

فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض

خالد بن عبد الكريم الحقييل^١، و محمد بن سعيد العمري^٢

١ جامعة الملك سعود

٢ باحث في إدارة الأعمال

ملخص البحث. تهدف الدراسة إلى معرفة أثر فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، وذلك من منطلق أن نظام تقييم الأداء الوظيفي يعد أحد الأساليب الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويمكن استخدامه الفعال في تحسن الأداء والإنتاجية، ورضا العاملين والعملاء، وزيادة الفعالية الإدارية في بيئة العمل. ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم الأدبيات السابقة في هذا المجال. وتم لهذه الغاية توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة التي تمثل الموظفين في جميع المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٤٢٠) موظفاً. واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة. استخدمت الدراسة الاختبارات اللازمة لقياس مدى صدق وثبات أداة القياس. وبعد تحديد واختبار أسئلة الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة طردية (موجبة) بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من التوصيات هدفها العمل على تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة السعودية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، الفعالية. ادارة الموارد البشرية.

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات والعامل الرئيس في تحقيق النجاح والإبداع (Dessler, 2013). ولقد عملت منظمات الأعمال على تبني سياسات وبرامج والقيام بالعديد من الوظائف والأنشطة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات سواء أكانت إنتاجية أم تسويقية أم تمويلية أم غيرها. إن إدارة الموارد البشرية في عالم اليوم تعد من أهم وظائف منظمات الأعمال على الإطلاق؛ إذ إن العنصر البشري داخل المنظمات له أهمية أكثر من أي وقت مضى ويؤدي دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. وتتضمن العديد من الوظائف التي تمارس في بيئة العمل من أجل إدارة هذا العنصر البشري بفعالية وكفاءة وهذا يحقق أهداف العاملين والمنظمة والمجتمع على حد سواء. ويمثل تقييم الأداء الوظيفي احد هذه الوظائف.

ويُعد تقييم الأداء في بيئات العمل أحد المهام الرئيسية للمشرفين ليتمكنوا من قياس أداء مرؤوسيه، كما يتمكن المقيّم من خلاله من معرفه نقاط القوة في مرؤوسيه لتدعيمها ونقاط الضعف لتلافيها. وتعتبر تقارير تقييم الأداء ذات أهمية أيضاً للموظف محل التقييم باعتبارها أحد مصادر التغذية الراجعة التي يتعرف من خلالها رأي رؤسائه فيه وفي مستوى جودة عمله (العتيبي، ٢٠١٠). كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما نجحت المؤسسة في أدائها، وسيلة مهمة ومصدراً لجذب واستقطاب القادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمؤسسة، وبذلك يمكن اعتبار تقييم الأداء مدخلاً ضرورياً للتحسين المستمر وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة.

ومن جانب آخر فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود نظام تقييم فعال. ويقصد بفعالية تقييم الأداء الوظيفي هنا مدى استناد نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في بيئة العمل إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة، وقادرة على قياس العمل المطلوب بكل دقة، ومدى قدرة المقيّم على تقييم أداء مرؤوسيه بكل أمانة ونزاهة وبعيداً عن الانحياز.

إن توفير بيئة تنظيمية تعمل على إيجاد نظام فعال لتقييم الأداء يكون أساساً للأداء المتميز للعاملين بصفة عامة، ولدى المديرين بشكل

خاص. كما أن وجهة نظر الموظفين تؤدي دوراً أساسياً في نجاح نظام تقييم الأداء، حيث إن وجهة نظرهم تؤثر في العديد من سلوكياتهم، ومنها على سبيل المثال لا الحصر رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي والأهم قبل هذا أداءهم الوظيفي مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على تلك السلوكيات. والربط بين متغيري فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي ومتغير الأداء الوظيفي للعاملين أمر حتمي، ففعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي عنصر أساس لعمل المنظمات، وتوافر نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي يساعد على الأداء الجيد للعاملين، ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، ومن هنا فإن فهم العلاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين أصبح أمراً مهماً لأي منظمة لكي تعود نتائج هذه العلاقة الإيجابية بالنفع الكبير على المنظمة والموظف في آن واحد. ومن هنا فإن هذه الدراسة تسعى من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك من منطلق أن فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعتبر أحد العوامل التي تساعد المنظمات على إطلاق معايير موضوعية واضحة محدد وعادلة للعاملين، الأمر الذي سيسهم في تحسين مستوى أداء العاملين في منظماتهم.

مشكلة الدراسة

يعتبر موضوع تقييم الأداء الوظيفي من أبرز وأهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام كثير من الباحثين وذلك لأهمية هذا الموضوع وانعكاساته السلبية والإيجابية على مستويات أداء العاملين في العمل حيث إن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المستخدم في المؤسسة يترتب عليه زيادة رضاهم عن العلاقة مع رؤسائهم وارتفاع أدائهم الوظيفي وأن عكس ذلك سيؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية المتوقعة للمنظمة. ولذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العمل على تحسين فعالية تقييم الأداء الوظيفي من خلال تطبيق نظام تقييم أداء يساهم في مساعدة العامل في تطوير أدائه الوظيفي وتحسين علاقته التنظيمية. كما أنه ينبغي السعي الحثيث لتحسين فعالية تقييم الأداء من خلال استناد النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة ومحاولة تدريب الرؤساء على كيفية الحكم على أداء مرؤوسيتهم بكفاءة.

وعلى الرغم من الاهتمام المنصب على موضوع تقييم الأداء الوظيفي، يرى الكثير من الباحثين أن هناك العديد من المعوقات تؤثر على فعالية تقييم الأداء الوظيفي وعدم تحقيقه الأهداف المرجوة منه ومن أبرز هذه المعوقات: عدم موضوعية المقيم في التقييم، أثر الهالة سواء كانت الايجابية أم السلبية، والميل نحو المركزية أو الوسطية في التقييم، والتحيز، والتساهل أو التشدد في عملية التقييم (Clausen, et al., 2008; Krattenmaker, 2009; Maharvi, et al., 2014). كما أن الباحث قام من خلال الدراسة الاستطلاعية بإجراء العديد من المقابلات الشخصية الميدانية مع الفئات المختلفة من العاملين في شركات القطاع الخاص لمعرفة أهم الأخطاء التي يقع فيها من يقوم بعملية تقييم الأداء الوظيفي، وتحد من فعاليته.

وفي ضوء تحليل نتائج تلك المقابلات، فقد تم التوصل إلى أن من أهمها: عدم اطلاع الموظف على تقييم أدائه الوظيفي لمعرفة جوانب القوة ومواطن الضعف، وعدم مناقشة نواحي القصور في الأداء والعمل على علاجها، والتساهل أو التشدد من قبل بعض الرؤساء، وهناك أهداف

متناقضة: فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ إلى وضع تقويم أعلى من المتوقع عن الموظف، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف في دورات تدريبية فإن الرئيس يلجأ إلى وضع تقويم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات، وأخيراً المحاباة الشخصية لبعض الموظفين بناء على مصالح متبادلة بين الطرفين.

