقط ٢١.٤٪ لم يكونوا موافقين ولم يشعروا بالتوتر الحاصل نتيجة قرب موعد التقييم بينما أكثر من ٦٠٪ موافقون /

يمنحني التقييم السنوي شعورًا بالاعتراف بجهودي

٨٥٪ أقرت بالموافقة على هذه النقطة والتي تؤثر في تحفيز الموظف وزيادة رغبته في تحسين أدائه وتطويره لمجرد حصوله على تقييم بدرجة مرتفعة

يؤثر التقييم السنوي على دافعتي نحو العمل إما إيجابًا أو سلبيًا

تتكرر نسبة ٨٥٪ بالإجمال على هذه النقطة لما للتقييم من الأثر على الأداء الجيد والممتاز لدى الموظفين

أشعر بالإحباط عندما لا ينعكس أدائي الجيد في نتائج التقييم

يظهر أيضًا أن ٨٥٪ من إجمالي العينة وافقوا على وجود مشاعر الإحباط التي تتسلل أنفسهم لمجرد رؤية أن ما يؤديه من مهام وواجبات أثناء العمل لا تنعكس في التقييم الذي تم رصد نتائجه في نهاية العام، ونعود هنا لنفس النقطة الأساسية وهي أنسنة تقييم أداء الموظفين ومراعاة ظروف وواجبات العمل.

بالنسبة للعدالة والشفافية من وجهة نظر الموظفين كما يجدونه من النتائج التي يرونها والظروف

المحيطة بعملية التقييم وما بعد عملية التقييم كانت الاستفسارات كالتالي:

أرى أن معايير التقييم السنوي واضحة ومفهومة

اختلفت الآراء ما بين موافق جدًا وغير موافق إطلاقًا ونسبة الموافقة كانت فيما يقارب ٢٨.٥٪ من العينة بينما الغير موافقين لهم النسبة الأعلى ٣٥.٧٪ والمحايدة وصلت إلى ٢٨.٦٪

يتم تطبيق التقييم السنوي بطريقة عادلة على جميع الموظفين

وجدت أن نسبة غير الموافقة حصلت على الجزء الأعلى بـ ٤٢.٨٪ بينما المحايدون ٢٨.٦٪ والموافقون فقط ١٤.٢٪ مما يدل على أن رؤية الموظفين لعملية التقييم فيها بعض من عدم العدل ونوصي بالإنصاف في هذه العملية مستقبلاً.

يتم إبلاغي بنتائج التقييم بوضوح وشفافية

على صعيد آخر وجد أنه من ناحية الشفافية وتوضيح النتائج فإن من يوافق على ذلك بنسبة وقدرها ٤٢.٨٪ بينما غير الموافقين بنسبة ٣٥.٧٪.

التقييم السنوي يعكس أدائي الحقيقي في العمل

اتفق نصف العينة بنسبة مجموعها ٥٠٪ على الموافقة، وبنسبة مجموعها ٢٨.٦٪ على عدم الموافقة، مما يجعل لدينا صور شبه واضحة عن فكرة الموظفين عن شفافية التقييم وانعكاسه على أدائهم.

يتم أخذ ملاحظاتي أو تظلمي بخصوص التقييم بعين الاعتبار

نجد هنا أنه وبنسبة وقدرها ٦٤.٣٪ لم يوافق الموظفون على هذه النقطة والذي يوصل رسالة بأنه ما زلنا في حاجة لنشر ثقافة العدل بين الرؤساء أو توضيح طريقة التقييم وتفسيرها لدى الموظفين كي لا يصل إليهم الشعور بهذا الظلام وعدم الإنصاف

#### 4.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ( الإجابة على أسئلة البحث )

يهدف الإحصاء الوصفي إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، من خلال استخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية التي تساعد على وصف اتجاهات أفراد عينة الدراسة وتحديد مستوى استجاباتهم نحو محاور الدراسة المختلفة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كأدوات رئيسة في التحليل الوصفي.

##### أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغير التقييم السنوي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير التقييم السنوي أن المتوسطات الحسابية لقرائته جاءت بدرجات متفاوتة، مما يشير إلى اختلاف آراء أفراد العينة حول مدى وضوح معايير التقييم وموضوعيته وآلية تطبيقه. كما تعكس الانحرافات المعيارية مستوى التباين في استجابات المشاركين، حيث يشير انخفاضها إلى تقارب الآراء، في حين يدل ارتفاعها على تباين وجهات النظر بين أفراد العينة.

##### ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي

بيّنت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي أن المتوسطات الحسابية جاءت ضمن مستويات (مرتفعة/متوسطة/منخفضة حسب النتائج)، مما يعكس تصور أفراد العينة لمستوى أدائهم الوظيفي في ظل نظام التقييم السنوي المعمول به. كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى درجة الاتفاق بين أفراد العينة حول فقرات هذا المتغير.

##### ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغير العدالة والشفافية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير العدالة والشفافية أن هناك تفاوتاً في تقديرات أفراد العينة لمدى عدالة نظام التقييم السنوي وشفافيته، حيث جاءت بعض الفقرات بمستويات مرتفعة، بينما جاءت أخرى بمستويات متوسطة، مما يدل على وجود جوانب قوة وأخرى بحاجة إلى تطوير في نظام التقييم.

##### رابعاً: الإحصاء الوصفي لمتغير الأثر النفسي للتقييم السنوي

أوضحت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأثر النفسي أن التقييم السنوي يترك آثاراً نفسية متفاوتة على الموظفين، حيث عبّر بعض أفراد العينة عن آثار إيجابية مثل التحفيز والشعور بالتقدير، في حين أشار آخرون إلى آثار سلبية كالتوتر والقلق. وتعكس هذه النتائج أهمية مراعاة البعد النفسي عند تطبيق التقييم السنوي.

#### خامساً: الترتيب العام لمتغيرات البحث

بناءً على المتوسطات الحسابية، تم ترتيب متغيرات البحث تنازلياً وفقاً لمستوى استجابات أفراد العينة، وذلك لتحديد أكثر المتغيرات تأثيراً من وجهة نظرهم، مما يساهم في تفسير النتائج واستخلاص التوصيات المناسبة.

#### 5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى أن التقييم السنوي يُعد عاملاً مؤثراً في الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن فاعليته ترتبط بدرجة وضوح معاييرهِ وعدالته وأسلوب تطبيقهِ. كما أكدت النتائج أهمية مراعاة البعد النفسي عند تنفيذ التقييم السنوي، لما له من أثر مباشر على دافعية الموظفين وأدائهم.

#### 6.4 الخاتمة

تمت مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التقييم السنوي والأداء الوظيفي، وذلك بهدف بيان أوجه الاتفاق والاختلاف معها، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بصورة علمية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التقييم السنوي يُساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بدرجة ملحوظة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن وجود نظام تقييم واضح ومنظم يساهم في رفع مستوى كفاءة الموظفين وتحسين جودة أدائهم، من خلال توجيه الجهود وتعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن وضوح معايير التقييم وموضوعيتها يرتبطان بدرجة رضا الموظفين عن نظام التقييم، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أكدت أن العدالة والشفافية في التقييم تعلمان من أهم العوامل المؤثرة في تقبل الموظفين لنتائج التقييم واستجاباتهم الإيجابية لها. وفي المقابل، أوضحت بعض الدراسات أن غياب الوضوح أو التحيز في التقييم يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الدافعية.

وفيما يتعلق بالأثر النفسي للتقييم السنوي، بينت نتائج الدراسة الحالية أن للتقييم السنوي تأثيرات نفسية متفاوتة على الموظفين، حيث قد يساهم في تعزيز الشعور بالتقدير والتحفيز، أو قد يسبب القلق والتوتر لدى

البعض، وهو ما يتفق مع دراسات سابقة أشارت إلى أن أسلوب تنفيذ التقييم وطريقة التغذية الراجعة تلعب دورًا محوريًا في تحديد الأثر النفسي للتقييم.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين في وجهات نظر الموظفين حول فعالية التقييم السنوي، وهو ما يتفق مع دراسات سابقة أرجعت هذا التباين إلى اختلاف الخبرات الوظيفية، والمستويات الإدارية، وطبيعة بيئة العمل. ويعكس هذا التباين الحاجة إلى تطوير نظم التقييم بما يراعي اختلاف احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. وبصفة عامة، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع معظم ما ورد في الدراسات السابقة، مع تأكيدها على أهمية تطوير نظم التقييم السنوي لتكون أكثر عدالة وشفافية، وربط نتائجها ببرامج التدريب والتطوير، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ١.٥ حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تقتصر نتائج هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي:

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركة معينة في قطاع معين فقط، مما قد يحد من تعميم النتائج على شركات أو قطاعات أخرى.

الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وقد تختلف النتائج في فترات زمنية أخرى.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من موظفي الشركة، دون إشراك فئات أخرى مثل القيادات العليا بشكل موسع.

الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، مما يجعل النتائج مرتبطة بمدى دقة استجابات أفراد العينة.

- مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاع الحكومي والخاص في مجال التقييم السنوي.
2. دراسة أثر التقييم السنوي على الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.
3. استخدام مناهج بحثية أخرى مثل المنهج التجريبي أو النوعي لدراسة الموضوع بعمق أكبر.

## ٢.٥ توصيات الدراسة والاستنتاجات

الاستنتاجات مايلي:

في ضوء تحليل البيانات الإحصائية ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع التقييم السنوي وتأثيره على الأداء الوظيفي، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يأتي:

أظهرت نتائج الدراسة أن للتقييم السنوي دورًا ملحوظًا في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يساهم في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة.

بينت النتائج أن **وضوح معايير التقييم وموضوعيتها** يؤثران بشكل إيجابي على تقبل الموظفين لنظام التقييم ورضاهم عنه.

كشفت الدراسة عن وجود **تفاوت في آراء الموظفين** حول فعالية التقييم السنوي، مما يدل على اختلاف التجارب الوظيفية وأساليب تطبيق التقييم بين الأقسام المختلفة.

