



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

إياد محمد الجهني  
ريوف صقر بن صقير  
موضي عبدالمحسن بن جمعان

قسم إدارة عامة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الامارات العربية المتحدة

### الملخص

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

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

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

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، كفاءة الموظفين، القطاع الخاص.



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

Eyad Mohammed Aljehani

Ryof Sakar Saker

Modhi Abdulmohsen Bin Jaman

Department of Public Administration, College of Management, Midocean University, United Arab Emirates

### ABSTRACT

The study aimed to find out the effect of performance appraisal on improving the work efficiency of employees in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, with the aim of developing and improving the efficiency of employees and reaching the desired goals. Saudi Arabia, and due to the difficulty of conducting a comprehensive enumeration of all members of the study community, the study used the random sampling method, and the link to the questionnaire was published on the social networking sites of the study community. The results of the study reached the following:

There is a statistically significant direct effect of performance evaluation on improving the efficiency of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, which indicates the invalidity of the main hypothesis of the study. On the productivity of workers as one of the dimensions of improving the efficiency of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, there is a statistically significant direct effect of performance evaluation on the quality of work for workers as one of the dimensions of improving the efficiency of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and there is a statistically significant direct effect of performance evaluation on discipline Career as one of the dimensions of improving the efficiency of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and the presence of a statistically significant direct effect of performance evaluation on speed and accuracy in completing the work of workers as one of the dimensions of improving the efficiency of workers in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommended the need to work on increasing the capabilities and skills of managers and leaders in applying modern management methods in performance appraisal through the provision of programs and training courses on all developments and modern methods used in the field of performance appraisal.

**Keywords:** performance, performance evaluation, employee efficiency, private sector.



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### تمهيد:

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

### المقدمة:

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

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

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

كان العثور على طريقة لمعرفة أداء كل موظف أمرا مهما لأن كل شخص لديه مستوى من المهارة والفعالية يختلف عن الآخرين، وبالتالي تم البحث عن نظام تقييم لأداء الموظف باستخدام طرق موضوعية ونماذج واقعية ومسؤوليات محددة من أجل أن يكون قياسا واقعيا وبصورة موضوعية إلى أداء الموظف في عمله المحدد، وكذلك قدرته على التطور والتقدم.

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

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

### مشكلة الدراسة:

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

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

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

### أهمية الدراسة:

توضح أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب، فيما يلي:



**الأهمية العلمية:**  
تكمُن أهمية الدراسة العلمية في إنها تتعلق بموضوع إداري مهم يدخل ضمن اهتمامات كثير من الأكاديميين، وبناءً على ذلك يمكن الاستفادة من الدراسة للطلاب الباحثين فيما سيصل إليه البحث من نتائج وتوصيات تساعد في توجيهات أبحاثهم.  
كما تساعد الدراسة على تقديم دليل علمي عن العلاقة بين تقييم الأداء وكفاءة عمل الموظفين لأن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي والمطلوب.

**الأهمية العملية:**  
تتمثل في كونها أداة للتشخيص المحكم والموضوعي، وتقديم العون للإدارة العليا في استطاعتها لاتخاذ القرار المناسب ومن ثم يمكن إدارة الموارد البشرية من العمل بكفاءة عالية وترتيب الموظفين حسب كفاءتهم وأدائهم، بحيث يكون التقييم منصف وعادل.  
ونتيجة لكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات اليوم، ستقدم الدراسة نتائج قادرة على مواكبة التغيرات ووضع الأشخاص المناسبين للذين لديهم القدرة على مواجهة تلك المتغيرات من خلال إلقاء نقاط القوة والضعف وكيفية التغلب على الصعوبات.  
وستقدم التوصيات والمقترحات التطبيقية التي تساعد المؤسسات أثناء تطبيق نموذج تقييم الأداء لكي تستطيع الوصول إلى النتائج المثمرة والاستفادة القصوى من مواردها البشرية.

**أهداف الدراسة:**  
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تطوير و تحسين كفاءة الموظفين والوصول إلى الأهداف المرجوة.  
**تحقيق هذا الهدف تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:**

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

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

**ومن تلك السؤال الرئيسي يتفرع مجموعة أسئلة فرعية:**  
ما مدى تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟  
ما مدى تأثير تقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ما مدى تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟  
ما مدى تأثير تقييم الأداء على السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