وبناء على ما تقدم، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من إجراء الدراسة الاستطلاعية تشير إلى بعض الممارسات الخاطئة يقوم بها مقيمو أداء الموظفين. لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين. وهنا تجب الإشارة إلى أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يمكن أن يأتي من خلال إخضاع عملية تقييم الأداء الوظيفي للدراسة والتحليل. ويتطلب تحقيق ذلك معرفة فعالية تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وفي ضوء ما تقدم من إيضاح أهمية نظام تقييم الأداء الوظيفي بالإضافة إلى ملاحظة عدم الاهتمام الكافي بهذا الموضوع من قبل الكثير من الشركات، كان من الأهمية دراسة فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة الدراسة تتمحور حول الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر فعالية تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في من شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة

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

السؤال الأول: ما مستوى فعالية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟.

السؤال الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في شركات القطاع الخاص على أدائهم الوظيفي؟
 السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغيرات الوظيفية والشخصية: (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية - عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي)؟ .

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض من خلال:

- ١- معرفة فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- ٢- دراسة وتحليل أثر فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- ٤- تقديم عدد من التوصيات لمتخذي القرار في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض فيما يتعلق بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي من أجل تطوير نظام التقييم والعمل على تطبيقه.

أهمية الدراسة

بما أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - المتعلقة بقياس مدى فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؛ لذا فإن أهميتها تكمن في ناحيتين:
 من الناحية النظرية تكمن في تقديم إطار مفاهيمي يفسر أثر فعالية تقييم الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي؛ ويكمن المتغير التابع في الأداء الوظيفي؛ في حين أن المتغير المستقل يتمثل في فعالية تقييم الأداء الوظيفي. وأن هذين المتغيرين قد حظيا باهتمام كثير من الباحثين،

ويرجع هذا الاهتمام بهذين المتغيرين لما يتركبانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة إيجاد معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء الوظيفي تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين الوظيفي؛ فتحقيق تحسن متواصل في الأداء يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل من المنظمة والموظف من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

أوضحت بعض الدراسات (أبو حطب ٢٠٠٩; Femi, 2013; and Nagari, 2014) أن وجود نظام فاعل لتقييم الأداء الوظيفي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وبذلك يمكن القول إن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين. وإن عدم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي يمثل خطراً على العاملين ويؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي، وعليه فإن الدراسة المتعمقة لهذا الموضوع لدى العاملين وتأثيرها في المنظمات تتطلب الانتباه إلى أن كل شخص يستطيع أن يزيد إسهاماته إلى الحد الأقصى، ومن ثم فإن المنظمة تزيد من نجاحها إلى الحد الأعلى.

أما من الناحية العملية، فإنها تتعلق بلفت أنظار المديرين وواضعي أنظمتهم لتقييم الأداء الوظيفي وخاصة في إدارات الموارد البشرية سواء بالقطاع الخاص أم العام، إلى أهمية الموضوع، حيث إن نتيجة هذه الدراسة ستساعد وتدعم تحسين سبل وطرق الأداء العملي، وستتيح التوصل إلى الإفادة القصوى من أداء العاملين، ناهيك عن محاولة الموازنة بين الأداء الفعال والاستشعار الحقيقي بعدالة وموضوعية عملية تقييم الأداء المطبقة في المنشأة، ما سيعكس إيجابية مطلقة خلال ممارساتهم لأعمالهم واحتكاكهم بالعملاء.

حدود الدراسة

تضم الدراسة الأفراد العاملين بجميع المستويات الإدارية في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض. أما الحدود الموضوعية فقد اعتمد الباحث على دراسة فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في بيئة العمل وأثره على الأداء الوظيفي. كما تم تطبيق الدراسة الميدانية

خلال العام ٢٠١٤، ولم تأخذ الدراسة في الاعتبار عوامل أخرى ربما يكون لها أثر على الأداء الوظيفي غير فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي ونتائجها.

الإطار النظري

تناولت الدراسة محورين أساسيين، وهما: تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي. فالمحور الأول يتضمن: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، مثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي، وأهداف تقييم الأداء الوظيفي، وخطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، وطرق تقييم الأداء الوظيفي، وفعالية تقييم الأداء الوظيفي. أما المحور الثاني فيتضمن: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وعناصر الأداء الوظيفي، والعلاقة بين مفهوم تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي

المحور الأول: تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من المصطلحات التي يستخدمها الكتاب المعاصرون للدلالة على تقييم الأداء الوظيفي، فهناك من يستخدم اصطلاح: "تقدير الكفاءة" وهناك آخرون يفضلون مصطلح "كفاية العامل" وأيضاً هناك من يطلق على عملية تقييم الأداء مصطلح "تقدير الجدارة".

وسنستعرض هنا بعض أهم التعريفات حيث يعرف (Greenberg and Baron (2008 تقييم الأداء بأنه "عملية تقييم أداء الموظف وفقاً لعدد من الأبعاد ذات العلاقة المباشرة بالوظيفة". و أيضاً عرفه Denisi and Griffin (2011) "تقييم رسمي ومحدد لأداء الموظف لمعرفة إلى أي مدى أدى الموظف عمله بفعالية". كذلك يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل، وهذا يتطلب تحليل وفهم وتقييم القدرات الإنسانية في إشغال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية"

(شأويش، ٢٠١١). كما يعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم" (سلطان، ٢٠٠٣). وهناك تعريف آخر بأنه "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين أم فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته" (عقيلي، ٢٠٠٩).

يبدو من استعراض التعريفات السابقة الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لتقييم الأداء الوظيفي، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، ويرى الباحث أن سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط تقييم الأداء الوظيفي بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناءً عليها.

وبغض النظر عن اختلاف المصطلحات، والمسميات، يرى الباحث في الدراسة الحالية أن الهدف واحد لجميع تلك المسميات، ألا وهو قياس أداء العاملين لتحسينه، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، لأن تحسين أدائهم هو أساس التحسين والتطوير المستمر للمنظمة كلها والضمان الرئيس لبقائها. وعلى ضوء ذلك يعرف الباحث تقييم الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بأنه قياس أداء الموظف طبقاً لعدد من المهام والواجبات والمسئوليات وذلك لمعرفة أوجه القوة والضعف والعمل على تطوير جوانب القوة ومعالجة أوجه الضعف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي

وتكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة إلى الموظفين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل، وتساعدهم في تحقيق ذاتهم في عملهم من خلال كون الأداء يمثل أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض عند تقديم الحوافز. كذلك يساعد تقييم الأداء على تقديم المعلومات للموظف عن إنجازته، ونقاط قوته وضعفه التي تحتاج إلى تطوير. فضلاً عما سبق، يسهم تقييم الأداء في دعم العلاقة بين الإدارة والعاملين؛ فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين، وتجنب المحاباة، والأهواء الشخصية، والوساطة للرؤساء، تؤدي إلى تقوية علاقات العمل والثقة في نفوس الموظفين، إضافة إلى تشجيع المنافسة بين الأفراد، وبين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية. ويعد تقييم الأداء أيضاً وسيلة من الوسائل المناسبة لتطوير سلوكيات المرؤوسين وبيئة عملهم الوظيفية بأساليب علمية مستمرة؛ ناهيك عن شعور الموظفين بالمسؤولية عند اتخاذ القرار، وانتمائهم للمنظمة، (Kaplan and Norton, 2005).