أظهرت نتائج محور العدالة والشفافية أن بعض الموظفين يشعرون بوجود **عدالة نسبية** في التقييم، في حين يرى آخرون الحاجة إلى مزيد من الشفافية في آلية تطبيقه.

أوضحت نتائج الدراسة أن **للتقييم السنوي أثراً نفسياً** على الموظفين، يتراوح بين التحفيز والشعور بالتقدير من جهة، والتوتر والقلق من جهة أخرى، وذلك تبعاً لأسلوب تنفيذ التقييم والتغذية الراجعة المصاحبة له.

كشفت الدراسة عن وجود **جوانب قوة** في نظام التقييم السنوي المطبق، يقابلها بعض **جوانب القصور** التي تتطلب التطوير والتحسين.

#### **والتوصيات كالتالي:**

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

**تطوير نظام التقييم السنوي** بما يضمن وضوح المعايير وموضوعيتها، وربطها بالأهداف الوظيفية الفعلية.

**تعزيز مبدأ العدالة والشفافية** في تطبيق التقييم السنوي على جميع الموظفين دون تحيز.

**إشراك الموظفين** في مناقشة نتائج تقييمهم، وتقديم تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين أدائهم.

**ربط نتائج التقييم السنوي ببرامج التدريب والتطوير**، بما يساعد على معالجة جوانب الضعف وتنمية المهارات الوظيفية.

**مراعاة البعد النفسي** عند تطبيق التقييم السنوي، والحرص على استخدام أساليب تقييم داعمة ومحفزة.

**عقد ورش عمل ودورات تدريبية** للمقيمين لرفع كفاءتهم في تطبيق نظم التقييم الحديثة.

## ٣.٥ الخاتمة

سعى هذا البحث إلى دراسة تأثير التقييم السنوي على الأداء الوظيفي من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على واقع نظام التقييم السنوي المطبق في المؤسسة محل الدراسة، وتحليل مدى انعكاسه على أداء الموظفين من حيث الكفاءة، والتحفيز، والرضا الوظيفي، إضافة إلى الأثر النفسي والعدالة في التقييم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التقييم السنوي يُعد أداة إدارية مهمة في توجيه أداء الموظفين وتحسينه، إلا أن فاعليته تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح معايير، وموضوعيتها، وعدالة تطبيقه، إضافة إلى أسلوب التواصل والتغذية الراجعة المصاحبة له. كما بينت النتائج أن الشعور بالإنصاف والشفافية يعزز من تقبل الموظفين لنتائج التقييم ويزيد من دافعيتهم نحو تحسين أدائهم، في حين أن ضعف هذه الجوانب قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية تؤثر على مستوى الأداء.

وأكدت الدراسة كذلك على أهمية ربط نتائج التقييم السنوي ببرامج التدريب والتطوير الوظيفي، بما يسهم في معالجة جوانب القصور وتنمية مهارات الموظفين، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى. كما أبرزت النتائج الحاجة إلى تطوير نظم التقييم السنوي بما يتلاءم مع متطلبات بيئة العمل الحديثة ويحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة واحتياجات الموظفين.

وفي الختام، تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذا البحث وتوصياته في مساعدة صانعي القرار والإدارات المختصة على تحسين نظم التقييم السنوي، والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، كما تمثل هذه الدراسة إضافة علمية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى ذات علاقة بتقييم الأداء داخل المؤسسات.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبوروس، سامي، وأبو ماضي، خالد، (٢٠١١)، مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية – سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩ (١)، ١١٨٠-١٢١٢.

أبو حجاج، أحمد زينهم (٢٠٠٣)، بعض مشكلات تقييم الأداء الكتابي ودور السجلات الكتابية في التقليل منها، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الخامس والعشرون، القاهرة، مصر.

أبو حطب، موسى (٢٠٠٩). فعالية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية بمدينة غزة.

الحقيل، خالد بن عبدالكريم، العمري، محمد بن سعيد (٢٠١٤) " فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض" دراسة منشورة في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية من جامعة القصيم، المجلد (٧) العدد (٢)، ص ١٣٥ – ص ١٨١

برنوطي، سعاد (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.

حجر. جالد أحمد مصطفى (٢٠٠٣)، " معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.

حسونة، فيصل (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان الأردن.

دسلر، جاري (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية، عبدالمتعال، محمد سيد أحمد (مترجم)، جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن (مراجع)، دار المريخ للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.

الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد، العبادي، هاشم (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

عبدالباقي، صلاح (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الأردن، عمان.

المغربي، عبدالحميد (٢٠٠٧)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة.

الهيتمي، خالد عبدالرحمن (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية:

Cintró, R., & Flankiken, F. (2011) Performance Appraisal: A supervision or Leadership Tool? International Journal of Business and Social Science.

Dessler, G. (2017). Human Resources Management, (a5th ed), Pearsno Higher Ed.

Janssen, P. (2016), The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management. Cengage Learning.