**فرضيات الدراسة:**

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



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

**وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

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

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

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

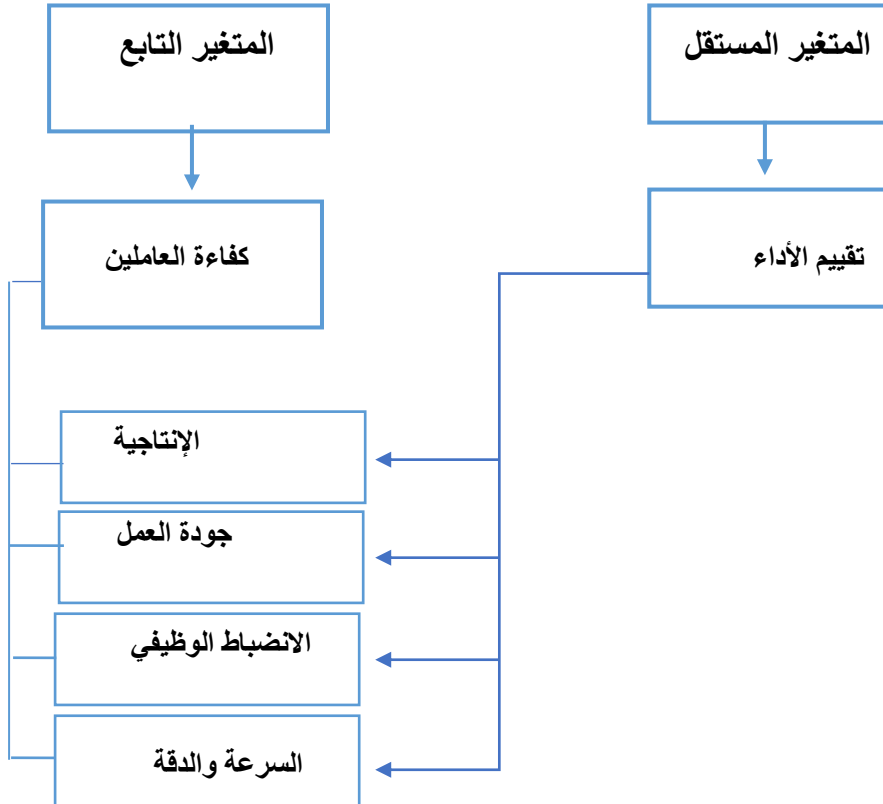
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

**نموذج الدراسة:**

يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل:** تقييم الأداء.

**المتغير التابع:** كفاءة العاملين، ويتم قياسها طبقاً للأبعاد التالية (الإنتاجية، جودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة).





### دافع اختيار الموضوع:

تأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين يعتبر من الموضوعات الرئيسية التي تهتم العديد من المديرين والمسؤولين في الشركات، وذلك لأنها تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المنشودة. شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تعتبر هي العمود الفقري للاقتصاد السعودي وذلك يتطلب موظفين مدربين على أعلى مستوى من الأداء، ويعد تقييم الأداء من أهم الأدوات لتسطيع المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تصنيف العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه والحفاظ على العاملين ذوي الأداء المتميز.

إن التحقق من تأثير تقييم الأداء على كفاءة العاملين في شركات القطاع الخاص بالسعودية يعتبر دراسة مهمة قد تساعد في تحديد الأساليب والتقنيات الفعالة لزيادة الأداء والإنتاجية وتحسين جودة العمل المقدم وتحسين الانضباط الوظيفي وسرعة ودقة أداء المهام والعمليات. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وغيرها من الشركات، وذلك لتحسين مستوى المهارات والقدرات وتعزيز الأداء في مجالات العمل.

### المنهجية:

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

### مصادر جمع البيانات:

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

### أدوات الدراسة:

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

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

**الإحصاءات الوصفية:**

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

**الإحصاءات الاستنتاجية:**

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدارسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع. اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

**الدراسات السابقة:**

الدراسات العربية	
1-الدراسة	بعلالة (2021)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار.
المتغير المستقل	أنظمة تقييم الأداء
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء لا يساهم وحده في بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أدرار، ولا يتماشى مع الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. وبناءً عليه خلصت أهم التوصيات إلى أهمية ربط نموذج تقييم الأداء مع العملية التي يريد المقيم تحقيقها.
2-الدراسة	ندا وآخرون (2020)
أهداف الدراسة	تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	أداء العاملين الوظيفي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج إلى أن عملية التقييم لا تتم بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن أغلب المركز يقوم بتقييم موظفيه بطريقة واحدة بغض النظر عن المستوى الإداري. خلصت التوصيات إلى انه يجب تطبيق عملية التقييم بطريقة أفضل تؤدي إلى تحسين أداء العاملين بزيادة الدورات التدريبية.
3-الدراسة	إمام (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	كفاءة أداء العاملين
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة



<p>(الاستبانة) للوصول إلى النتائج. توصلت الدراسة ان هناك علاقة ما بين تقييم الأداء وعناصر كفاءة أداء العاملين بدرجات متفاوتة داخل شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية فكلما زاد الاعتماد على تقييم الأداء كلما زادت كفاءة أداء العاملين. وقد خلصت التوصيات إلى ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء داخل شركات صناعة الغزل والنسيج خاصة في الشركات المصرية والاستفادة من خبرات الشركات العالمية لما لذلك من أهمية كبيرة لتحقيق أهداف الشركات.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>بن عودة ويوب (2019)</p>	<p>4-الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة في مجملها، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء وعملية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>إستراتيجية تقييم الأداء عملية التحسين المستمر</p>	<p>المتغير المستقل المتغير التابع</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.</p>	<p>منهجية البحث</p>
<p>توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة من إبراز أهمية هذا الموضوع لما له من قيمة في تحقيق أهداف المؤسسات. وقد خلصت توصيات الدراسة إلى أهمية نظرة المسؤولين والمدراء إلى إستراتيجية تقييم العاملين وغرس ثقافة التحسين المستمر.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>خليفة وعبدالرحمن (2019)</p>	<p>5-الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة قدرة النظام الحالي من تقييم أداء العاملين بملاعب الجوهرة وذلك لتحقيق أهدافه.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تقييم الأداء تطوير المؤسسات الرياضية</p>	<p>المتغير المستقل المتغير التابع</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.</p>	<p>منهجية البحث</p>
<p>أظهرت النتائج أن لا يوجد اختلاف بين قبول الرؤساء وقبول المرؤوسين لمعايير الصفات الشخصية والأخلاقية، ومعايير التخطيط والإبداع، ومعايير التطوير و التنمية، ومعايير السلوك الوظيفي، ومعايير نتائج العمل، ومعايير التعامل مع المستفيدين من الخدمة. كما أن قبول الرؤساء أكبر من قبول المرؤوسين لمعايير الأداء المقترح تقييمها بشكل عام، ومعايير التنظيم والقيادة والرقابة، ومعايير الاتصال و المشاركة ومعايير إمكانية الترقية.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنظام التقييم لأداء العاملين والنظر إليها بأنها عامل جوهري يضمن توفير الدعم الكامل لمراحل التخطيط وضرورة توصيل هذا الفكر لجميع العاملين.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>
<p>محمود (2018)</p>	<p>6-الدراسة</p>
<p>هدف الدراسة التعرف على أفضل النظم الملائمة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسات الطباعية لتحسين أداء العاملين.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تقييم الأداء</p>	<p>المتغير المستقل</p>