بالنسبة إلى المنظمة فإن تقييم الأداء يعتبر مهماً لأن إنتاجية المنظمة ما هي إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم، وهذا يساعدها في وضع خططها الإستراتيجية للحصول على مواردها البشرية، ووضع البرامج التي تساعد الموظفين في تطوير أنفسهم بما يعود عليهم وعلى المنظمة بالفائدة. ناهيك عن أن تقييم الأداء يُعد اختباراً أساسياً لباقي أنشطة الموارد البشرية. وقد أشار كل من (Mankin and Steele, 2005) إلى أن لعملية تقييم الأداء أثراً مهماً في تحديد أصحاب المواهب والكفاءات العالية وذلك بغية توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية في مزاولتها. إن وجود مناخ من الثقة في التعامل الأخلاقي بين الرئيس والمرؤوس يقلل من شكاوي العاملين، إضافة إلى أن نتائج تقييم الأداء تعتبر أحد أهم المؤشرات أمام الشركة لتقييم المناخ التنظيمي، وتحديد مستوى الدافعية، ورضا الموظفين. ولا يمكن للمرء أن يتجاهل أهمية تقييم الأداء في إخبار المديرين على إعداد تقارير دورية عن موظفيهم ومناقشة كل واحد منهم، واستيضاح أيهم على استعداد لتقبل وظائف إشرافية. ويمكن أن نخلص

مما سبق إلى القول: إن أهمية تقييم الأداء تكمن في: المقام الأول في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وفي توظيف نتائج التقييم في تحقيق مصالح الشركة ثانياً، على أن تعالج نقاط الضعف وتستغل نقاط القوة في بناء الميزة التنافسية للشركة، والعمل على بلوغ أهدافها.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

أشار عواد (٢٠٠٩) إلى عدد من الأهداف التي تهدف إليها المنظمات من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي على النحو التالي:

- معرفة قدرات العاملين ودرجة المهارة عند كل فرد منهم.
- تدريب الأفراد وتأهيلهم بما يتناسب مع مستوى العمل والأداء المطلوب منهم.

- تحديد مناسبة الوظيفة للفرد أو الفرد للوظيفة من حيث القدرة على أداء العمل والرغبة فيه.

- إمكانية استقطاب أفراد جدد أو ترقية بعضهم و إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد الذين لم يظهروا كفاءة ولم يحققوا إنتاجية في أماكن عملهم الحالي.

- تحديد قدرات الأفراد ومعرفة مستوى الذين يحتاجون إلى دورات تدريبية وتنمية مهارات في الأعمال والمهام الحالية أو المستقبلية التي تنتظرهم.

- إظهار الإدارة العليا لأفراد المنظمة بأن أعمالهم ونتائج أدائها موضع تقدير ومتابعة من قبل المشرفين والمديرين التنفيذيين.

- تدريب المديرين على ربط سلوك المرؤوسين والتابعين لهم بإنتاجية العمل ونتائجه النهائية.

خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي

تحدث الكثير من الكتاب والإداريين عن الخطوات التي يمر بها تقييم الأداء الوظيفي، وسنكتفي هنا برأي علاقي (٢٠١٤) الذي حددها في عدد من الخطوات على النحو التالي:

أولاً: تحديد متطلبات التقويم وأهدافه: وفي هذه الخطوة يقوم المسؤولون في المنظمات بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد

تقويمها مثل نوعية العمل المنجز، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، ودرجة الابتكار في الأداء.

ثانياً: تحديد الطريقة المناسبة للتقويم: وهناك طرق كثيرة للتقويم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات.

ثالثاً: تدريب المشرفين: إذ لا بد من تجريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة عادلة ودقيقة

رابعاً: مناقشة طرق التقويم مع الموظفين: قبل أن تجرى عملية التقويم، ولا بد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقويم وأهداف هذا التقويم والعناصر التي سيركز عليها التقويم وفائدة هذا التقويم وانعكاساته على مستقبل الموظف.

خامساً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة: لا بد أن تحدد المعايير في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية. وقياس أداء الموظف لا بد أن يستند على هذه المعايير المسبقة.

سادساً: مناقشة نتائج التقويم مع الموظف: لا بد أن يدرك الرئيس أو المشرف بأن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة.

سابعاً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً: بعد أن تتم مناقشة نتائج التقويم يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الأداء.

طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك طرق عدة لتقييم الأداء الوظيفي يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: الطرق التقليدية وتشمل:

١- طريقة التوزيع الإجباري: وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي التي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقاً لهذه الطريقة على تحديد مستويات معينة للأداء وتحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى (القحطاني، ٢٠٠٨).

٢- طريقة الترتيب البسيط: "ويتم تقييم الأداء بموجبه عن طريق ترتيب المقيم أداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن للأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل وإما الأسوأ، وتكون المقارنة حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج)" (عقيلي، ٢٠٠٩).

٣- طريقة المقارنة الثنائية: "تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين" (Dessler, 2013).

٤- طريقة التدرج البياني: "تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه" (شأويش، ٢٠١١).

٥- طرق القوائم: "تقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين هما طريقة موازنة العناصر وطريقة الاختيار الإجباري، وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو أدائه" (شأويش، ٢٠١١).

ثانياً: بعض الطرق الحديثة لقياس الأداء، ومن أهمها:

١- "طريقة التقدير الجماعي، تقوم بموجب هذه الطريقة لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، وأحد هؤلاء الأعضاء الرئيس المباشر للعامل، وعضو آخر ممثل عن إدارة الموارد البشرية، وباقي أعضاء اللجنة أشخاص يعرفون العامل ولهم علاقة بعمله. يتم اختيار أحد أفراد اللجنة ليعمل منسقا لأعماله أو يقوم بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ويعد النتائج ويعمل على تحقيق الهدف التقييمي. يقوم الرئيس المباشر بوضع تقييم للعامل، ثم تقوم اللجنة بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة، ثم يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالعامل لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء، والإنجاز الذي حققه وكذلك مناقشة الأعمال التي يمكن من خلالها تحسين أداء الفرد المستقبلي (النونو، ٢٠٠٤).

٢- استخدام الحاسبات الآلية في مجال تقييم الأداء الوظيفي (رشيد، ٢٠٠٥).

٣- "اشترك المستفيدين من الخدمة في تقييم أداء الموظف، لذلك ينادي العديد من خبراء الموارد البشرية بأنه في الأجهزة الحكومية أو الأهلية يجب ان يصبح المراجع أحد المصادر الرئيسية لتقييم أداء الموظف" (العتيبي، ٢٠١٠).

