

The Impact of Applying The New Annual Evaluation Form on Staff Performance at Majmaah University

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSI01202506>

Abdulaziz Mohammed Alrayes

Master's Student, Department of Business Administration, Majmaah University, Saudi Arabia.

az7z2004@gmail.com

Received: 13 Dec. 2024. Accepted: 25 Dec. 2024. Published: 1 Jan. 2025

Abstract:

The research problem focused on the impact of applying the new annual evaluation form on the performance of employees at Majmaah University and the usefulness and feasibility of the new evaluation form for the advancement of the general performance of the university. The research also aims to identify the opinions of workers and administrative staff about the usefulness of applying the new annual evaluation form. The research also aims to highlight the role played by applying the new annual appraisal model in developing the capabilities of employees and increasing their motivation for production. The researcher followed the descriptive analytical approach, and the study population consisted of employees working at Majmaah University and used the new evaluation system, and the research sample consisted of (52) randomly selected individuals, and the restricted questionnaire was used as a tool for data collection after arbitration and conversion into an electronic questionnaire. The new one helps in career development. The new evaluation form is currently considered one of the criteria for obtaining awards and rewards at the university. The new evaluation form is currently considered one of the requirements for obtaining some allowances. The research also recommended that the administration at Majmaah University pay attention to applying the new evaluation system and oblige all departments in the university to apply it, as well as benefit from the previous experiences of those that applied the new evaluation system issued by the Ministry of Human Resources.

Keywords: The new evaluation system - Ministry of Human Resources - Majmaah University

أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على أداء الموظفين في جامعة المجمعة

عبد العزيز محمد براهيم الرئيس

ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

الملخص:

تكونت مشكلة البحث حول أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على أداء الموظفين في جامعة المجمعة ومدى فائدة وجدوى نموذج التقييم الجديد للنهوض بالأداء العام للجامعة، وهدف الباحث الى عرض الجوانب النظرية لتطبيق النماذج الخاصة بالتقويم الوظيفي للعاملين من خلال نموذج تقييم وزارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. كما يهدف البحث الى التعرف على آراء العاملين والموظفين الاداريين حول فائدة تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد. يهدف البحث أيضاً الى إبراز الدور الذي يلعبه تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير وتنمية قدرات الموظفين وزيادة الدافعية عندهم للإنتاج. اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بجامعة المجمعة ويستخدمون نظام التقييم الجديد وتكون عينة البحث من (52) فرد تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام الاستبيان المقيد كأداة لجمع البيانات بعد تحكيمها وتحويلها الى استبانة الكترونية، ومن أهم نتائج البحث ان النموذج الجديد يساعد في التطوير الوظيفي نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على الجوائز والمكافآت بالجامعة. نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من اشتراطات الحصول على بعض البدلات. كما أوصى البحث على الإدارة بجامعة المجمعة الاهتمام بتطبيق نظام التقييم الجديد وإلزام جميع الإدارات في الجامعة بتطبيقه وكذلك الاستفادة من التجارب السابقة للجهات التي طبقت نظام التقييم الجديد الصادر من وزارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: نظام التقييم الجديد – وزارة الموارد البشرية – جامعة المجمعة

المحور الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة

صدرت لائحة إدارة الأداء في الباب الخامس من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية والتي صدرت من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالقرار الوزاري رقم 1550 وتاريخ 1440/6/9 هـ حيث تم تغيير نموذج تقييم الأداء لموظفي الدولة من التقييم العادي إلى التقييم المرتبط بميثاق الأداء، حيث يتم تقييم الموظف في نهاية العام بناءً على الميثاق المتفق عليه بين الموظف ورئيسه المباشر في بداية العام ويتضمن هذا الميثاق وضع الأهداف والجدارات المطلوب تحقيقها خلال العام وتوقيعه من الطرفين واعتماده من رئيس الجهة، ويعتبر هذا النوع من التقييم نقله نوعية كبيرة لإدارة الأداء حيث سيكون التأثير مباشر على موظفي المنظمة وفي جميع المستويات، ومع مرور القليل من السنوات على تطبيقه رغبت في دراسة أثره الفعلي على أداء الموظفين في جامعة المجمعة.

تعتبر عملية تقييم الأداء هي إحدى العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المؤسسة، بدءاً من الإدارة العليا وتنتهي بالعاملين في أدنى المناصب الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا. حيث يعتبر تقييم الأداء إحدى أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف. ويعتبر وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة المراقبة المستمرة لأداء الموظفين من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة للظهور كعاملين منتجين أمام رؤسائهم، ولتحقيق مستويات أعلى من التقييم من أجل الحصول على الحوافز والبدلات المرتبطة بذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة، يجب التعامل معها بشكل منهجي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج النهائية للتقييم. عملية (العنزي، ٢٠١٩)

يمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته ووضع أهداف وخطة لتحسين أدائه وتطويره في كثير من الحالات، عندما يتم تطبيق تقييم الأداء بشكل صحيح، فإنه يظهر للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية ويدعم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة، لذلك ولضمان جدوى تغيير نموذج التقييم السنوي فإن قياس أثر تطبيق النموذج الجديد على أداء موظفي جامعة المجمعة هام جداً.

هناك العديد من الأسماء التي قدمها الباحثون لتقييم الأداء. في بعض الأحيان كان يسمى قياس الكفاءة، وكان يسمى أيضاً بتقييم الكفاءة، وكان يسمى التقييم الوظيفي أو المهني. والتصنيف الأكثر شيوعاً هو تقييم الأداء (تابعي، ٢٠٢٢)

تم اختيار هذا الموضوع بناءً على أهميته الكبيرة وكذلك بناءً ما عايشته مع موظفي أحد كليات الجامعة من اهتمام لتقييم الأداء في السنوات الأخيرة والحرص على التقيد بالميثاق قدر المستطاع، ووضوح الأهداف المرسومة من بداية العام يجعلهم يعملون وفق استراتيجية واضحة ومحددة. يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظفين ومدى مساهمتهم في إنجاز العمل المنوط بهم، وكذلك الحكم على سلوك وتصرفات الموظفين أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

حيث نجد أنه في لائحة تقييم الأداء الوظيفي في وزارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، المقصود بتقييم الأداء الوظيفي هو ما تتعهد به الجهة الحكومية لقياس مستوى أداء الموظف

لواجبات وظيفته حسب عناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة، مما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة نيابة عن الموظف (العنزي، ٢٠١٩)

ستكون الدراسة على عينة من موظفي جامعة المجمعة وذلك خلال فترة محددة وستكون المشاركة بالاستبيان عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي أو الإيميل مع موظفي الجامعة، مع تمنياتي بأن تكون نتائج هذا مثمرة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.

مشكلة البحث

في منتصف العام 1440هـ صدر قرار وزير الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية بإصدار لائحة إدارة الأداء الوظيفي. والتي أصبحت مطبقة على جميع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية وحيث يعتمد تقييم الاداء الوظيفي للعاملين والموظفين والقيادات التنفيذية في الدولة، وجامعة المجمعة واحدة من تلك المؤسسات التي يشملها قرار وزير الخدمة المدنية وعلية تم تطبيق القرار والعمل به في الجامعة بداية من العام 2019م

تتركز مشكلة البحث الحالي في أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة ومدى فائدة وجدوى نموذج التقييم الجديد للنهوض بالأداء العام للجامعة، وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة؟

أسئلة البحث

تتكون الاسئلة الخاصة بالبحث في النقاط التالية:

- 1- ما مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- هل نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟

الهدف من البحث

يهدف البحث الى عرض الجوانب النظرية لتطبيق النماذج الخاصة بالتقويم الوظيفي للعاملين من خلال نموذج تقييم وزارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.

كما يهدف البحث الى التعرف على آراء العاملين والموظفين الاداريين حول فائدة تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد.