كفاءة الموارد البشرية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
توصلت الدراسة الى أن نظم تقييم الأداء تختلف بين كل مؤسسة طباعة و غيرها إلا أن الأكثر شيوعاً هو استخدام استمارات تقييم الأداء.	أهم النتائج والتوصيات
وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وجود بيان مفصل بالمهام الوظيفية لجميع الوظائف داخل المؤسسة الطباعية.	
العنزي وآخرون (2018)	7- الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
مستوى الأداء الوظيفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين معايير تقييم الأداء ومستوى الأداء التنظيمي بالإدارة العامة للجنسية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة إلى استخدام نماذج تقييم أداء العاملين لأنه يعطى صورة صادقة عن مدى تحسن مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة الحكومية.	
النذير وبوجمعة (2017)	8- الدراسة
تقديم منظور مفاهيمي لنظام تقييم أداء العاملين ومعرفة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي.	أهداف الدراسة
تقييم أداء العاملين	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
أكدت الدراسة على أن نظام التقييم في المؤسسة غير مفعّل بالنسبة للمستخدمين فحسب الاستبيان ونتائج المقابلة تبين أن النظام غير مطبق أو محتكر من قبل المسؤولين.	أهم النتائج والتوصيات
وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب أن يكون نظام تقييم الأداء نابع عن قناعة المؤسسة واحتياجاتها من أجل أن يكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.	
شامخ ورزيق (2017)	9- الدراسة
يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى أهمية عملية التقييم المطبقة بالإدارة العمومية في تحسين أداء الموظفين والحصول على موظفين تميزون بالكفاءة والفاعلية.	أهداف الدراسة
معايير تقييم الأداء	المتغير المستقل
أداء الموظف	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
أظهرت الدراسة أن نظام التقييم الموجود بالإدارة العمومية عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة والتي من أهمها تحسين الأداء.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بأهمية التقييم المستمر للعاملين وعدم التعامل معه على أنه مجرد إجراء إداري.	



10-الدراسة	بن عزوز وآخرون (2017)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأخطاء أو المشاكل سواء تلك المتعلقة بالأفراد الخاضعين للتقييم أو القائمين بعملية التقييم، وأثره على نظام كفاءة التقييم وبالتالي على القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
المتغير المستقل	تقييم أداء العاملين
المتغير التابع	أداء المؤسسة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج عدم وجود برامج تدريب للقائمين على عملية التقييم لتدريبهم وتوجيههم على الطريقة السليمة للتقييم. وأوصت الدراسة بضرورة تحلي القائمين على التقييم بالنزاهة الأخلاقية والإنسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بعملية التقييم وإزالة النزاع الشخصي والتعاملات الشخصية مع الموظفين الذي يقع عليهم التقييم.
11-الدراسة	زيدية واللوح (2015)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام ومعرفة مواطن القوى وتعزيزها ومواطن الضعف ومحاولة تقديم توصيات لها.
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	تطوير الموارد البشرية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت نتائج الدراسة إلى نظم التقييم تساعد في تطوير أداء العاملين وذلك لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء لكل من المسؤول والموظف الذي سيتم تقييم أدائهم من خلال عمل ورش عمل ودورات تدريبية.
13-الدراسة	عائشة والعقون (2012)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر لموظفي المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي
المتغير المستقل	تقييم الأداء
المتغير التابع	الموظف في الوظيفة العمومية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	لقد تبين أن نظام التقييم الحالي عاجز عن تحقيق الأهداف المنوطة بنظام التقييم في الإدارة سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته فيما يتعلق بسير حياته المهنية، أو المقيمين فيما يخص تحديد أداء الموظف ومدى توافقه مع منصب العمل وأخيرا بالنسبة للإدارة من خلال ضمان تسيير تقديري للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الوعي بمفهوم التقييم وإدخال تعديلات على نظام التقييم لتناسب الأهداف المرجوة.
الدراسات الأجنبية	