٤- "التقييم على أساس النتائج، وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج. وكذلك هنالك طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى، وتتمثل في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال مهمة قام بها خلال الفترة التي يقيم أدائه خلالها (شأويش، ٢٠١١).

فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي

من المهم تحديد معنى الفعالية، وهي تعنى في هذه الدراسة مدى القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة من إقامة نظام تقييم الأداء الوظيفي، إضافة إلى إنجاز تلك الأهداف على الوجه الأكمل. وللفعالية معايير لا بد من توفرها في أي نظام تقييم أداء وهي معايير يحدد نطاقها كل من الخصائص الشخصية، والسلوك (الإيجابي)، وأخرى تتعلق بالنتائج.

أهم العوامل المؤثرة في فعالية ونجاح معايير تقييم الأداء:

١- عوامل ذات علاقة بمعايير الصفات والسلوكيات، ويجب أن تتحلّى بالعمومية وإمكانية ملاحظتها وتقييمها.

٢- عوامل ذات علاقة بمعايير النتائج: ويجب أن تكون دقيقة وواضحة ومرنة وتمثل الأداء العادي وأن تراعي الظروف التي لا يمكن للفرد العامل التحكم فيها وتؤثر على أدائه (عقيلي، ٢٠٠٩).

ولا يمكننا فصل المعايير الفعالة عن المقيمين، فيجب أن يتوفر في المقيمين القدرة والرغبة في تطبيق تلك المعايير الفعالة كما ينبغي، للحصول على نظام تقييم أداء فعال. ولكي يكون التقييم فعالاً فيجب أن يبنى على بعض هذه الأسس:

"استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء

العاملين في العمل الواحد، وتأصيل مفهوم التقويم بحيث لا يكون تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو لمعرفة نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف، وتوفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم ومعايير التقييم" (مصطفى، ١٩٩٦).

كما أن فعالية تقييم الأداء الوظيفي يقصد بها في هذه الدراسة مدى استناد نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في بيئة العمل إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة، وقادرة على قياس العمل المطلوب بكل دقة، و مدى قدرة المقيّم على تقييم أداء مرؤوسيه بكل أمانة ونزاهة وبعيداً عن الانحياز.

وبشكل عام ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه الوظيفي على أساسها. ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة إبلاغ العاملين بهذه المعايير كما يجب مراجعة المعايير باستمرار أو وفق ما تتطلبه الحاجة (جودة، ٢٠١٠).

هناك عدد من القواعد التي يجب على المقيم أن يراعيها ومنها: تأدية العمل بإتقان وأمانة واحترام للآخرين، الحرص على خصوصية الأفراد والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بنموذج التقييم، والوعي التام بطبيعة عمله والآثار والنتائج المترتبة عليه.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أهم أهداف الإدارة، فهو السبيل إلى نجاحها واستمراريتها، ويتوقف على نتائجه مصير المنظمة والعاملين بها، بأكملهم، فبالتركيز على الأداء السيئ سيؤدي إلى تدهور أعمال المنظمة ثم اضمحلالها وزوالها، وهذا ينعكس أيضاً على المصير الوظيفي للعاملين بها.

لذا "يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود الإدارة، لأنه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد

والمنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل أي منظمه باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة" (عبدالرحمن، ٢٠١١). وعرفه (Robbins, et al., 2012) بأنه النتيجة النهائية لأي نشاط يزاوله الفرد أو المنظمة. في حين عرف (Tangen, 2005) الأداء بأنه مصطلح واسع يغطي جوانب اقتصادية وتشغيلية، ممثلاً في التميز الذي يطال جوانب التكلفة والمرونة والسرعة أو الجودة. وكذلك عرفه (Aguinis, 2009) بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بمواصفات معينة، وبأقل تكلفة ممكنة.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما ذكرها (عبد بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠):

١-الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

٢-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

٣-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وكذلك "يُعد الأداء قياساً للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟" (سلطان، ٢٠٠٣).

ويُعرّف الأداء الوظيفي أيضاً على أنه "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه" (عبد بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠).

عناصر الأداء الوظيفي

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد. ويشير كردي بأن كثيراً من الباحثين اتفقوا على أن من أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- العلاقة بين فعالية تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي

لقد حظي الموضوعان: فعالية تقييم الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي باهتمام كثير من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام بهذين المتغيرين إلى ما يتركاه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على إيجاد معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء الوظيفي التي تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين الوظيفي ومن ثم تحقيق تحسن متواصل في الأداء يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل من المنظمة والموظف من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

وقد أوضحت بعض الدراسات (أبو حطب، ٢٠٠٩; Femi, 2013; Ndirangu and Nagari, 2014) أن وجود نظام فاعل يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. فيمكن القول إن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين. وأن عدم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، وعليه فإن الدراسة المتعمقة لهذا الموضوع لدى العاملين وتأثيرهما في المنظمات تتطلب الانتباه إلى أن كل شخص يستطيع أن يزيد إسهاماته إلى الحد الأقصى، ومن ثم فإن المنظمة تزيد من نجاحها إلى الحد الأعلى.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة اتضح أن أغلبها تتحدث عن الأداء الوظيفي موضوعاً لوحده أو لارتباطه بعوامل أخرى

غير فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي. لكن هناك عدد قليل جدا من الدراسات تتحدث عن تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بعوامل معينة ومنها الأداء الوظيفي. دراسة الدجني (٢٠٠٧)، هدفت إلى معرفة واقع تقييم الأداء ومراحله ونشر ثقافة تقييم الأداء والوعي بأهمية برنامج تقييم الأداء بين العاملين ، كذلك دعم عملية ضمان الجودة الشاملة في البعد الإداري لدى الموظفين الإداريين والأكاديميين. يتألف مجتمع الدراسة من (٣٠) موظفا في جميع الوظائف الإدارية وتتألف عينة الدراسة من كامل المجتمع. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن عدد التكرارات الخاصة ببند المعايير والنماذج وضرورة تحديدها بشكل واضح مرتفعة نسبيا مما يدل على وجود أشكال في صياغة هذه المعايير والنماذج.

- باقي البنود أخذت نسبا متساوية من حيث عدد التكرارات حيث إن البنود الواردة هي توصيات من مديري الدوائر والكلديات فلا ضير من النظر إليها بعين الاعتبار والاسترشاد بها للوصول إلى الصورة النهائية المناسبة للنماذج والتقييمات.

دراسة الأميري (٢٠٠٩)، التي هدفت إلى تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار لدى المديرين والعاملين في المصرف. اختيرت عينة البحث من موظفي المصرف البالغ عددهم (١٦٠) موظف حيث شملت العينة ٢٥٪ من هذا المجتمع وبذلك فإن عدد أفراد عين الدراسة بلغ (٤٠) موظفا توزعوا ضمن جميع أقسام المصرف وفروعه. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها:

- اتضح أن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقييم أداء منسوبيه كان (غير مقبول).

- وجود علاقات ارتباطية فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات إدامته وتطويره.

- هناك تغليب لمقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته.