يهدف البحث أيضاً الى إبراز الدور الذي يلعبه تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير وتنمية قدرات الموظفين وزيادة الدافعية عندهم للإنتاج.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في تقييم الأداء الذي هو جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- 1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- 2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

فروض البحث

يسعى البحث للتحقق من الفروض التالية:

الفرضية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نموذج التقييم الجديد ونظام الترقيات والحوافز بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية نموذج التقييم الجديد ونظام الترقيات والحوافز بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استيعاب الموظفين الاداريين لنموذج التقييم الجديد و كفاءة الموظف الاداري بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استيعاب الموظفين الاداريين لنموذج التقييم الجديد و كفاءة الموظف الاداري بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة في الاداء وسنوات الخبرة للموظفين الاداريين العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الكفاءة في الاداء وسنوات الخبرة للموظفين الاداريين العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

حدود البحث

الحدود الزمانية

- يغطي البحث الفترة الزمنية للعام 2022.

الحدود المكانية

- يتم البحث في حدود جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

- يغطي البحث الافراد الموظفين الاداريين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث

ميثاق الاداء:

نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف وجدارة.

التصنيف الاجباري:

أسلوب يلزم الرئيس المباشر بتصنيف أداء موظفيه وفق نطاقات محددة سلفاً من خلال نسب مئوية لكل درجة من درجات التقييم.

منهجية البحث

يطبق الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي المتعمق، الذي يصف فيه الباحث العلمي مختلف الظواهر والمشكلات العلمية، ويحل المشكلات والأسئلة التي تقع ضمن دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال النهج التحليلي الوصفي. بحيث يمكن استخلاص الشرح المناسب والنتائج (مراد، ٢٠١٩)

أدوات البحث

يتم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة حيث يتم تقسيم الاستبيان لمحاوِر وفقاً لتساؤلات وفروض البحث. كما سوف يتم تحكيم الاستبيان بواسطة محكمين من أهل الخبرة.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث وكذلك العينة من الموظفين الإداريين العاملين بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية للعام 1444 هـ.

المحور الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

تقويم الأداء الوظيفي:

يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: دراسة وتحليل الأداء الوظيفي للعاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أداء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال المكلفين بأدائها و الحكم على إمكانات النمو والتقدم للعاملين مستقبلاً وتحملهم لمسئوليات أكبر (Alsuwaidi et.al, 2020)، كما يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: عملية مستمرة يقوم بها المدراء لتحديد وقياس مستوى الأداء الوظيفي خلال فترة زمنية محددة ومحاولة تطوير أدائهم مستقبلاً وذلك من خلال مساعدة إدارة شؤون الموظفين على اكتشاف الإمكانيات الكامنة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، أن تقويم الأداء الوظيفي هو: عملية شاملة تتضمن الإصلاح الإداري بداية من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة، وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء الوظيفي.

ويعرف (Alsuwaidi,2020) تقويم الأداء الوظيفي بأنه: الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي من شأنها أن تساعد في إصدار الحكم على الأداء وسلوك العاملين في العمل، وبذلك فإن عملية تقويم الاداء الوظيفي بصفقتها عملية سلوكية وإدارية للأداء الوظيفي للعاملين تتضمن العناصر الآتية وهى :

1- وجود مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد.

2- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

3- جمع البيانات والمعلومات والتقارير عن أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

4- قياس السلوك الإداري للعاملين.

5- تطوير وتحسين الأداء الوظيفي مستقبلاً.

6- المقارنة بين الفرد المنتج والأقل إنتاجاً وغير المنتج.

وتعرفه (Zaraa,2016) تقويم الأداء الوظيفي بأنه: وسيلة للحكم بموضوعية على أداء رئيسة القسم، وقدرتها على مباشرة المهام والمسئوليات المكلفة بها، وتحديد مستوى الأداء من خلال الدرجة التي تحصل عليها من استجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات المقياس، ويرى (Al-Hawas, 2017) تقويم الأداء الوظيفي بأنه: أداة قياس مستوى أداء العامل أو الموظف للعمل المكلف بأدائه

The Impact of Applying The New Annual Abdulaziz Mohammed Alrayes

(203)

والتقويم يحتوي على مجموعة من العناصر هي: تقويم الكفايات الشخصية، والمهنية، والعلاقات مع الآخرين، ويعرف (Ibrahim, 2013) تقويم الأداء الوظيفي بأنه: مجموعة من الإجراءات الرسمية يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات عن أداء المدراء لمسئولياتهم وأدوارهم ومهامهم الوظيفية، في ضوء أهداف ومعايير محددة؛ بهدف تحليل نقاط القوة وتعزيزها وتحليل نقاط الضعف وعلاجها، ويعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: عملية يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، والحكم عليه في ضوء معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات المناسبة لدعم الأداء أو تعديله، كما يعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: عملية يتم من خلالها قياس أداء المعلمين والحكم على فعالية أدائهم وتأثيره في عمليات تعليم وتعلم الطلبة، ويعتمد على التقويم التكويني الختامي، وعقد برامج تنمية مهنية للمعلمين لتحسين وتطوير أدائهم، ويعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه: محاولة الوصول إلى تقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضاً قدرته وإمكانياته الشخصية في خلال فترة زمنية محددة (Ibrahim et.al, 2018)

3- أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

الهدف الأساس من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل التنظيم وبمستوى من الكفاءة والفاعلية؛ حيث يُعدّ التقويم من الركائز الأساسية المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية المختلفة داخل أي مؤسسة، وبما أن الفرد هو المحور الأساس في عملية التقويم من خلال إسناد الوظائف إلى الأوكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف؛ لذا كان من الطبيعي وجود معايير ومسئوليات محددة لتقويم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المناطة بهم - أهداف تقويم الأداء الوظيفي تتضمن ما يلي:-

- 1- معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء، وبالتالي إجراء الدعم والتعزيز والعلاج.
 - 2- توفير البيانات والمعلومات لإعادة رسم السياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية.
 - 3- الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
 - 4- إشعار الموظف بالمسؤولية نتيجة ملاحظة وشعور الموظف بأن هناك من يتابع ويراقب أداءه.
 - 5- خدمة أغراض البحث العلمي الخاص بتناول شؤون الموظفين.
 - 6- تحقيق مبدأ العدالة والموضوعية في نظام الحوافز وفي إجراءات الاختيار والتعيين والنقل والترقية.
 - 7- بث المنافسة وروح الإبداع من خلال تقويم الأداء وما يترتب عليه من حوافز.
- أن الهدف من عملية تقويم الأداء الوظيفي هو الرفع من مستوى أداء الموظف، فالموظف يمثل حجر الأساس.

4- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقويم الأداء الوظيفي

- 1- معرفة طبيعة العمل المراد قياس الأداء الوظيفي للعاملين فيه.
- 2- تحديد الأسس والمعايير العلمية لعملية التقويم، وإعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير والأسس واضحة كمّاً ونوعاً للعاملين والمشرّفين. وتنقسم عناصر تقويم الأداء الوظيفي لنوعين هما:
أ - العناصر الملموسة: ويمكن قياسها بسهولة لدى العاملين مثل المواظبة على العمل والدقة فيه
ب - العناصر غير الملموسة: وتشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها؛ مثل: الصفات الشخصية لدى العاملين، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة؛ مثل: الأمانة والذكاء والتعاون. .