Ahmed & Abdallah. (2023)	الدراسة
أجريت هذه الدراسة لمعرفة أثر تقييم الأداء ومشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
خلصت النتائج إلى أن تقييم الأداء ومشاركة الموظفين يساهمان في الرضا الوظيفي في المنظمات غير الحكومية. تؤدي مشاركة الموظف في عملية التخطيط إلى ابتكار محتمل وتقييم الأداء يؤدي إلى آثار إيجابية للمنظمات.	أهم النتائج والتوصيات
Onashile, A. (2017).	الدراسة
الهدف الرئيسي من الدراسة البحثية المقدمة هو التحقق من تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظف باستخدام دراسة حالة لشركة Unilever Nigeria Plc.	أهداف الدراسة
تقييم الأداء	المتغير المستقل
إنتاجية الموظف	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى إن نتائج التحليل التي تضمنتها هذه الدراسة تسلط الضوء على المساهمة الإيجابية لتقييم الأداء في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، تم اقتراح عدد من التوصيات العملية لزيادة تعزيز المكاسب الإيجابية المستمدة من تقييم الأداء لإدارة Unilever.	أهم النتائج والتوصيات

### مجالات الدراسة:

**حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بأبعادها (الإنتاجية، وجودة العمل، الانضباط الوظيفي، السرعة والدقة) بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

**حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

**حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2023.

**حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: تقييم الأداء

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

#### تعريف تقييم الأداء:

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



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

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

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

### أهمية تقييم الأداء:

يحظى تكريم الأداء وأهميته خاصة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية مصورة وشاملة (أبو شندي، 2011: 95) وتبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن المنظمة؛

أن تتأكد من معاملة جميع الموظفين تمت بالعدالة، وتشكل المستندات المثبتة حول هذا الموضوع عنصرا أساسيا في تثبيت موقفهم، إذا ما احتج أحد الموظفين على قرارات تتعلق بترقيته أو إنهاء خدمته. يعد تمييز الموظفين البارزين في الإدارة وعرضهم أمام الإدارة العليا والزلاء خطوة أولى نحو اتخاذ قرارات بشأن ترقياتهم والنظر في تعيينهم في مناصب أعلى.

تسهم معرفة مستوى أداء الموظف في وضع الأسس للخطوات القادمة، وبالتشاور مع رئيسه يمكن وضع خطة تطويرية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.

يمكن للحوار بين الموظف ورئيسه المباشر بشأن نتائج التقييم أن يكشف عن جوانب الضعف في الهيكل التنظيمي والعمليات، وقد يؤدي إعادة النظر في هذه الجوانب إلى اكتشاف أخطاء قد تكون وراء تراجع نتائج تقييم أداء الموظف. (السالم، والصالح، 2009: 102)

ومن منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف وتنمية رأس المال البشري (Claude، 2008: 116)

### أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية و هي (بوعلاله، 2021) :

**أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :** من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم، و الموضوعية في إصدار الأحكام.

النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

تقديم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية .

تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

**أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين:** إن قيام المدراء و المشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين الحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى ذلك، و هذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مآرته وقدرته في المجالات الأتية :

التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة القرص المناقشة مشاكل العمل.



تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين : و من أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.

تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة،

و يرى (مسلم) أن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف :  
تنمية القدرات الفردية.  
ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.  
إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، (مسلم، 2010: 37)

### طرق و مناهج تقييم أداء العاملين:

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

طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة : "يسعى الوصف الوظيفي إلى توضيح جميع المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، و ذلك من حيث ( المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معدات، وسائل و أساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لها .....الخ)

طريقة اختبار الموظف: و هو نفس مفهوم اختبار الطلبة : الجامعات أو المدارس، و يشمل ثلاث صور:  
الاختبار النظري: و يتعلق ببعض الإجراءات النظرية لإنجاز مهمة معينة، و خاصة تلك الإنجازات التي تعتمد في على التسلسلية و الترتيب لإنجازها، و قد يكون هذا الاختبار تحريراً (كتابة)، أو شفوياً بالكلام و التوضيح .

الاختبار العملي: و يتعلق ببعض المهام والوظائف العملية.

المقابلة: و غالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف

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

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

طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق و أكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون.

طريقة الترتيب Ranking Scale : حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو أقلهم.

طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث) Critical Incident Method : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، و يتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل،

طريقة قائمة الاختبار Checklist Method : تعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة



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

**طريقة التقرير المكتوب Essay Method:** يقوم المدير في هذه الطريقة أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً.

**طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني، و لكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقييم أدائه، مثل ( مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله.....). (السالم و صالح، 2009، 114):

حيث تعتمد الطرق الكلاسيكية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية، و تركز على العمل في فريق.

### المبحث الثاني: أداء العاملين

#### مفهوم أداء العاملين:

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

حيث عرفه كل من:

**ميلر و بروملي (MILLER ET BROMILY)** "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (محمد، 2016، 13)

**ويرى نيكولاس (NIKOLAS)** " أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ". (المحاسنة، 2013: 104)

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

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

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

ويعرف الأداء أيضاً الوسيلة التي يتم من خلالها انجاز المهام الوظيفية بناء على الوصف الوظيفي (2013 Rashid،

ويرى محمد (2016) أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالواجبات والمهام والمسؤوليات المسندة إليه.

مما سبق يرى الباحث تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجهاتهم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي (الموظف، الوظيفة، الموقف) وبالتالي فإن الأداء الحقيقي يُنظر إليه على أنه وسيلة لتحقيق أهداف



المنشأة، وهو الترجمة الحقيقية للعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابه وإشراف ومتابعه وتقييم وجميع هذه الخطوات تتم من قبل كافة المستويات الإدارية في المنشأة.