قامت دراسة أبو الروس و أبو ماضي (٢٠١١)، التي تهدف إلى معرفة مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين مثل تطوير المعايير والنماذج والتغذية الراجعة وإجراء التظلم ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب، وكذلك الثواب والعقاب وأثر التقييم لدى الأكاديميين و الإداريين. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٦٦) موظف موزعين على النحو التالي: الجامعة الإسلامية (١٠٣)، جامعة الأزهر (٦٦)، جامعة الاقصى (٥٦)، وجامعة القدس المفتوحة (٤١). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تدني مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس، والعمر، ونوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وهناك دراسات قامت باختبار العلاقة بين فعالية تقييم الأداء الوظيفي وعوامل أخرى غير الأداء الوظيفي. كما أن هناك عددا من الدراسات حرصت على دراسة العلاقة بين فعالية تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي وبدون تأثير متغيرات وسيطة. ومن هذه الدراسات دراسة أبو حطب (٢٠٠٩)، التي تهدف إلى معرفة فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع غزة وعددهم (١٢١) موظف. استخدم الباحث استبانة مكونة من (٦٥) فقرة أداة للدراسة و اتبع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي ومستوى أداء العاملين. كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والدرجة الوظيفية.

وأما دراسة (Femi, 2013)، التي هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. فقد تبنت الدراسة الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات. وقد أجريت

الدراسة على عينة بلغت (١٢٠) من العاملين في بنك "ويما" بنيجيريا اختيرت باستخدام العينة الطبقية وأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وكل من العوامل (الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي). وقدمت الدراسة عددا من التوصيات منها أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر، وليس فقط عندما يحين الوقت للترقية كما توصي بأن توقعات الأداء والأداء الفعلي يجب أن تناقش بصورة منتظمة، والمقيمون يجب أن يكونوا مدربين تدريبا كافيا مع التقنيات الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي.

دراسة (Gichuhi, et al. (2013) هدفت تحديد تأثير معايير تقييم الأداء الوظيفي، على إنتاجية الموظفين في سبعة من الأسواق المركزية في بنياكورو. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (٣٠٨) موظف اختيروا باستخدام أسلوب أخذ العينات متعددة المراحل. وقد توصلت الدراسة إلى ان معايير الأداء الوظيفي لها أثر بشكل ملحوظ على إنتاجية الموظفين. وأما دراسة (Ndirangu and Ngari, 2014)، فقد هدفت إلى تقييم تأثير جودة تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموظفين في شركات إدارة الاستثمار في كينيا. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (٣٤٧) موظف باستخدام عينة عشوائية طبقية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج لعل من أهمها: أن الأداء الوظيفي يتأثر إلى حد كبير بوضوح معايير الأداء.

لقد حظيت عوامل مهمة كالعدالة والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي والولاء التنظيمي وغيرها من العوامل باهتمام الباحثين، لأنها قد يكون لها دور كبير في العلاقة بين متغيري فعالية تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي. فقد هدفت دراسة (Ishfaq, et al., 2011) الي معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين إدراك العدالة في تقييم الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي ومتغير وسيط الولاء التنظيمي. وقد تبنت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (٣١٨) من العاملين في قطاع البنوك في باكستان واختيرت باستخدام العينة العشوائية البسيطة. و توصلت إلى أن الولاء التنظيمي

كمتغير وسيط أدى دورا في العلاقة بين إدراك العدالة في تقييم الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمي. دراسة (Zhang, et al., 2014) التي تهدف إلى معرف عما إذا كان هناك علاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وسلوك الأفراد وامتغير وسيط الرضا الوظيفي. وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٨٦٤) من العاملين في القطاع الصناعي في الصين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أدى دورا في العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي وسلوك الأفراد. ما يميز الدراسة الحالية

اتفق عدد من الدراسات على تدني مستوى نظام تقييم الأداء المطبق في الجهات محل الدراسة، إضافة إلى عدم وضوح معايير نماذجها وبنودها التي تستند إليها، حيث أكدت دراسة أبو الروس وأبو ماضي (٢٠١١) تدني مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، فيما أوضحت دراسة الأميري (٢٠٠٩) أن المستوى العام لاهتمام مصرف دجلة بمتغيرات تقويم أداء منسوبيه كان (غير مقبول).

كما رأت دراسة الدجني (٢٠٠٧)، أن من الواضح وجود أشكال في صياغة هذه المعايير والنماذج بالجامعة الإسلامية بغزة. كما أشارت دراسة الأميري (٢٠٠٩) إلى أن أي عملية تقييم أداء ينبغي أن تهدف إلى تطوير الموظفين، وضرورة إحاطة الموظف علما بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي لزرع الثقة في نفسه بأن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه. وفي المقابل اثبتت بعض الدراسات (أبوخطب، ٢٠٠٩، Gichuhi, 2013; Femi, 2013; Ndirangu and Ngari, 2014; Ishfaq, et al., 2011; Zhang, et al., 2014) وجود علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وبعض العوامل، حيث أثبتت تلك الدراسات وجود علاقة معنوية وموجبة بين فعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق في المنظمة وبين كل من الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمي، والأداء الوظيفي.

منهج الدراسة

استخدم الدراسة المنهج الوصفي، إضافة إلى مراجعة الكتب العلمية والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على نوعين من المصادر هما: الأول: المصدر المكتبي: وفي هذا المنهج اعتمدت الدراسة على التحليل النظري وأسلوب البحث المكتبي لتغطية هذا الجانب وذلك من خلال مراجعة المصادر الثانوية المتمثلة في الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية والتقارير والرسائل العلمية والشبكة الدولية للمعلومات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

الثاني: المصدر الميداني: الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسات بوصفها دراسات تهتم بتقصي الآراء وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها باستخدام استبانة صممها الباحث وسيتم الحديث عنها تحت عنوان أداة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

نظراً لأن هذه الدراسة تهتم بموضوع فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بمختلف المستويات الوظيفية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. وكخطوة أولى تمت الاستعانة بالغرفة التجارية بمدينة الرياض لمعرفة أسماء ومواقع تلك الشركات في مدينة الرياض، ووفقاً لذلك اقتصرت الدراسة على الشركات الكبيرة المسجلة في الغرفة التجارية في مدينة الرياض لعام ٢٠١٣ وعددها (١٠٩٥) شركة. ويقصد بالمنظمات الكبيرة تلك التي لديها (٢٠٠) عامل أو أكثر (العنزي، ٢٠٠٠). والسبب في اختيار هذه المنظمات هو الاعتقاد بأنها تمثل كل المنظمات التجارية السعودية في مدينة الرياض بالإضافة إلى وجود نظام تقييم أداء وظيفي مكتوب ومصمم وفق نماذج جيدة.