- كما أن هناك اعتبارات أخرى يجب مراعاتها في تقويم الأداء الوظيفي وهي :
- 1- توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة عن واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة.
 - 2- وضع أهداف واضحة ومحددة لعملية تقويم الأداء الوظيفي يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة لعملية التقويم.
 - 3- الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات؛ كدفتر الدوام، وسجل الإنجاز اليومي.
 - 4- نظراً لتنوع الوظائف واختلاف مستوياتها فإنه يفضل استخدام أكثر من طريق لتقويم الأداء الوظيفي.
 - 5- ربط نتائج تقويم الأداء الوظيفي سواء الجيدة أو السيئة بمبدأ الثواب والعقاب.
 - 6- اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بمؤسسات التعليم العالي بأهمية النظام وجدواه.
 - 7- التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية تقويم الأداء الوظيفي.
 - 8- التزام معدي التقارير بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد أهميتها.
- 6- صعوبات تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي السعودي .(أخطاء عملية تقويم الأداء الوظيفي):

إن تفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال المختلفة في مؤسسات التعليم العالي يجعل من غير الممكن تقويم الأداء الوظيفي للعاملين جميعاً على أسس كمية تستند لعدد الوحدات المنتجة أو المباعية أو غيرها من الأسس التي تعتمد على الكم المحدد؛ وبناءً على ذلك نجد الإدارة نفسها مضطرة لاتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقويم الأداء الوظيفي، وهذا ينطوي على عدد من الأخطاء التي تؤثر على فاعلية تقويم الأداء الوظيفي وأهمها ما يلي :

- 1- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء: بعض المدراء يعتمدون على أسلوب التساهل في عملية تقويم الأداء الوظيفي بهدف تجنب المشاكل ولكي يكسب مودة العاملين ويتعد عن معاداتهم ظناً منه بأن التقويم عشوائي وعديم الفائدة. وبالمقابل نجد آخرين يعتمدون على أسلوب التشدد، وقد يرجع ذلك لصفات المشرف الشخصية من خشونة أو صرامة أو جدية مفرطة.
- 2- التحيز الشخصي للمدراء: بعض المديرين يتحيزون لبعض العاملين فيعطونهم تقديراً مرتفعاً لا يتناسب مع حقيقة مستوى الأداء الوظيفي لهم، وهذا التمييز قد يكون نابغاً من العلاقات الشخصية، أو بسبب المستوى الثقافي أو أي سبب آخر بعيد كل البعد عن مستويات الأداء الموضوعي.
- 3- التأثير بسلوك العاملين في الفترة التي تسبق عملية تقويم الأداء الوظيفي: يتأثر المديرون بمستوى الأداء الذي يقدمه العامل، كذلك بسلوكه خلال الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقويم؛ فإذا كان العامل في التقويم السابق جيداً يُعدّ حالياً جيداً حتى لو انخفض مستوى أدائه ويبقى العامل الضعيف في أدائه على التقويم السابق نفسه حتى ولو زاد مستوى أدائه وتحسنت قدراته وكفاءته (العنزي، ٢٠١٩)
- 4- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: يميل المدراء لإعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين بسبب الوقت الكافي لهم للقيام بعملية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، أو لشعور المدراء بأن جميع العاملين يتمتعون بمستويات تدور حول المتوسط .
- 5- الحكم على الأداء وفق الوظيفة أو المركز. فكلما ارتفع المنصب الوظيفي الذي يشغله الموظف كان التقويم عالياً؛ وكأنما التقويم يعطى للوظيفة أو المركز وليس للشخص الذي يشغل تلك الوظيفة، والعكس يصح كذلك ، فالتركيز هنا على اسم الوظيفة ولا يكثرث بالأداء الواقعي لشاغل تلك الوظيفة .

6- **التأثر بهدف التقويم:** فإذا كان هدف التقويم ترقية الموظفين فيعطى تقويمات جيدة لكي يتمكنوا من فرصة الترقى، وإذا كان القصد من التقويم إخضاع العمال المقصرين لدورات تدريبية لرفع كفاءتهم فيعطى تقديرات ضعيفة للعاملين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب. (عبودي، ٢٠٢٠)

7- مصادر وطرق تقويم الأداء الوظيفي:

أولاً: مصادر تقويم الأداء الوظيفي:

هي تلك المصادر التي يستقي منها المقوم المعلومات والبيانات التي تساعد في نهاية الأمر الرئيس على تقويم أداء مرؤوسيه، وتختلف هذه المصادر باختلاف الرؤساء وتتضمن كلاً من :

أ. **ملف الموظف:** حيث تتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات؛ لذا لا بد من الرجوع إليها عند إجراء تقويم الأداء الوظيفي للموظف.

ب. **المراقبة المباشرة للرئيس:** وتعني كل ما يلاحظه الرئيس من تصرفات أو أنشطة مختلفة يقوم بها الموظف وتقدير مدى فعاليتها.

ت. **دفتر الدوام الرسمي.**

ث. **سجل ملاحظات الرئيس المباشر:** وهي ملحوظات عن أداء العاملين سواء كانت نقاط قوة أو ضعف خلال العمل، وتسجيل الأحداث المهمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

ج. **تقارير الإنجازات الشهرية للعاملين.**

ثانياً: طرق تقويم الأداء الوظيفي :

هنالك العديد من الطرق التي حاولت قياس الأداء الوظيفي للعاملين وتقويمه، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: (الطرق التقليدية – الطرق الحديثة – طريقة الإدارة بالأهداف) و تتمثل في:

أ. الطرق التقليدية لتقويم الأداء الوظيفي :

1- طريقة التدرج البياني:

من أقدم الطرق المستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي بالمنظمات والمؤسسات بعد النجاح الذي حققه هذا الأسلوب في علم النفس وتستند إلى تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل. يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع حسب درجة توافر كل من هذه الخصائص أو الصفات في الموظف. وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولة استخدامها، وقدرتها على المقارنة بين صفات العاملين ومستويات أدائهم، وتكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء العاملين.

2- طريقة الترتيب العام:

وفيها يتم إجراء مقارنة بين الموظفين حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً بتدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو إسهامه في بلوغ أهداف المؤسسة.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الاستعمال، ويعاب عليها أنها تفتقر إلى الموضوعية، ولا تعطي صورة محددة عن مستوى أداء الموظف.

3- طريقة المقارنات الثنائية (طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين):

تتمثل هذه الطريقة في قيام المسئول عن التقويم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معاً لتحديد الأكفأ في كل مقارنة، ويتم ذلك من خلال معايير موضوعية.

ويعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وفق عدد الأفراد المطلوب قياس أدائهم، كما لا يمكن الاعتماد عليها لأغراض التدريب والترقية والنقل؛ لأنها لا تحدد نقاط الضعف عند الأفراد.

ب – الطرق الحديثة لتقويم الأداء الوظيفي: وهي على النحو الآتي:

1- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي للظواهر؛ حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتندرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحى التوزيع الطبيعي (نسبة كبيرة من الموظفين ذوي كفاءات متوسطة، ونسبة قليلة منهم مستوى كفاءتهم مرتفع، ونسبة مثلها مستوى كفاءتهم منخفض).

2- طريقة الأحداث الجوهرية:

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء الموظف في ضوء وقائع جوهرية، أو أعمال مهمة كلف بها في الفترة التي يقيم أداءه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع ممتازة ومؤثرة إيجابياً في أداء المؤسسة ككل، كما أنها قد تكون ضارة ومؤثرة سلباً في أداء المؤسسة ككل.

3- طريقة التقرير المكتوب (المقال الوصفي) :

ويطلق عليها طريقة التقويم بخربة التعبير، ولا تتطلب استخدام جداول أو قوائم محددة وإنما يسجل الرئيس المباشر ملحوظاته المختلفة عن الموظف. وهذه الطريقة تعتمد على مهارة ومجهود كاتب التقرير أكثر منها على حقيقة الأداء الفعلي للموظف.

ويعاب عليها وجود قلة من المدراء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي للعاملين.

ج - طريقة الإدارة بالأهداف:

وتقوم على أساس اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على عدة أهداف مهنية يتطلب تحقيقها مدة زمنية محددة؛ حيث تُعدّ هذه الأهداف فيما بعد بمنزلة المعايير، ويقاس أداء المرؤوس (العامل) على مقدار ونسبة ما حققه من تلك الأهداف المتفق عليها مسبقاً (تابعي، ٢٠٢٢).