### عناصر الأداء الوظيفي:

وفقاً لـ (البشير وأبوسن، 2022) فإن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في:

**نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (العجلة، 2009).

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

**الكفاءة:** ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة وبأقل كلفة ممكنة دون إهدار للموارد.  
**الفاعلية:** تعني مقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها بشكل صحيح من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

**الجهد:** جهود الموظفين الذي يتم الحصول عليه من خلال الحوافز والدعم التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

### أهمية الأداء:

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

تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات، وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكان الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية تحقق الربح. (Rashid, 2013)

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

### شروط الأداء الجيد:

إن المنظمة الناجحة تستطيع تعزيز فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتوفير الموارد والإمكانيات، ومستوى التكنولوجيا الملائمة لطبيعة العمل بالمنظمة، وحتى تكون معايير الأداء واضحة تماماً، وتتصف بالشفافية، فلا بد من التعرف إلى شروط الأداء والظروف التي تجعله قابلاً للتنفيذ، ويحقق النتائج المطلوبة، تحقيقاً للأهداف المرجوة. هذه



الشروط هي وضوح وشفافية المهمة حيث تكون المهمة واضحة، عندما يتمكن الشخص الموكلة إليه المهمة التأكد من فهم المهمة نفسها والشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة والصلاحيات الممنوحة له ومن هذه الشروط (عبدالله والزعبي، 2022):

الأهلية حيث على الموظف أن يكون لديه الأهلية والقدرة على دمج مهاراته ومعرفته وحصيلة المهمة التي قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها ومناقسة المهمة بحيث يجب توكيل الموظف بمهمة محددة وجدولة الواجبات المطلوبة منه.

التعاون في أداء المهمة الذي يتطلب إنجاز المهمة، تعاون عدد من الأفراد ليتم إنجازها بالصورة الصحيحة كذلك ضبط المهمة بمعنى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ. الالتزام بالمهمة وهذا الأمر يعتمد على شروط أخرى من شروط الأداء، مثل عدم الكفاية أو الأهلية.

### مؤشرات أداء العاملين:

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

**المعرفة:** هي معرفة أو إدراك أو فهم لشخص أو شيء ما مثل الحقائق أو المعلومات أو الأوصاف أو المهارات، والتي يتم اكتسابها من خلال الخبرة أو التعليم عن طريق الاكتشاف أو الإدراك أو التعلم.

**المهارة:** هي القدرة التي تعلمها للقيام بمهمة ذات نتائج محددة سلفا في كثير من الأحيان ضمن مقدار معين من الوقت أو الطاقة أو كليهما. أي القدرات التي يمتلكها الفرد.

**العمل الجماعي:** هو التعاون مع مجموعة من الناس لتحقيق الهدف. ويشمل العمل الجماعي في مكان العمل والتعاون بين العمال، ويكون هذا التعاون من أجل هدف معين يسعى إليه الفريق.

**التواصل:** هو عملية استخدام الكلمات، أو الأصوات، أو العلامات أو السلوكيات التعبير عن أو تبادل المعلومات أو للتعبير عن الأفكار والمشاعر وغيرها مع شخص آخر.

**القدرة:** قدرة أو مهبة مكتسبة أو طبيعية تمكن الفرد من أداء مهمة معينة بنجاح.

**المعايير:** المفهوم أو القاعدة أو المبدأ الذي تم تأسيسه بموجب اتفاقية أو سلطة أو عرف، ويستخدم بشكل عام كمثال، أو نموذج لمقارنة أو قياس جودة أو أداء الممارسة أو الإجراء. (Bello, 2019)

### مفهوم كفاءة الأداء:

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

وعرفت بأنها النتائج التي تم تحقيقها إلى المدخلات لذلك هي معيار مناسب وجوهري لكل القرارات في المنشأة، وعرفت القدرة العالية على أداء وظيفة أو مهمة معينة علمها بالمعرفة بها وعلميا بالتجربة أو الممارسة. وعرفت بأنها عدم إهدار الموارد واستخدامها بالشكل الصحيح فحسن استخدام الموارد المالية

يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير وأن الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل (عبدالله، 2012)

**يستنتج الباحث من المفاهيم السابقة للكفاءة ما يلي:**

العلاقة الأمثل بين المدخلات والمخرجات.

المدخلات إلى المخرجات أو النتائج.

جودة تحويل المدخلات إلى مخرجات.

العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات.

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

### أهداف كفاءة الأداء:

خفض التكلفة الكلية لتشغيل وتحقيق وفورات في وقت تشغيل العاملين والآلات والمعدات وخفض العائد في الوقت والجهد والمواد بالمنتأة.





زيادة فاعلية وسلامة اتخاذ القرار فيما يختص بالتنظيم والتخطيط وقوة العمل. وضع مستوى الجودة وخفض نسبة الحوادث والإقلال من أعطال وخفض نسبة من السلع والخدمة المنتجة. تحسين بيئة العمل برفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التعاون المستمر بينهم وتحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة دافعيتهم لأداء العمل. تطبيق تكنولوجيا جديدة مناسبة تؤدي الى رفع كفاءة العمليات وخفض التكلفة وتحسين أداء المنتج. للأصول وضبط تكاليفها في الحدود المخططة وتحقيق إيراداتها المتوقعة. (نافع ومحمد، 2021) كما يضمن الباحث الأهداف التالية:

منع ضياع الموارد والإمكانات المحدودة في المنشأة بالحفاظ عليها وضمان استغلالها حسب ما هو مخطط ومرغوب لبلوغ الخطة الموضوعية.