كبير حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات مجتمع الدراسة من الفئات المختلفة من العاملين في عدد من الشركات الخاصة في مدينة الرياض. وبالنسبة لحجم العينة، فقد أعطيت كل شركة رقما خاصا بها، وعن طريق جدول الأرقام العشوائية تم اختيار ١٠٪ من مجموع الشركات الكلي أي ما يساوي (١١٠) شركة، وبهذا تكون جميع الشركات قد حصلت على فرص متساوية للدخول ضمن عينة الدراسة. وعند توزيع الاستبانات تجاوزت (٨٠) شركة، وبعد ذلك تم الاعتماد على ما أورده (Sekaran and Bougie, 2010) عندما ذكر أنه يكفي الباحث اختيار (٣٨٤) مفردة مهما كان حجم مجتمع الدراسة، وبناء على ذلك وللحصول على عدد كاف يفوق الحد الأدنى وهو (٣٨٤) استبانة قرر الباحث توزيع (٥٠٠) استبانة. وبمساعدة مسؤلي إدارات الموارد البشرية أو مساعديهم في تلك الشركات تم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة عشوائية وذلك عن طريق استخدام قوائم العاملين المتاحة في إدارة الموارد البشرية في كل شركة من الشركات المستهدفة. وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم استعادتها (٤٤٦) استبانة منها (٤٢٠) صالحة للفرز والتحليل الإحصائي (انظر جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة) بعد أن تم استثناء (٢٦) استبانة بسبب عدم اكتمال بياناتها وقابليتها للفرز والتحليل، وبهذا بلغت نسبة الاستمارات الصالحة إلى إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها (٨٤٪).

الجدول رقم (١). توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

النسبة	العدد	التصنيف	البيانات الشخصية والوظيفية
٢٨,٦	١٢٠	٣ سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
٢١,٩	٩٢	من ٤-٦ سنوات	
١٧,١	٧٢	من ٧-٩ سنوات	
١٤,٠	٥٩	من ١٠-١٢ سنة	
١٨,٣	٧٧	أكثر من ١٢ سنة	
٣٦,٢	١٥٢	٣ سنوات فأقل	عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية

النسبة	العدد	التصنيف	البيانات الشخصية والوظيفية
٢٦,٤	١١١	من ٤-٦ سنوات	
١٣,٣	٥٦	من ٧-٩ سنوات	
٩,٨	٤١	من ١٠-١٢ سنة	
١٤,٣	٦٠	أكثر من ١٢ سنة	
٣٢,٤	١٣٦	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٢٥,٧	١٠٨	من ٣٠-٣٤ سنة	
٢٠,٧	٨٧	من ٣٥-٣٩ سنة	
٢١,٢	٨٩	من ٤٠ سنة فأكثر	
١٣,٣	٥٦	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
٢٢,٦	٩٥	دبلوم	
٥٥,٧	٢٣٤	جامعي	
٨,٣	٣٥	ماجستير فأعلى	
٢٤,٠	١٠١	سنة فأقل	عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي
٣١,٩	١٣٤	من ٢-٣ سنوات	
١٥,٧	٦٦	من ٤-٥ سنوات	
٢٨,٣	١١٩	أكثر من ٥ سنوات	
%١٠٠	٤٢٠		

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة علي الاستبانة في جمع البيانات، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجد أن الاستبانة المستخدمة في دراسة كل من (عبدالرحمن، ٢٠١١) ودراسة (يوسف، ١٩٩٩) مناسبة إلى حد كبير مع أهداف الدراسة الحالية. وقد تم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة بحيث تكون أكثر مناسبة لأهداف الدراسة الحالية. وقد احتوت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسة هي: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية. القسم الثاني يقيس فعالية نظام تقييم الأداء

الوظيفي وخصص له العبارات (١-٨). أما القسم الثالث فيقيس الأداء الوظيفي للعاملين وخصص له العبارات (١-٥).
صدق أداة الدراسة

يشير الصدق إلى مدى صلاحية المقياس المستخدم لقياس الخاصية محل الدراسة، وقد تم التحقق من صدق الأداة عن طريق استخدام عدد من الإجراءات وذلك على النحو التالي:
الأول: تم عرضها على عشرة محكمين من أساتذة الجامعات، وذلك للتأكد من صدق الاستبانة، وإبداء الراي حول دقة صياغة عباراته ومدى وضوحها وارتباطها بأهداف الدراسة، وقد أبدى المحكمون - مشكورين- مجموعة من الملحوظات تم الأخذ بها وعدلت بعض عبارات الاستبانة بموجبها.

الثاني: بعد إجراء تعديلات الأساتذة وبعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها شبه النهائية قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية الهدف منها التأكد من وضوح الأسئلة من عدمه، وذلك بتوزيع نسخة من الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع البحث وقد ترتب على ذلك إجراء بعض التعديلات الضرورية.

الثالث: معامل الصدق: Validity Coefficient وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبذلك فإن قيمته بالنسبة لمحور فعالية تقييم الأداء الوظيفي تساوي (٠,٩٤) أما محور الأداء الوظيفي فقيمته تساوي (٠,٩٠) وهذا يعني أنه عند إعادة استخدام نفس الاستبانة لاستطلاع الآراء مرة أخرى، فإن هذه الاستبانة يكون لديها القدرة على القياس بنسبة (٠,٩٤) محور فعالية تقييم الأداء الوظيفي ونسبة (٠,٩٠) لمحور الأداء الوظيفي.

ثبات أداة الدراسة

يتسم المقياس بالثبات عندما يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على مجموعة معينة من الأفراد أو تكون الاختلافات بينها طفيفة (ريان، ٢٠٠٦). وقد تم اختبار ثبات الأداة بواسطة استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وتم الحصول على نتائج ايجابية مرتفعة كما هو موضح في الجدول (٢):

الجدول رقم (٢). معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (ن=٤٢٠)

المعامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد/المحور
٠,٩٠	٨	المحور الأول: فعالية تقييم الأداء الوظيفي
٠,٨١	٥	المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الثبات تتراوح بين (٠,٨١) و (٠,٩٠) وجميعها يتجاوز الحد الأدنى المتعارف عليه وهو (٠,٧٠٪) (Nunally, 1978)، مما يشير إلى ثبات الأداة المستخدمة وإمكانية الاعتماد عليها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لإجراء التحليلات الإحصائية تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار سؤال الدراسة الأول.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لاختبار سؤال الدراسة الثاني.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين (تحليل الفروق) لاختبار سؤال الدراسة الثالث.

نتائج التحليل الإحصائي

نستعرض في هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة كل على حدة، كما نقوم إضافة إلى ذلك بمحاولة تحليل كل إجابات أفراد عينة الدراسة وربطها بالواقع الذي تعيشه الشركات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، ومحاولة ربطها أيضاً بنتائج الدراسات المماثلة السابقة. لاختبار أسئلة الدراسة تم إجراء الآتي:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول الذي يسعى إلى التعرف على المستوى العام لفعالية تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. لتسهيل تفسير النتائج لهذا السؤال تم تحديد مستوى الإجابة عن عبارات هذا السؤال. ولتحديد درجة ارتفاع المتوسطات الحسابية، تم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول (٣).

الجدول رقم (٣). توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
منخفض	٢,٣٣-١
متوسط	٢,٣٤-٢,٦٧
مرتفع	٣,٦٨-٥

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم عرض النتائج على النحو المبين في الجدول (٤)

الجدول رقم (٤). التكرارات والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فعالية تقييم الأداء الوظيفي.