8- مشكلات تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي:

هناك الكثير من المشكلات والمعوقات لعملية تقويم الأداء الوظيفي، تندرج تحت ثلاثة محاور أساسية هي:

أ – مشاكل متعلقة بأنظمة التقويم

- 1- عدم دقة معايير تقويم الأداء الوظيفي.
- 2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية لتطبيق نظام تقويم الأداء.
- 3- عدم دقة درجات التقويم في التمييز بين الموظفين بصورة تؤثر على الموضوعية.
- 4- عدم وضوح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وعدم وضوح وظيفة كل منهما.
- 5- عدم التوصيف الدقيق للوظائف والأعمال بصورة دقيقة، وعدم وجود حوافز لأصحاب الأداء المتميز.

ب – مشاكل متعلقة بالإدارة العليا المشرفة على التقويم

- 1- عدم وضوح أهداف تقويم الأداء وتحديدها بدقة.

2- ضعف الجانب التوعوي من خلال نقص النشرات التثقيفية، وقلة أو انعدام المنشورات الدورية التدريبية في مجال تقويم الأداء الوظيفي.

3- عدم الاهتمام والجدية، وعدم تحري الإدارة العليا لموضوعية التقويم الذي قام به الرئيس المباشر.

4- اعتماد مبدأ السرية المطلقة على نتائج عملية تقويم الأداء؛ مما يؤثر على التغذية المرتدة المفيدة للموظف.

ج - مشاكل متعلقة بالرؤساء القائمين على عملية التقويم:

1- تأثر الرئيس المباشر بانطباعه الشخصي عن مرؤوسيه.

2- تحيز الرئيس الشخصي بسبب العلاقات الاجتماعية.

3- الميل نحو الوسط عند تقويم أداء الموظفين.

4- الميل إلى التساهل أو التشدد عند تقويم أداء الموظفين.

5- تأثر الرئيس بالأداء الأكثر حداثة للموظف وعلى حساب الأداء العام السابق.

6- عدم الجدية في تحديد المواصفات المطلوب من الموظف القيام بها.

7- الاعتماد على سمعة الموظف في الإدارة.

8- ميل الرئيس لإعطاء درجة أعلى للموظف كلما ارتفع مستواه الوظيفي في الهرم الإداري.

9- التوافقية؛ وهي أن يتشابه الموظف مع رئيسه في بعض الصفات أو السلوكيات مما قد يؤثر في تقويم الرئيس له.

10- تأثر الرئيس عندما يبدأ بتقويم ذوي الأداء المتميز أولاً، فيقوم ذوو الأداء المتوسط بعد ذلك بأقل مما يستحقون

9- تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودي:

يجب أن يراعي تطوير الأداء الوظيفي للعاملين ما يلي:

1- تقليل المركزية؛ بإعطاء العاملين قدرًا من حرية التعبير واتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي؛ دون اللجوء في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة المركزية.

2- توفير وإعداد برامج تدريبية لتأهيل العاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودي لرفع مستويات العاملين المهنية والإدارية.

3- تقليل الروتين؛ فكثير من القرارات في مؤسسات التعليم العالي تحتاج لحل سريع وحاسم تضيع في بحر عمليات الروتين حتى تصل إلى ذوي الشأن في السلطة المركزية.

4- زيادة العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم العالي؛ واحترام ذاتية الفرد في هذه المؤسسات التعليمية، فلو حظي كل عامل من هؤلاء بالثقة فسيشعر بأن له كيانًا في هذه المؤسسة ويؤدي لارتفاع الروح المعنوية وزيادة إنتاجيته.

5- توفير فرص للمدراء لمعرفة كل ما هو جديد في مجال الإدارة وفروعها كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه. ويمكن مشاركتهم في لجان العمل أو المؤتمرات أو الندوات التي تؤدي لرفع مهاراتهم وتصل مواهبهم.

6- توثيق الصلة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع

لأن هذه المؤسسات جزء لا يتجزأ من المجتمع؛ فمثلاً نجعل بعض مشاكل البيئة محورًا للدراسة داخل مؤسسات التعليم العالي حتى تساهم في حل تلك المشكلات (العنزي، ٢٠١٩)

الدراسات السابقة:

ارتكزت الدراسة على عدد كبير من الدراسات السابقة سنستعرض أهمها فيما يلي ونعقبها بالتعليق عليها لنبين بعد ذلك الإضافة العلمية لهذه الدراسة:

دراسة (**Thalajiah, & Afrah** 2016) بعنوان: تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفطال) ، وهدفت لمعرفة مرتكزات نظام تقويم الأداء وفاعلية نظام تقويم الأداء وجدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وطبقت على عينة مكونة من (90) مفردة. و من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن غالبية مفردات العينة عبروا عن عدم رضاهم عن نتائج التقويم وعزوا ذلك إلى غياب الموضوعية ؛ إذ إن التقويم يكون على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد وأوصت الدراسة بأن يكون تقويم الأداء موضوعيًا، وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع العاملين بالإضافة لضرورة وجود نظام خاص بتظلمات العمال لممارسة حقهم في التظلم من نتيجة التقويم.

دراسة (**Ibrahim et al** 2018) بعنوان: تقويم الزميل كمدخل لتطوير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقويم الزميل كمدخل لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدم اهتمام نظام تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمصر بتقويم الزميل، وأن مديري المدارس هم الذين يقومون بالتقويم وحدهم من خلال ما يُعرف بتقارير الكفاءة السنوية . وأوصت الدراسة بمشاركة المعلم الذي يخضع للتقويم في كافة خطوات وإجراءات التقويم وكذلك اطلاعه على التقارير المرحلية الخاصة بالتقويم، وإقراره بها حتى يتمكن من تعديل جوانب القصور والضعف في ممارساته التعليمية وفق أسس علمية سليمة.

دراسة (**Ibn Zaraa** 2016) بعنوان: تقويم الأداء الوظيفي لرئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وهدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين أداء رئيسات الأقسام، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت على عينة (615) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها حصلت المهام الإدارية على أعلى متوسط حسابي في تقييم أعضاء هيئة التدريس. ثم حصلت المهام التعليمية المرتبة الثانية من حيث مستوى الأداء، أما المرتبة الثالثة فكانت المهام العلمية والبحثية والمهام المرتبطة بخدمة الجامعة والمجتمع.

دراسة (**Al-Hawas** 2017) بعنوان: نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين في مدينة الرياض. وهدفت الدراسة لمعرفة وجهة نظر المديرين نحو إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، والتصرف على وجهة نظر المديرين نحو أهداف تقويم الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة بمدينة الرياض (1183) مفردة. وجاء من أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 وفأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (مدى أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين أهداف تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، إيجابيات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، الأداء الوظيفي الصفات الشخصية، العلاقات، باختلاف متغير المؤهل العلمي وباختلاف متغير الخبرات العلمية وباختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال العمل.

دراسة العنزي, طفله بنت عويد جدوع السبيعي (2020). بعنوان شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ودورها في رفع الروح المعنوية : من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالرياض ، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ودورها في رفع الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية؟، هدفت الدراسة لى التعرف على واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، والكشف عن مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، تحديد ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية، التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين نحو محاور الدراسة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والديمغرافية.