المساعدة في إنتاج سلع أو إنتاج خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات المستهلكين وتسهيل استمرارية المنشأة في السوق. ج تحسين أداء الأفراد العاملين بإتقانهم الأعمال الموكلة إليهم بالاستخدام الأمثل للأصول وضبط تكاليفها في الحدود المخططة وتحقيق إيراداتها المتوقعة.

### الفصل الثالث: إجراءات الدراسة ومنهجيتها منهجية البحث:

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

### مجتمع وعينة الدراسة:

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

### أداة الدراسة:

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت استمارة الإستبيان من ثلاث أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور تقييم الاداء ويتضمن 10 عبارات ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور تحسين كفاءة العاملين والذي ينقسم إلي اربع ابعاد ( إنتاجية العمل، جودة العمل الخاصة بالعاملين، الانضباط الوظيفي، السرعة و الدقة في إنجاز أعمال العاملين) ويتضمن 16 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

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

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

**المعالجة الإحصائية:**

التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية  
اختبار كرونباخ ألفا  
معامل الارتباط لبيرسون  
معادلة الانحدار البسيط

**صدق أداة الدراسة:**

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

**المحور الأول: تقييم الاداء****جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول**

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الاحصائية
1	نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة واضح وفعال	0.728**	0.000
2	عملية تقييم الاداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة	0.790**	0.000
3	تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الاعمال ويكافئ المبدعين	0.840**	0.000
4	تساعد عملية تقييم الاداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	0.832**	0.000
5	تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الاداء في اتخاذ القرارات التصحيحية	0.912**	0.000
6	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الاداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين	0.910**	0.000
7	نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	0.906**	0.000
8	يحدد نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين	0.889**	0.000
9	يطلع العاملين على نتائج تقييم ادائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	0.848**	0.000
10	يعتبر نظام تقييم الاداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	0.837**	0.000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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



المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين:  
جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
إنتاجية العمل			
1	يهتم العاملین بتحقیق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة	0.911**	0.000
2	يسعى العاملین الى تحقيق رسالة ورؤية الشركة	0.717**	0.000
3	يقوم العاملین بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة	0.890**	0.000
4	يهتم العاملین بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة	0.894**	0.000
جودة العمل الخاصة بالعاملین			
5	يمتلك العاملین صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال	0.878**	0.000
6	يمتلك العاملین إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم	0.932**	0.000
7	يمتلك العاملین المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة	0.921**	0.000
8	يهتم العاملین بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية	0.929**	0.000
الانضباط الوظيفي			
9	يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية	0.909**	0.000
10	يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل	0.922**	0.000
11	يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل أدائها	0.954**	0.000
12	يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم	0.919**	0.000
السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین			
13	يهتم العاملین بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن	0.922**	0.000
14	يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة	0.705**	0.000
15	يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية	0.895**	0.000
16	يتعاون العاملین مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها	0.854**	0.000

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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



## ثبات أداة الدراسة:

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

جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

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

يبين جدول (4) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوي ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

## الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

## خصائص عينة الدراسة:

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

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



96	24	من 10 سنوات إلى 15 سنة
124	31	15 فأكثر

## تحليل محاور الدراسة:

## المحور الأول: تقييم الاداء

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

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة واضح وفعال	4.351	0.663	1	مرتفع جدا
عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على اداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة	4.219	0.735	3	مرتفع جدا
تشجع الشركة العاملين على الإبداع في إنجاز الأعمال ويكافئ المبدعين	4.035	0.879	6	مرتفع
تساعد عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين	4.018	1.101	8	مرتفع
تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التصحيحية	4.193	0.760	4	مرتفع
تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين	3.877	1.045	9	مرتفع
نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.	4.026	1.031	4	مرتفع
يحدد نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين	3.772	1.149	10	مرتفع
يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	4.096	0.806	5	مرتفع
يعتبر نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	4.246	0.834	2	مرتفع جدا
متوسط المحور	4.083	0.900	مرتفع	

تم ترتيب عبارات محور تقييم الأداء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة واضح وفعال) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.351 وانحراف معياري 0.663 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يحدد نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة بشكلٍ فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.772 وانحراف معياري 1.149 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تقييم الأداء تبين أن 3 عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع جدا و 7 عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق تقييم الأداء في شركات القطاع



الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.083 بانحراف معياري 0.900.