م	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تساعد نظام تقييم الأداء المطبق بالمنشأة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي.	١١٢	١٩٦	٦٧	٣٧	٨
٢	تعمل نظام تقييم الأداء المطبق بالمنشأة يساعد على تحسين علاقتي اليومية مع رئيسي المباشر.	١٣٠	١٧٧	٧٣	٢٩	١٠
٣	تعمل نظام تقييم الأداء المطبق بالمنشأة على تحسين علاقتي اليومية مع زملائي في العمل.	١١٢	١٨٨	٨٩	٢٣	٧

م	العبارات	درجة الموافقة					التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً				
٤	ساعدني نظام تقييم الأداء المطبق بالمنشأة على تعرف أوجه القوه والضعف لدي.	١١٣	١٨٩	٧٨	٢٩	١٠	مرتفع	٤	٠,٩٧	٣,٨٧
٥	أنا على معرفه بالمعايير التي تستخدم في تقييم أدائي.	١٠٤	١٨٦	٨٧	٢٦	١٢	مرتفع	٧	٠,٩٧	٣,٨٣
٦	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي بالعدالة والموضوعية.	٩٨	١٥٥	١١٣	٣٧	١٢	مرتفع	٨	١,٠٢	٣,٧٠
٧	يجيد رئيسي المباشر عملية التحكم في أدائي.	١٠٢	٢٠١	٧٥	٢٩	١١	مرتفع	٦	٠,٩٦	٣,٨٥
٨	يتفق معي رئيسي المباشر حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد بعملى	١١٩	١٩٢	٧٠	٢٩	٩	مرتفع	٢	٠,٩٦	٣,٩١
المتوسط* العام										٣,٨٦

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول (٤) أن العبارة الثانية التي تنص على "عمل نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق بالمنشأة يساعد على تحسين علاقات العامل اليومية بالرئيس المباشر" جاءت في المركز الأول حيث حصلت إجمالاً على متوسط حسابي قدره (٣,٩٣). وهذا يعود إلى أن التقييم يكون فعالاً إذا تم تطبيقه بالشكل الصحيح، وتوفرت بالقائم عليه الرغبة والقدرة، مما يؤدي إلى تقارب العلاقة بين الرئيس أو المشرف والمرؤوس. وتختلف نتائج هذا العنصر مع نتائج دراسة (الأميري، ٢٠٠٩) التي تذيّل في قائمتها عنصر الاهتمام بتحسين وإدامة العلاقات الشخصية. ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى عدم شعور أفراد تلك العينة باهتمام المقيّمين بمنظمتهم على استخدام أنظمة تقييم فعالة، فلربما لم يتم تفعيل نتائج التقييم على الوجه الأكمل.

كما يتضح من الجدول (٤) أن العبارتين: الأولى التي تنص على "ساعد نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق بالمنشأة رئيسي المباشر على فهم مشكلاتي" والرابعة التي تنص على "ساعدني نظام تقييم الأداء

الوظيفي المطبق بالمنشأة على التعرف على أوجه القوة والضعف لدي" جاءت هاتان العبارتان معا في المركز الرابع (الوسط) حيث حصلت كل عبارة إجمالاً على متوسط حسابي قدره (٣,٨٧). وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبو الروس، وأبو ماضي، ٢٠١١) التي أكدت انخفاض معدل وجود مناقشة للعامل لنتائج تقييمه لمعرفة أوجه القوة والضعف لديه. ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى عدم اهتمام الرؤساء المباشرين بالمشاكل الاجتماعية التي تواجه العاملين بالشكل المطلوب، وكذلك إلى عدم اهتمام (المقيّم) بالشكل الكافي بتعريف العامل بأوجه القوة والضعف بأدائه، وهذا يُعد قصوراً، لأنه يمثل جوهر عملية تقييم الأداء. كما أن على الرئيس أو المشرف أن يدرك أنه من حق الموظف أن يعرف نتائج التقويم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة. كما أن على الرئيس أن يسمح للموظف بحرية تامة أن يناقشه في هذه النتائج وأن يسمع منه وجهة نظره.

وأخيراً يتضح من الجدول (٤) أن العبارة السادسة التي تنص على "تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي الوظيفي بالعدالة والموضوعية" جاءت في المركز الأخير حيث حصلت إجمالاً على متوسط حسابي قدره (٣,٧٠). ويرجع الباحث تذييل هذه العبارة للقائمة إلى أنه أمر طبيعي في ضوء انخفاض نسبة معرفة العاملين بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأميري، ٢٠٠٩) التي حصل هذا العنصر فيها على مركز منخفض بين بقية العناصر. ويعزى هذا الاتفاق إلى عدم إعطاء معايير التقييم الأولوية في اهتمامات المنظمات المشاركة في الدراسة. الجدير بالإشارة أن انخفاض ترتيب أي عنصر في القائمة لا يدل على انخفاض الإحساس به، إنما يدل على انخفاض مستوى الإحساس بأولويته لدى أفراد العينة مقابل العناصر الأخرى.

وإجمالاً نستخلص من الجدول (٤) وبشكل عام ارتفاع نسبة مستوى فعالية نظام تقييم الأداء المطبق ببيئات عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٨٦)، وهي درجة تعتبر مرتفعة. وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة (Gichuhi, 2013; Ndirangu and Ngari, 2014). ويعزى

هذا الاتفاق إلى الوعي بضرورة الاهتمام برفع مستوى فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي وربط مستويات الربحية بوجود أنظمة أداء فعالة. **ثانياً:** الإجابة عن السؤال الثاني الذي يسعى إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في شركات القطاع الخاص على أدائهم الوظيفي. وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وذلك لمعرفة مدى إسهام (أثر) درجة فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص على أدائهم الوظيفي. وتم عرض النتائج على النحو المبين في الجدول (٥).

الجدول رقم (٥). تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى إسهام فعالية تقييم الأداء الوظيفي في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي.

معامل التحديد R^2	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٣١٠	١٨٦,١٩٤	١٦١٣,٥٣٧	١	١٦١٣,٥٣٧	الانحدار
	(دالة عند ٠,٠١)	٨,٦٦٦	٤١٤	٣٥٨٧,٦٨٤	البواقي

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة ف دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفعالية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص على التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي لهم. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغ ٠,٣١٠ أي أن فعالية تقييم الأداء الوظيفي تفسر (٣١٪) من التباين الكلي لمستوى الأداء الوظيفي، أما النسبة المتبقية البالغة (٦٩٪) فترجع إلى أثر متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة. وللحصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بالأداء الوظيفي يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار.

الجدول رقم (٦). قيم ثوابت معادلة الانحدار.

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
ثابت الانحدار	٩,٨٩٠	٠,٧٥٢		١٣,١٥٧	٠,٠٠٠
فعالية تقييم الأداء الوظيفي	٠,٣٢٨	٠,٠٢٤	٠,٥٥٧	١٣,٦٤٥	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول (٦) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠١) لفعالية تقييم الأداء الوظيفي عاملين في القطاع الخاص على أدائهم الوظيفي.