تكون مجتمع وعينته من العاملين الإداريين في كلية الملك فهد الأمنية بالرياض. و عددهم (240) موظف وموظفة وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة خطأ 5% ودرجة ثقة 95% وهي (144) مفردة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة:

1. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي في كلية الملك فهد الأمنية وذلك بمتوسط (3.31 من 5.00). 2. ان أهم ما يميز واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي في كلية الملك فهد الأمنية هو أن الكلية توثق أداء جميع الأفراد العاملين فيها دورياً نهاية العام. 3. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على مستوى الروح المعنوية للعاملين بكلية الملك فهد الأمنية بمتوسط (4.00 من 5.00) ويتمثل مستوى الروح المعنوية للعاملين في كلية الملك فهد الأمنية في المحافظة على ممتلكات الكلية. 4. يوجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) عند مستوى معنوية (0.01) بين شفافية نظم تقييم الأداء ومستوى الروح المعنوية في كلية الملك فهد الأمنية. 5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ومستوى الروح المعنوية للعاملين. أهم التوصيات : بناء على ما سبق من نتائج في هذه الدراسة، توصي الباحثة بالتالي: - ضرورة أن تشرك كلية الملك فهد الأمنية جميع الأفراد العاملين وعلى كافة المستويات في إعداد معايير التقييم. - ضرورة أن يتم تطبيق برنامج إلكتروني في تقييم الأداء في كلية الملك فهد الأمنية. - ضرورة أن توجه لجنة لقبول شكاوى العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بشأن تقويم الأداء الوظيفي. - المحافظة على الروح المعنوية المرتفعة من خلال تعزيز شعور العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالانتماء والمحافظة على سمعتها.

دراسة مبارك عبودي(2020) بعنوان تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م، يستهدف هذا البحث التعرف على تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030 م، حيث سعت الدراسة إلى التعرف على أهمية تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وإلى استقصاء أهم العوامل التي تساعد على تفعيل تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت الدراسة على عينة مقدراتها (386) مفردة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة. وجاء من أهم نتائجها: وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد المشكلات وعناصرها المتعلقة بالإدارة المشرفة على التقويم (مأخوذة بشكل إجمالي)، وتقويم الأداء الوظيفي، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة مشاركة

الخاضعين لعملية التقويم في كافة خطوات وإجراءات التقويم وضرورة اطلاعهم على التقارير المرحلية والنهائية الخاصة بتقويم أدائهم وإقرارهم بها؛ حتى يتسنى تحسين جوانب القصور والضعف وفق أسس علمية سليمة.

دراسة التجاني، مدثر(2019). بعنوان تقويم الأداء الوظيفي وأثره على حصيلة العمل الإداري تمثلت مشكلة البحث في عدم تنظيم دورات تدريبية متخصصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وبيان وأهميتها في العمل الإداري وتدريب المشرفين عليها . كما أن كثير من الوظائف ليس لها وصف وظيفي مما يعوق القيام بتنفيذ عملية تقييم الأداء في وقتها وتباطؤ المشرفين في إعداد التقارير عن مرؤوسيهم بالإضافة إلي أن الهيكل التنظيمي لبعض الإدارات يشوبه الكثير من عدم الانتظام في شغل الوظائف وآثار هذا البحث عدد من الأسئلة التي تمت الإجابة عنها ضمن فقراته . وقد جاءت هذه الدراسة من أربعة فرضيات تركز علي أثر نظام تقييم الأداء الوظيفي في العمل الإداري حيث أن : الفرضية الأولى : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء السليم للأعمال وتقييم الأداء الوظيفي) . الفرضية الثانية : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المسؤوليات والواجبات وتقييم الأداء الوظيفي) . الفرضية الثالثة : (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود معايير لتقييم الأداء و عملية تقييم الأداء الوظيفي) . الفرضية الرابعة : (هناك علاقة عكسية بين تدني أداء العاملين وعقد مناقشات ومقابلات تقييم الأداء الوظيفي) . وفي الإطار التطبيقي اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة حيث تمكن بموجب ذلك الحصول على كثير من المعلومات المهمة والبيانات الأساسية من خلال إجابة المبعوثين على استبانة صممت لهذا الغرض واستمارة مقابلة لبعض المسؤولين في بعض إدارات الجامعة وعرضها بطريقة واضحة وهادفة . خلصت الدراسة الميدانية للنتائج التالية : 1/ عدم وجود وصف وظيفي لبعض الوظائف يعوق عملية تقييم الأداء . 2/ عدم مراعاة التسلسل الإداري في الوظائف . 3/ الاعتماد علي الذاكرة والانطباعات الشخصية وعدم وجود مصادر للمعلومات عن الموظفين . 4/ جهل بعض الرؤساء بأهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي واعتبار تعبئة النماذج نوع من العبء الإداري . 5/ عدم خلو نتائج تقييم أداء من المجاملات الاجتماعية . أما أهم التوصيات فتمثلت في الآتي : 1/ أن يلتزم الرؤساء جانب الموضوعية والعدالة والدقة عند تقييم الأداء والتجرد من الاعتبارات الشخصية والعاطفية والمجاملات . 2/ تشجيع الرؤساء علي الاحتفاظ بسجل خاص بكل موظف يسجل فيه ملاحظات عن أداء عمل الموظف والتقارير التي ترفع عنه خلال فترة عمله 3/ إشعار الرؤساء لمرؤوسيهم بالجوانب الايجابية والسلبية في أدائهم قبل التقييم وبصفة مستمرة وذلك لتحسين وتطوير الأداء . 4/ تزويد الرؤساء بالأوصاف الوظيفية لوظائف مرؤوسيهم وكذلك تزويد المرؤوسين أنفسهم بهذه الأوصاف . 5/ ضرورة تكتيف البرامج التدريبية المتخصصة في تقييم الأداء وكيفية تقييم الأداء الصحيح وليس تعبئة النماذج . 6/ تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع تقييم الأداء الوظيفي والمراجعة المستمرة لنظام تقييم الأداء للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها.

دراسة عبد الحليم قاضي(2022). بعنوان (GICA) دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، قمنا من خلالها

بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف، حيث قمنا بمعرفة دور اهم سبع استراتيجيات وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات). وقد تم اعتماد 232 استمارة استبيان تخص الإطارات السامية والإطارات واعوان التحكم وتم استخراج النتائج وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار 26. وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كان لخمس ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التدريب، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)، كما توصلت الدراسة ان استراتيجيتي (استراتيجية تحليل وتصميم العمل واستراتيجية التوظيف) ليس لهما دور في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

المحور الثالث منهجية الدراسة وعرض وتحليل نتائجه

عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة إحصائياً في 52 فرداً حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين العاملين بجامعة المجمعة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية. وذلك عند مستوى ثقة (≥ 05) .

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة بطريقة الأسئلة المغلقة و التي هي عبارة عن خيارات فقط كأداة لجمع البيانات وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة وعرضها في صورتها الأولية على المشرف حيث تمت مراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها و تكونت الاستبانة من قسمين :
القسم الاول للاستبانة اشتمل على المعلومات الشخصية للمبحوثين القسم الثاني يتكون من عبارات محاور الدراسة .

ووفقاً لمقياس ليكارد الخماسي وضع الباحث المقياس التالي للإجابة على فقرات هذه المحاور (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة). وكانت درجاتها في الإدخال على البرنامج كالتالي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

الطرق الاحصائية المستخدمة

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) وذلك وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة الاستطلاعية.

من اجل تحليل بيانات الدراسة ومعالجة البيانات إحصائياً و التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية لمعرفة درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة حيث يستخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التكرار والنسب المئوية:

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم إزاء المحاور الرئيسة التي تضمنتها إدارة الدراسة (الاستبانة) بواسطة النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي الموزون وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الرئيسة بحسب محاور الاستبيان، وترتيب تلك العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل المحاور الرئيسة بحسب (متوسط متوسطات العبارات)، وترتيب تلك المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

- الانحراف المعياري لقياس مدى الانحراف أو التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل عبارة من عبارات أداة الدراسة (الاستبانة) وكل محور من المحاور التي تضمنتها عن متوسطها الحسابي، حيث أنه كلما اقتربت قمة الانحراف المعياري من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس. معامل الثبات الفايرونباخ (Cronbach , Alpha): يستخدم هذا المعامل لتحديد معامل الثبات لأداة الدراسة.