### المحور الثاني: تحسين كفاءة عمل الموظفين:

إنتاجية العمل

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

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

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

جودة العمل الخاصة بالعاملين

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

العمل الخاصة بالعاملين

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



متوسط البعد	4.048	0.978	مرتفع
-------------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بجودة العمل الخاصة بالعاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملون بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.184 وانحراف معياري 0.855 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يمتلك العاملون صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.886 وانحراف معياري 1.139 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بجودة العمل الخاصة بالعاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.048 بانحراف معياري 0.978

#### الانضباط الوظيفي

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

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

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالانضباط الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يحرص العاملون على الالتزام بأنظمة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.167 وانحراف معياري 0.965 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (يقوم العاملون بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.009 وانحراف معياري 0.933 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالانضباط الوظيفي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.086 بانحراف معياري 0.982



السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين  
جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات السرعة  
والدقة في إنجاز أعمال العاملين

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

تم ترتيب عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل العاملون على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.272 وانحراف معياري 0.705 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم العاملون بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.991 وانحراف معياري 1.097 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور تحسين كفاءة عمل الموظفين المتعلقة بالسرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.112 بانحراف معياري 0.911 مما سبق يتبين ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.977

#### اختبار فروض الدراسة:

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

#### جدول (11) تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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





كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.715 %  
الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وإنتاجية العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول (12) تأثير تقييم الأداء على إنتاجية العاملين

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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

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

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

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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



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

جدول (14) تأثير تقييم الأداء على الانضباط الوظيفي

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23  
\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تأثير تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

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

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23  
\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

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



## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات استنتاجات الدراسة:

ارتفاع مستوى تطبيق تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.083 بانحراف معياري 0.900 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة ندا وآخرون (2020) التي أوضحت انخفاض مستوى تطبيق تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتيجة دراسة النذير و بوجمعة (2017) التي أوضحت انخفاض مستوى تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتائج دراسة شامخ و رزيق (2017) التي أوضحت انخفاض مستوى تطبيق تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتائج دراسة بن عزوز و آخرون (2017) التي أوضحت انخفاض تطبيق تقييم الأداء وكذلك تختلف عن نتائج دراسة عائشة و العقون (2012) التي أوضحت عدم قدرة نظام تقييم الأداء المطبق على تحقيق أهدافه

ارتفاع مستوى إنتاجية العمل كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.980 بانحراف معياري 1.039

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

ارتفاع مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.086 بانحراف معياري 0.982

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

ارتفاع مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.056 بانحراف معياري 0.977 وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وتحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.951 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.715 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إمام (2019) ومع نتيجة دراسة بن عودة وبوب (2019) وكذلك مع نتيجة دراسة العنزي و آخرون (2018) وتتفق مع نتيجة دراسة زبيدة و اللوح (2015) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة Ahmed & Abdallah.(2023) ومع نتيجة دراسة Onashile, A (2017). وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة بوعلالة (2021) التي أوضحت عدم وجود تأثير إيجابي وكذلك تختلف عن نتيجة دراسة النذير و بوجمعة (2017) التي أوضحت عدم وجود تأثير للتقييم على الأداء

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



وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء وجودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.930 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة العمل الخاصة بالعاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.440 % وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.908 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى الانضباط الوظيفي كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.438 % وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين تقييم الأداء والسرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.918 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق تقييم الأداء بمقدار 1 % ازداد مستوى السرعة والدقة في انجاز أعمال العاملين كأحد أبعاد تحسين كفاءة العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.393 %

### التوصيات:

ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال تقييم الاداء

العمل على الحفاظ على جودة تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك

الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات للعاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية والتي تساهم في توفير المناخ المناسب للعمل وزيادة مستويات أداء العاملين

تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء ودراسة العوامل المؤثرة عليها وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة من تطبيقها وكذلك دراسة العوامل المؤثرة على مستويات أداء العاملين وكيفية زيادة قدراتهم ومستويات أدائهم



## المراجع

1. إمام، محمد. (2019). تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات الغسل و النسيج المصرية و شركات الغزل و النسيج الأجنبية، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة الإسماعيلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، مج10، ع1، 530-507
2. آل الذيب، حفطي خليل محمد، (2022)، محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز مجلة البحوث التجارية، (1)44، 346 – 382.
3. ابراهيم، خالد عبد الله (2015)، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
4. البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع12، 1 - 25.
5. أبو شندي، سعد عامر . (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
6. بن عودة. قصير ويوب، مختار. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000: دراسة ميدانية بمؤسسة (ORISM) للصناعات الميكانيكية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية، م11
7. بوجمعة، أحمد و النذير، بدرى. (2017). دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي، جامعة قصدي مرباح – ورقلة.
8. بوعلال، عائشة. (2021). نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، جامعة طاهري محمد، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع3، 547-531
9. خليفة، وائل عبد الرؤوف محمد وعبد الرحمن، خالد محمد لبيب. (2019). تقييم الأداء و أثره على تطوير المؤسسات الرياضية : دراسة حالة إدارة تقييم الموظفين في أستاذ الجوهره بمدينة جدة ، كلية الأعمال ، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتراث والسياحة و الضيافة، م13، ع2.
10. خليفة ، قصي قحطان . (2015). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعترف للنشر.
11. رزيق، عادل و شامخ، سامية. (2017). دور كمعايير التقييم في تحسين أداء الموظف العمومي، مذكرة مكملة لدرجة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية.
12. زبيدة، رياض واللوح، نبيل. (2015). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة.
13. السالم، مؤيد سعيد وصالح عادل مرحوش . (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن دار جدارا للكتاب العالمي
14. الشمري، عدال بن مطر . (2014) العوامل المؤثرة نظام تقييم أداء العاملين مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 38 ، 197-215.
15. الطراونة عمر . (2011) . المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة عمان: دار البداية.
16. عبد الوهاب، لوجاني و بن عزوز قارة و جيلاني، العقاب. (2017). دور تقييم أداء العاملين في أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير



17. العقون، سعاد و عائشة، سودى. (2012). تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر: دراسة ميدانية على مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
18. العجلة، توفيق (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الهيئة الإسلامية، غزة.
19. عبد الله، محمد محمود عودة، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2020). أثر التدريب الإلكتروني في الأداء الوظيفي باستخدام برنامج حكيم: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
20. العنزي أحمد رشود و تمام عمر أحمد و السيد صبري شحاتة. (2018). أثر تقييم أداء العاملين في تحسين مستوي الأداء الوظيفي بالإدارة العامة للجندية ووثائق السفر بوزارة الداخلية الكويتية معهد الدراسات والبحوث البيئية جامعة مدينة السادات مجلة الدراسات والبحوث البيئية، ع2، 355-349
21. محمود، عيبر سيد، و حسن، عبدالرحمن رجب. (2018). أساليب تقييم الأداء ودورها في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسسات الطباعة والنشر والتغليف. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع12، 299 - 311.
22. محمد، بلقاسم، ونزار حاج. (2017). أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- الجزائر.
23. مسلم محمد. (2010). تنمية الموارد البشرية: دعائم و أدوات الجزائر : دار طليطلة.
24. محمد، حسن. (2016). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالسودان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، السودان.
25. نور نفيسة أمير محمد. (2020). أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق علي بنك فيصل الاسلامي 2020-2019م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم والتقانة، السودان.
26. نداء نبيل و محمد، أشرف و إبراهيم، محمد. (2020). تقييم أداء العاملين بإدارة المشروعات وتدريب الشباب بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، جامعة بنها - كلية التربية الرياضية - مجلة التربية البدنية وعلوم الرياضة، م(24)
27. نافع، عبدالله أحمد، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2021). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبتترول (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة النيلين، الخرطوم).
28. Ahmed, P., Lashari, A. R., & Shah, A. (2023). Impact of Performance Appraisal and Employees Participation on Employees Job Satisfaction in Non-Governmental Organizations. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 6(1), 17-28.
29. Bello, Z. (2019). Technical Resources in E-training Acceptance. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 5(1), 201-212.
30. Curado, C., & Martins Teixeira, S. (2014). Training evaluation levels and ROI: the case of a small logistics company. *European Journal of Training and Development*, 38(9), 845-870.
31. Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
32. Onashile, A. (2017). Impact of Performance Appraisal on Employees Productivity, Master Thesis, Review of SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



## الملاحق



## استمارة استبيان

### السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### أخي الكريم / أختي الكريمة

#### تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام



## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

[www.jalhss.com](http://www.jalhss.com)

Volume (95) September 2023

العدد (95) سبتمبر 2023



### أولاً: البيانات الشخصية:

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





## ثانياً: محاور الاستبيان:

## المحور الأول: تقييم الأداء ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة واضح وفعال
					عملية تقييم الأداء عملية مهمة تنعكس نتائجها على أداء العاملين في الشركة عن طريق التغذية الراجعة
					تشجع الشركة العاملين على الابداع في انجاز الأعمال ويكافئ المبدعين
					تساعد عملية تقييم الأداء في تصحيح الأخطاء الموجودة في أداء العاملين
					تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التصحيحية
					تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملين المتميزين
					نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة يعمل وفقاً لأسس ومعايير موضوعية محددة بدقة ووضوح.
					يحدد نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين
					يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
					يعتبر نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.



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

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
<b>البعد الأول : إنتاجية العمل</b>					
1					يهتم العاملین بتحقیق أفضل مستوى إنتاجية ممكنة
2					يسعى العاملین إلى تحقيق رسالة ورؤية الشركة
3					يقوم العاملین بتنفيذ أعمالهم باستخدام وسائل وأجهزة تكنولوجية حديثة
4					يهتم العاملین بتأدية الأعمال التي تتفق مع تخصصاتهم ومهاراتهم بكفاءة
<b>البعد الثاني : جودة العمل الخاصة بالعاملین</b>					
1					يمتلك العاملین صلاحيات تمكنهم من تحمل المسؤولية بشكل فعال
2					يمتلك العاملین إمكانيات تساهم في زيادة جودة أدائهم لأعمالهم
3					يمتلك العاملین المهارات التي تمكنهم من حل الأزمات والقدرة على التصرف في المواقف الطارئة
4					يهتم العاملین بتحقيق الأهداف العامة للشركة عند أداء واجباتهم الوظيفية
<b>البعد الثالث : الانضباط الوظيفي</b>					
1					يدرك العاملین حقوقهم وواجباتهم الوظيفية
2					يحرص العاملین على الالتزام بأنظمة العمل
3					يقوم العاملین بالتخطيط لأعمالهم قبل ادائها
4					يقوم العاملین بتنظيم مهام أعمالهم ووظائفهم
<b>البعد الرابع : السرعة والدقة في إنجاز أعمال العاملین</b>					
1					يهتم العاملین بأداء أعمالهم في أقل وقت ممكن
2					يعمل العاملین على تأدية أعمالهم بأعلى مستوى من الدقة
3					يهتم العاملین بإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية
4					يتعاون العاملین مع بعضهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها