

# 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

## جدول المحتويات

|    |                                                                                                                                                                               |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                                                                                                                             | 1. |
| 4  | ١.١ المقدمة                                                                                                                                                                   |    |
| 5  | ٢.١ مشكلة الدراسة                                                                                                                                                             |    |
| 6  | ١.٢.١ فجوات على المستوى النظري                                                                                                                                                |    |
| 6  | ٢.٢.١ فجوات على المستوى التطبيقي                                                                                                                                              |    |
| 6  | ٣.١ أهمية الدراسة                                                                                                                                                             |    |
| 6  | ١.٣.١ على المستوى النظري                                                                                                                                                      |    |
| 7  | ٢.٣.١ على المستوى التطبيقي                                                                                                                                                    |    |
| 7  | ٤.١ أسئلة الدراسة                                                                                                                                                             |    |
| 7  | ٥.١ أهداف الدراسة                                                                                                                                                             |    |
| 8  | ٦.١ فرضيات الدراسة                                                                                                                                                            |    |
| 8  | ٧.١ نموذج الدراسة                                                                                                                                                             |    |
| 8  | ١.٧.١ عنوان الدراسة:                                                                                                                                                          |    |
| 8  | ٢.٧.١ مقدمة الدراسة:                                                                                                                                                          |    |
| 9  | ٣.٧.١ مشكلة الدراسة:                                                                                                                                                          |    |
| 9  | مدى تأثير التقييم السنوي على أداء الموظفين في إدارة الموارد البشرية في شركة من شركات القطاع الخاص وهل يعكس هذا التقييم أداء الموظف الحقيقي؟ وهل يساهم في تحفيزه وتطوير أدائه؟ |    |
| 9  | ٤.٧.١ أهمية الدراسة:                                                                                                                                                          |    |
| 9  | ٥.٧.١ أهداف الدراسة:                                                                                                                                                          |    |
| 9  | ٦.٧.١ أسئلة الدراسة:                                                                                                                                                          |    |
| 9  | ٧.٧.١ فرضيات الدراسة:                                                                                                                                                         |    |
| 10 | ٨.٧.١ منهجية الدراسة:                                                                                                                                                         |    |
| 10 | ٩.٧.١ حدود الدراسة:                                                                                                                                                           |    |
| 10 | ١٠.٧.١ مصطلحات الدراسة:                                                                                                                                                       |    |
| 10 | ١١.٧.١ خطة الدراسة:                                                                                                                                                           |    |
| 10 | ٨.١ منهجية الدراسة                                                                                                                                                            |    |
| 11 | ١.٨.١ فلسفة الدراسة                                                                                                                                                           |    |
| 11 | ٩.١ الدراسة الميدانية                                                                                                                                                         |    |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 12 | ١٠.١ مخطط المشروع المقترح                       |
| 12 | ١.١٠.١ الإطار العام للدراسة                     |
| 16 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة               |
| 16 | ٢.1 المقدمة                                     |
| 16 | ٢.2 المتغير المستقل                             |
| 16 | ٢.3 المتغير التابع                              |
| 16 | ٢.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 17 | ٢.5 الخاتمة                                     |
| 17 | قائمة المراجع                                   |

# 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 البنيات 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. فمن 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 بناءا 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) (حسنونة، 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) (بويطرخ، 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 المهيكلية 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 أدائهم. 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 أساساً لأبحاث أخرى

### ٤.١ أسئلة الدراسة

بناءً 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
- 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 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 يساهم 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 يساهم التقييم السنوي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين
- التراجع 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 يساهم 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 بناءً 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:
- الحدود المكانية: المنطقة الشرقية
- الحدود البشرية: موظفي قطاع البتروكيماويات

#### ١٠.٧.١ مصطلحات الدراسة:

- التقييم السنوي: عملية منظمة لتقييم أداء الموظف بناءً 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 وصفاً دقيقاً 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 او استنتاجي )

استراتيجية البحث

الأفق الزمني

تقنيات جمع البيانات ( الاستبيان )

#### ٩.١ الدراسة الميدانية

عبارة عن استبيان 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 بأداءه

- التقييم السنوي يؤثر جداً على حالتي النفسية في العمل
- أشعر بالتوتر عند اقتراب موعد التقييم السنوي
- يمنحني التقييم السنوي شعوراً بالاعتراف بجهودي
- يؤثر التقييم السنوي على دافعيتي نحو العمل إما إيجاباً أو سلباً

- 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 تمثيلاً صادقاً.

### 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 دائماً وقع الأداء الفعلي، مما يستدعي دراسة هذا التأثير من خلال تحليل الأثر الحقيقي للتقييم السنوي على أداء الموظفين واستكشاف مدى فاعلية النظام الحالي.

#### ١.١.١.١ ب مشكلة المشروع:

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

#### ١.١.١.١ ج الإطار النظري

#### ١.١.١.١ 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 بناءً على نتائج التقييم

#### ١.١.١.١ 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

١٠.١.١.٣ 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؟

١٠.١.١.٤ 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)

١٠.١.١.٥ حدود المشروع:

- المكانية:
- الزمانية:
- البشرية:

١٠.١.١.٦ الخطة الزمنية المقترحة:

| المرحلة                         | المدة الزمنية المقترحة |
|---------------------------------|------------------------|
| إعداد المقترح والمراجعة العلمية |                        |
| جمع المعلومات النظرية           |                        |
| إعداد أداة الدراسة              |                        |
| توزيع الاستبانة وجمع البيانات   |                        |
| تحليل البيانات وكتابة النتائج   |                        |
| إعداد التقرير النهائي           |                        |

#### ١.١.١.٧ المخرجات المتوقعة

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

#### ١.١.١.٨ المراجع الأولية

##### الأدبيات المتعلقة بالتقييم الوظيفي

##### مفهوم التقييم الوظيفي:

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

- ( الجحدلي 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. ( الجحدلي، وأحمد ٢٠١٨).
- مصادر الإدارة العامة وتطوير الموارد البشرية

١٠.١.١.٩. التحليل الإحصائي

-

## 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

-

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو الروس، 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، عبدالحמיד (٢٠٠٧)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة.

الهييتي، 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.