إجراءات التطبيق واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة:

أ/ الصدق الظاهري للأداة:

ومعناه إلى أي درجة يقيس مقياس أداة جمع البيانات ما صمّم البحث من أجله بشكل ظاهري حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الدكتور مشرف البحث بجامعة المجمعة، وتم الأخذ بملاحظاته وعلى ضوءها تم إعداد الصورة النهائية لأداة هذه الدراسة ب/ ثبات أداة الدراسة:

على ضوء بيانات العينة التي قوامها (٢٠) فرداً تم حساب نتائج الصدق والثبات كالتالي:

جدول رقم (1) ثبات محور مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	.840	6	.823
2	.830	7	.832
3	.828	8	.830
4	.802	9	.846
5	.783	10	.854

الثبات العام لعبارات مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد (0.852)

الثبات العام لعبارات مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد بجامعة المجمعة بلغ قيمة الفا كرونباخ (0.852) وهي درجة ثبات مرتفعة كما أن جميع مفردات المحور مساهمتها مرتفعة في ثبات المحور .

جدول رقم (2) ثبات محور أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	.800	6	.799
2	.897	7	.896
3	.861	8	.932
4	.899	9	.832
5	.776	10	.790

الثبات العام لمحور ثبات محور أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين (0.914).

ثبات محور أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة المجمعة بلغت قيمة الفا كرونباخ (0.914) وهي درجة ثبات مرتفعة كما أن جميع مفردات المحور مساهمتها مرتفعة في ثبات المحور .

جدول رقم (3) ثبات محور نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر
1	.814	6	.760
2	.793	7	.765
3	.773	8	.782
4	.787	9	.781
5	.774	10	.764

الثبات العام لمحور نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين (0.797)

ثبات محور نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين بلغ الفا كرونباخ (0.797) وهي درجة ثبات مرتفعة كما أن جميع مفردات المحور مساهمتها مرتفعة في ثبات المحور إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

حصل الباحث على خطاب من الجامعة، يبين قيامه بدراسته ، ووفق هذا الخطاب قام الباحث بتوزيع الاستبانة وبعد جمع الاستبيانات حصل على (52) استبانة ، وقد استغرق توزيع الاستبانات

الإلكترونية 3 أيام. وقد تمت جميع الإجراءات إلكترونياً من خلال توزيع الاستبانة وتعبئتها من قبل الباحثين وتحليلها.

عرض وتحليل بيانات الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى:

- عرض الجوانب النظرية لتطبيق النماذج الخاصة بالتقويم الوظيفي للعاملين من خلال نموذج تقييم وزارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية.
- كما يهدف البحث الى التعرف على آراء العاملين والموظفين الإداريين حول فائدة تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد.
- يهدف البحث أيضاً الى إبراز الدور الذي يلعبه تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير وتنمية قدرات الموظفين وزيادة الدافعية عندهم للإنتاج.

و بعد إتمام عمل الاستبانة وتحكيمها وعمل عينة استطلاعية تم والوصول للشكل النهائي لها، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (52) من العاملين بجامعة المجمعة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

جدول (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكور	45	86.5%
إناث	7	13.5%
المجموع	52	100%

الجدول أعلاه يوضح نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين بجامعة المجمعة من خلاله نجد أن عدد الذكور في البحث يساوي 45 بنسبة 86.5%، كما نجد أن عدد الإناث في الدراسة يساوي 7 بنسبة تعادل 13.5% ومجموع أفراد عينة الدراسة يساوي 52 فرد.

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة %
29-20 سنة	7	13.5%
39-30	28	53.8%
49-40	16	30.8%
من 50 فأكثر	1	1.9%
المجموع	52	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد ان أعلى الفئات تكراراً هم أفراد عينة الدراسة في فئة العمر من 20 الى 29 سنة تساوي 7 أشخاص بنسبة تساوي 13.5% وكذلك فئة العمر من 30 الى 39 سنة فان

عدددهم 28 شخص بنسبة 53.8%، والفئة العمرية من 40 الى 49 سنة فان عدددهم يساوي 16 شخص بنسبة 30.8% ونجد ان أقل الفئات هي الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر حيث بلغ عدددهم شخص واحد بنسبة 1.9%.

جدول (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	العمر
13.5%	7	دون 5 سنوات
7.7%	4	5-10 سنة
50%	26	10-15 سنة
28.8%	15	أكثر من 15 سنة
100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة من 10 الى 15 سنة حيث بلغت 26 شخصاً بنسبة 50%، يليها الفئة الأكثر من 15 سنة خبرة حيث بلغ عدددهم 15 شخصاً بنسبة 28.8% . تليها الفئة دون الخمس سنوات خبرة حيث بلغ عدددهم 7 أشخاص بنسبة 13.5%، في الأخير تأتي الفئة العمرية من 5 الى 10 سنوات وعدددهم أربعة أشخاص بنسبة 7.7%.

جدول (6) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المؤهل التعليمي
53.8%	28	دبلوم
26.9%	14	بكالوريوس
19.3%	10	دراسات عليا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نجد ان النسبة الأعلى في المؤهل الدراسي كانت لحملة شهادة الدبلوم وعدددهم 28 شخصاً بنسبة 53.8%، يليها حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 26.9% ويلها الدراسات العليا بنسبة 19.3% .

جدول (7) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للتخصص

النسبة %	التكرار	التخصص
44.2%	23	موارد بشرية
30.8%	16	إدارة أعمال
17.3%	9	محاسبة
5.8%	3	تسويق
1.9%	1	إقتصاد
100%	52	المجموع

من خلال الجدول اعلاه نجد أن النسبة الأعلى لافراد عينة الدراسة هم متخصصي الموارد البشرية بنسبة 44.2% يليهم تخصص ادارة الأعمال بنسبة 30.8%، ثم تخصص المحاسبة بنسبة 17.3% ويليها تخصص التسويق بنسبة 8.5% كما ان تخصص الاقتصاد بنسبة 1.9%.

ثانياً: نتائج تحليل البيانات

يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- هل نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟

نتائج السؤال الأول:

جدول رقم(9) نتائج تحليل ردود افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد

م	العبارة	المتوسط	الاعتراف	ترتيب قيمة كاي	الاحتمالية القيمة	الترتيب
1	تم تدريبي على استخدام النموذج الجديد	4.3175	.87316	120.825 ^a	.000	2
2	الأهداف التي يضعها مديري المباشر في الميثاق واضحة وقابلة للتنفيذ	4.4365	.83844	95.984 ^a	.000	1
3	الجدارات ووصفها السلوكي في الميثاق واضحة ويمكن الالتزام بها	4.2540	.83844	107.016 ^a	.000	3
4	نموذج التقييم السنوي الجديد بالمجمل مفهوم وواضح	3.8016	.93825	71.540 ^a	.000	10
5	نموذج التقييم الجديد مرن وسهل ويمكنني التعامل معه	4.1905	.85524	98.206 ^a	.000	5
6	يتم الاطلاع على الميثاق ومناقشة رئيسي المباشر قبل توقيعه	4.0556	.83240	94.127 ^b	.000	9
7	يتم تعديل بعض الأهداف في الميثاق في حال عدم الاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر	4.1190	.79606	50.635 ^b	.000	7
8	نموذج التقييم الجديد مرتبط بالوصف الوظيفي للموظف	4.0794	.79602	45.365 ^b	.000	8
9	يساعد نظام تقييم الأداء الجديد المطبق على	4.1429	.91838	84.635 ^a	.000	6

					تحسين مستوى أدائي	
4	.000	57.937 ^b	.76066	4.2302	نموذج التقييم الجديد غير مرتبط بنظام الموارد البشرية في الجامعة	10
			.53557	4.1627	المتوسط	

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه نجد ان جميع عبارات المحور ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 تبين من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون لعبارات محور مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد بمتوسط (4.1627 من 5.00). كما نجد ان الأهداف التي يضعها مديري المباشر في الميثاق واضحة وقابلة للتنفيذ. تحتل المركز الاول في الترتيب حيث نجد ان الغالبية العظمى تقر على ان الأهداف التي يضعها مديري المباشر في الميثاق واضحة وقابلة للتنفيذ وذلك متوسط حسابي قدرة (4.0556 من 5) وهو اعلى المتوسطات في الاجابة على هذا المحور في الدراسة ويليهما في الترتيب تم تدريبي على استخدام النموذج الجديد المركز الثاني بمتوسط حسابي يساوي (4.3175 من 5) , ويأتي في الرتبة الثالثة العبارة الجدارات ووصفها السلوكي في الميثاق واضحة ويمكن الالتزام بها. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.2540 من 5) حيث ان هناك موافقة من افراد عينة الدراسة على ان الجدارات ووصفها السلوكي في الميثاق واضحة ويمكن الالتزام بها. كما نجد ان العبارة نموذج التقييم الجديد غير مرتبط بنظام الموارد البشرية في الجامعة. تأتي في الترتيب الرابع بمتوسط يساوي (4.2302 من 5). كما نجد ان العبارة نموذج التقييم الجديد مرن وسهل ويمكنني التعامل معه. تأتي في الترتيب الخامس بمتوسط يساوي (4.1905 من 5). كما نجد ان العبارة يساعد نظام تقييم الأداء الجديد المطبق على تحسين مستوى أدائي. تأتي في الترتيب السادس بمتوسط يساوي (44.1429 من 5). كما نجد ان العبارة يتم تعديل بعض الأهداف في الميثاق في حال عدم الاتفاق بيني وبين رئيسي المباشر تأتي في الترتيب السابع بمتوسط يساوي (4.1190 من 5). كما نجد ان العبارة نموذج التقييم الجديد مرتبط بالوصف الوظيفي للموظف. تأتي في الترتيب الثامن بمتوسط يساوي (4.0794 من 5). كما نجد ان العبارة يتم الاطلاع على الميثاق ومناقشة رئيسي المباشر قبل توقيعه. تأتي في الترتيب التاسع بمتوسط يساوي (4.4365 من 5) كما نجد ان العبارة نموذج التقييم السنوي الجديد بالمجمل مفهوم وواضح في المرتبة العاشرة والاخير بمتوسط يساوي (3.8016 من 5).

عرض نتيجة السؤال الثاني:

جدول رقم (14) نتائج تحليل ردود افراد عينة الدراسات على عبارات المحور الثاني اثر تطبيق نموذج

التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين

م	العبارة	المتوسط	المعياري	ترتيب قيمة كاي	الاحتمالية	الترتيب
1	في النموذج الجديد يجيد القائم على تقييمي الحكم على أدائي الوظيفي.	4.4365	.73208	100.349 ^b	.000	6
2	في النموذج الجديد نسبة تحقيق الاهداف متناسبة مع طبيعة الاعمال المطلوبة.	4.4286	.81416	152.571 ^a	.000	7
3	نموذج التقييم الجديد لا يراعي الخبرة	4.4921	.72383	166.540 ^a	.000	3

					والتخصص في التقييم	
4	.000	104.476b	.70125	4.4841	النموذج الجديد يساعد في التطوير الوظيفي	4
5	.000	98.698b	.71163	4.4603	نموذج التقييم الجديد يجعلني أركز على الأهداف الموضوعية في ميثاق الأداء فقط	5
2	.000	178.603a	.72348	4.5238	نموذج التقييم الجديد يساعدني على الالتزام بالجدارات الموضوعية في ميثاق الأداء	6
8	.000	112.492a	.81836	4.2857	النموذج الجديد يحدد بالتفصيل مستوى الأداء للموظف مع ربطها بالحاجة التدريبية	7
10	.000	53.206a	.96280	3.7460	في نموذج التقييم الجديد يمكنني التعرف على نقاط القوة، والضعف في أدائي.	8
9	.000	31.778b	.86454	3.8571	في نموذج التقييم الجديد يمكنني التعرف على نتائج تقييم أدائي	9
1	.000	119.397b	.66514	4.5397	نظام التقييم المتبع له تأثير كبير على تحسين أدائي	10
			.58226	4.3254	المتوسط	

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه نجد ان جميع عبارات المحور ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 و تبين من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون لعبارات محور أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين. بمتوسط (4.3254 من 5.00). كما نجد العبارة هناك نظام التقييم المتبع له تأثير كبير على تحسين أدائي. تحتل المركز الاول في الترتيب نجد ان الغالبية العظمي تقر على ان نظام التقييم المتبع له تأثير كبير على تحسين أدائي. وذلك بمتوسط حسابي قدرة (4.5397 من 5) وهو اعلى المتوسطات في الاجابة على هذا المحور في الدراسة ويليهما في الترتيب العبارة نموذج التقييم الجديد يساعدني على الالتزام بالجدارات الموضوعية في ميثاق الأداء. في المركز الثاني بمتوسط حسابي يساوي (4.5238 من 5) , ويأتي في الرتبة الثالثة العبارة نموذج التقييم الجديد لا يراعي الخبرة والتخصص في التقييم. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.4921 من 5) حيث ان هناك موافقة من افراد عينة الدراسة على نموذج التقييم الجديد لا يراعي الخبرة والتخصص في التقييم.

ويأتي في الرتبة الرابعة العبارة النموذج الجديد يساعد في التطوير الوظيفي. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.4841 من 5). ويأتي في الرتبة الخامسة العبارة نموذج التقييم الجديد يجعلني أركز على الأهداف الموضوعية في ميثاق الأداء فقط . حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.4603 من 5). ويأتي في الرتبة السادسة العبارة في النموذج الجديد يجيد القائم على تقييمي الحكم على أدائي الوظيفي. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.4365 من 5). ويأتي في الرتبة السابعة العبارة في النموذج الجديد نسبة تحقيق الاهداف متناسبة مع طبيعة الاعمال المطلوبة. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.4286 من 5). ويأتي في الرتبة الثامنة العبارة النموذج الجديد يحدد بالتفصيل مستوى الاداء للموظف مع ربطها بالحاجة التدريبية. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.2857 من 5). كما نجد ان العبارة في نموذج التقييم الجديد يمكنني التعرف على نتائج تقييم أدائي. تأتي في الترتيب التاسع بمتوسط يساوي (3.8571 من 5) كما نجد ان العبارة في

نموذج التقييم الجديد يمكنني التعرف على نقاط القوة، والضعف في أدائي. في المرتبة العاشرة والآخر
بمتوسط يساوي (3.7460 من 5).

جدول رقم (15) نتائج تحليل ردود افراد عينة الدراسات على عبارات المحور الثالث أثر تطبيق نموذج
التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين

م	العبرة	المتوسط	المعياري الانحراف	ترتيب قيمة كاي	الاحتمالية القيمة	الترتيب
1	حصلت على ترقية من خلال تطبيق النموذج الجديد في العمل	4.6170	.91312	9b9.3111	.000	1
2	نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الترقية	4.0502	.74244	71a1.015	.000	9
3	نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على العلاوة	4.2540	.93844	.540a016	.000	3
4	نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من اشتراطات الحصول على بعض البدلات	4.1905	.85545	b2.47010	.000	5
5	نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على الجوائز والمكافآت بالجامعة	4.4365	.70977	b1.69100	.000	2
6	تم تحفيزي مادياً من خلال انجازاتي العملية في النموذج الجديد	4.1190	.78616	178.603a	.000	7
7	يتسم التقييم الجديد بالعدل في إمكانية الحصول على الحوافز بين الموظفين	4.0794	.79633	2a4.4411	.000	8
8	النظام الجديد يربط الحوافز وفقاً للأهداف المحددة للعمل	4.1429	.92835	6a1.255	.000	6
9	مدى رغبتك كموظف بربط تقييم الأداء السنوي الجديد بالعلاوة السنوية.	4.2302	.76064	b5.7763	.000	4
10	أشعر بالرضا التام للتقييم السنوي بعد تطبيق النموذج الجديد	3.9512	.83837	7b4.3112	.000	10
	المتوسط	4.3254	.58226			

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

من الجدول أعلاه تبين من النتائج أن أفراد عينة الدراسة (موافق) لعبارات أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بمتوسط (4.3254 من 5.00). كما نجد ان حصلت على ترقية من خلال تطبيق النموذج الجديد في العمل. تحتل المركز الاول في الترتيب حيث نجد ان الغالبية العظمى تقر على ان حصلت على ترقية من خلال تطبيق النموذج الجديد في العمل وذلك متوسط حسابي قدرة (4.6170 من 5) وهو اعلى المتوسطات في الاجابة على هذا المحور في الدراسة ويليهما في الترتيب نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على الجوائز والمكافئات بالجامعة. في المركز الثاني بمتوسط حسابي يساوي (4.4365 من 5) , ويأتي في الرتبة الثالثة العبارة نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على العلاوة. حيث نجد ان المتوسط الحسابي للعبارة يساوي (4.2540 من 5) حيث ان هناك موافقة من افراد عينة الدراسة على ان نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على العلاوة. كما نجد ان مدى رغبتك كموظف بربط تقييم الأداء السنوي الجديد بالعلوة السنوية. تأتي في الترتيب الرابع بمتوسط يساوي. (4.2302 من 5). كما نجد ان العبارة نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من اشتراطات الحصول على بعض البدلات. تأتي في الترتيب الخامس بمتوسط يساوي (4.1905 من 5). كما نجد ان النظام الجديد يربط الحوافز وفقاً للأهداف المحددة للعمل. تأتي في الترتيب السادس بمتوسط يساوي (4.1429 من 5). كما نجد ان العبارة تم تحفيزي مادياً من خلال انجازاتي العملية في النموذج الجديد. تأتي في الترتيب السابع بمتوسط يساوي (4.1190 من 5). كما نجد ان العبارة يتسم التقييم الجديد بالعدل في إمكانية الحصول على الحوافز بين الموظفين. تأتي في الترتيب الثامن بمتوسط يساوي (4.0794 من 5). كما نجد ان العبارة نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الترقية. تأتي في الترتيب التاسع بمتوسط يساوي (4.0502 من 5) كما نجد ان العبارة أشعر بالرضا التام للتقييم السنوي بعد تطبيق النموذج الجديد. في المرتبة العاشرة بمتوسط يساوي (3.9512 من 5).

النتائج

بعد إجراءات الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل الى النتائج التالية

- أن أفراد عينة الدراسة هم من الذكور والإناث حيث نجد ان نسبة الذكور تمثل 86.5%، ونسبة الإناث 13.5% .
- كما نجد أن العاملين الذين خبرتهم من 10 الى 15 سنة هم الغالبية بنسبة 50%.
- أفراد عينة الدراسة الحاصلون على دبلوم هم الأعلى بنسبة 53.8%

ثانياً: أهم نتائج السؤال الأول :

- ما مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟
- من خلال نتائج التحليل الاحصائي للسؤال الأول نجد ان أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى استيعاب الموظفين لتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد حيث تمثل أهم العوامل المادية في:
- حصلت على ترقية من خلال تطبيق النموذج الجديد في العمل.
 - تم تدريبي على استخدام النموذج الجديد .
 - الجدارات ووصفها السلوكي في الميثاق واضحة ويمكن الالتزام بها.
 - نموذج التقييم الجديد غير مرتبط بنظام الموارد البشرية في الجامعة.

- نموذج التقييم الجديد مرن وسهل ويمكنني التعامل معه.

ثالثاً: أهم نتائج السؤال الثاني :

ما أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟

أشارت النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على عبارات أثر تطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين حيث كانت أبرز النتائج متمثلة في :

- نظام التقييم المتبع له تأثير كبير على تحسن أدائي.
- نموذج التقييم الجديد يساعدني على الالتزام بالجدارات الموضوعه في ميثاق الأداء.
- نموذج التقييم الجديد لا يراعي الخبرة والتخصص في التقييم
- النموذج الجديد يساعد في التطوير الوظيفي
- نموذج التقييم الجديد يجعلني أركز على الأهداف الموضوعه في ميثاق الأداء فقط.

ثالثاً: أهم نتائج السؤال الثالث :

هل نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية؟

أشارت النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على نظام الاجور والحوافز والترقيات مرتبط بتطبيق نموذج التقييم السنوي الجديد على اداء الموظفين في جامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية حيث كانت أبرز النتائج:

- حصلت على ترقيه من خلال تطبيق النموذج الجديد في العمل .
- نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على الجوائز والمكافئات بالجامعة .
- نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من معايير الحصول على العلاوة.
- مدى رغبتك كموظف بربط تقييم الأداء السنوي الجديد بالعلاوة السنوية.
- نموذج التقييم الجديد حالياً يعتبر من اشتراطات الحصول على بعض البدلات.

التوصيات

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج فيما يلي توصل الباحث الى التوصيات التالية:

- على الإدارة بجامعة المجمعة الاهتمام بتطبيق نظام التقييم الجديد و الزام جميع الادارات في الجامعة بتطبيقه
- الاستفادة من التجارب السابقة للجهات التي طبقت نظام التقييم الجديد الصادر من وزارة الموارد البشرية.
- دراسة الجوانب والعوامل ذات الصلة بالتقييم الوظيفي ومتابع امكانية تطبيقها في النظام الجديد.
- تدريب الموظفين المستخدمين للبرنامج .
- الاهتمام بأراء العاملين وتحفيزهم عليها.
- عدم التفرد بالقرار وإشراك العاملين فيه كل وفقاً لتخصصه.
- ربط النظام الجديد مع بقية الانظمة المالية وأنظمة الموارد البشرية المستخدمة في الجامعة.
- ربط نموذج التقييم الجديد مع نظام الحوافز والترقية.

المراجع

المراجع العربية

- عبيدات، ذوقان واخرون، (2011)، البحث العلمي مفهوم وأدواته وأساليبه، عمان دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- العساف، صالح بن حمد، (1995م)، المدخل إلى البحث العلمي في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- العنزي، معيدي بن خلف معيدي. (2019). تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بولاء الموظفين بالشركة السعودية للكهرباء بالرياض. المملكة العربية السعودية.
- مراد اسماعيل. (2019). منهجية البحث العلمي 2. معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر.
- تابعي، بلقاسم. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في القطاع العمومي، جامعة الزاوية. ليبيا.
- عبد الحكيم، قاضي. (2022). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر , جامعة محمد محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- العنزي، طفلة بنت عويد جدوع السبيعي (2020). شفافية نظم تقييم الأداء الوظيفي ودورها في رفع الروح المعنوية: من وجهة نظر العاملين بكلية الملك فهد الأمنية بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- عبودي، (2020). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة مجلة العلوم البيئية والبحوث. الدوريات المصرية. القاهرة. مصر.

المراجع الاجنبية

- Alsuwaidi, M., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A. (2020, October). Performance appraisal on employees' motivation: A comprehensive analysis. In International Conference .on Advanced Intelligent Systems and Informatics (pp. 681 693). Springer, Cham
- Hayati, I., & Sari, A. M. (2019, March). The Effect Of Appraisal Performance On Employee .Performance. In Multi-Disciplinary International Conference University Of Asahan (No. 1)
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. Management Science .Letters, 10(9), 2077-2088
- Ibn Zaraa, Sawsan Bint Muhammad (2016) Evaluation of the job performance of the heads of academic departments at Princess Nora Bint Abdul Rahman University from the viewpoint of faculty members, Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, No. 7, pp. 151-207.
- Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed Mohamed, El-Watry, Hassan Soliman Saeed, Shahoumy, Saeed Ibn Rashid Ali (2018). Evaluating the colleague as an introduction to developing the

job performance of teachers in the Arab Republic of Egypt, Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, No. 31 Emirates College for Educational Sciences.

- Al-Hawas, Hamad Bin Khalid Hamad (2017), a model for evaluating the teachers' job performance from the viewpoint of managers in the city of Riyadh, Journal of the College of Education, Assiut University, Volume 33, No. 6, pp. 275-326.