وإجمالاً يتضح من الجدولين السابقين (٥) و (٦) وجود علاقة طردية موجبة بين فعالية نظام تقييم الأداء وبين أدائهم الوظيفي، متفقة مع ما أثبتته نتائج دراسة (أبو حطب ٢٠٠٩ ; Ndirangu and Nagari, 2013; Femi, 2014). و يعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن وجود نظام فاعل لتقييم الأداء الوظيفي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وأن عدم فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي يمثل خطراً على العاملين ويؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث الذي يسعى إلى معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغيرات الوظيفية والشخصية: (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية - عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي)؟ .

وللإجابة عن السؤال الثالث تم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وقد تم عرض النتائج على النحو المبين في الجدول (٧).

الجدول رقم (٧). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
بين المجموعات	٦,٣٨	٤	١,٦٠	٢,٩١	٠,٠٢١	دالة عند مستوى ٠,٠٥
داخل المجموعات	٢٢٧,٢٧	٤١٥	٠,٥٥			

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف عدد سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول ٨):

الجدول رقم (٨). اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	٣ سنوات فأقل	من ٤-٦ سنوات	من ٧-٩ سنوات	من ١٠-١٢ سنة	أكثر من ١٢ سنة	الفرق لصالح
٣ سنوات فأقل	٣,٧٠						
من ٤-٦ سنوات	٣,٨٥						
من ٧-٩ سنوات	٣,٨٨						
من ١٠-١٢ سنة	٤,٠٩	*				من ١٠-١٢ سنة	
أكثر من ١٢ سنة	٣,٩١						

* توجد فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ بين أفراد العينة ذوي الخبرة (٣ سنوات فأقل)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ١٠-١٢ سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ١٠-١٢ سنة).

سنة). ويرى الباحث أن ذلك الفرق يعود ربما لزيادة خبراتهم الوظيفية ومعرفتهم بمعايير فعالية نظام التقييم التي تتعلق بوظائفهم الحالية.

الجدول رقم (٩). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	٠,١١١	١,٨٩	١,٠٥	٤	٤,١٨	بين المجموعات
			٠,٥٥	٤١٥	٢٢٩,٤٧	داخل المجموعات

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة (ف) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف عدد سنوات عملهم في المؤسسة الحالية.
الفروق باختلاف العمر:

الجدول رقم (١٠). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف العمر.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة عند مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٤	٤,٤٤	٢,٤٢	٣	٧,٢٥	بين المجموعات
			٠,٥٤	٤١٦	٢٢٦,٤٠	داخل المجموعات

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أعمارهم. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول ١١):

الجدول رقم (١١). اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم

الأداء الوظيفي باختلاف العمر

الفرق لصالح	من ٤٠ سنة فأكثر	من ٣٥- ٣٩ سنة	من ٣٠- ٣٤ سنة	أقل من ٣٠ سنة	المتوسط الحسابي	فئات العمر
					٣,٧٨	أقل من ٣٠ سنة
					٣,٧٤	من ٣٠-٣٤ سنة
					٣,٨٨	من ٣٥-٣٩ سنة
من ٤٠ سنة فأكثر			*	*	٤,٠٩	من ٤٠ سنة فأكثر

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ بين أفراد عينة الدراسة في الفئات العمرية (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠-٣٤ سنة) وبين أفراد العينة في الفئة العمرية (من ٤٠ سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في الفئة العمرية (من ٤٠ سنة فأكثر). ويعزو الباحث هذا الفرق لصالح أفراد العينة الأكبر عمراً إلى تراكم خبراتهم الوظيفية و زيادة عدد سنوات عملهم بالوظيفة مما يجعل لديهم بعد نظر أكبر بأهداف تقييم الأداء الوظيفي في تطوير أدائهم و معرفة جوانب الضعف و القوة لديهم. و تمنحنا تصوراً بأنه كلما زاد العمر زادت المعرفة بفعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي مما ينعكس وبشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي. الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

الجدول رقم (١٢). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول

فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة	٠,٤٨٣	٠,٨٢	٠,٤٦	٣	١,٣٨	بين المجموعات

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
			٠,٥٦	٤١٦	٢٣٢,٢٨	داخل المجموعات

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (ف) غير دالة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية. الفروق باختلاف عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي:

الجدول رقم (١٣). اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي.

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة عند			٢,١٧	٣	٦,٥٠	بين المجموعات
مستوى ٠,٠١	٠,٠٠٨	٣,٩٧	٠,٥٥	٤١٦	٢٢٧,١٥	داخل المجموعات

يتضح من الجدول (١٣) أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠١ ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف عدد سنوات عملهم مع الرئيس الحالي. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول ١٤):

الجدول رقم (١٤). اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية تقييم الأداء الوظيفي باختلاف عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي.

الفرق لصالح	أكثر من ٥ سنوات	من ٤-٥ سنوات	من ٢-٣ سنوات	سنة فأقل	المتوسط الحسابي	عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي
					٣,٧١	سنة فأقل

عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي	المتوسط الحسابي	سنة فأقل	من ٢-٣ سنوات	من ٤-٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات	الفرق لصالح
من ٢-٣ سنوات	٣,٨٠					
من ٤-٥ سنوات	٣,٩٣					
أكثر من ٥ سنوات	٤,٠٤	*			أكثر من ٥ سنوات	

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١٤) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ بين أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة (سنة فأقل)، وبين أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة (أكثر من ٥ سنوات)، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة (أكثر من ٥ سنوات). ويعزو الباحث هذا الفرق لصالح أفراد العينة الأكثر خبرة مع الرئيس الحالي بسبب زيادة خبراتهم و احتكاكهم مع الرئيس الحالي وفهم أسلوبه في العمل مما أكسبهم نظرة أكثر شمولية لاستنباط معايير التقييم الفعالة بشكل أكثر من حديثي العهد بالرئيس الحالي ولديهم خلفية أكبر عن مدى عدالة وصدق الرئيس الحالي في قياس أدائهم الوظيفي من خلال طول فترة الاحتكاك والانسجام مع الرئيس الحالي مما ينعكس إيجاباً على سلوكهم الوظيفي.

الخلاصة وتوصيات الدراسة

ركزت الدراسة على قياس أثر فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض وقد سبق وان عرضت نتائج الدراسة الحالية في الجزء الخاص بالنتائج والتحليل الإحصائية وتم تفسير تلك النتائج وتحليلها ودعمها بنتائج الدراسات السابقة. وفي هذا الجزء سيتم عرض النتائج المبينة على أسئلة الدراسة الثلاثة بشكل مختصر وهي على النحو التالي:

أولاً: على مستوى عبارات قياس مستوى نظام تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين حازت العبارة رقم (٢) كما في الجدول

(٤) على أعلى الدرجات من قبل أفراد عينة الدراسة. بالمقابل حصلت العبارتين (٤،١) في الجدول (٤) على مستوى وسط من الدرجات. كما حصلت العبارات رقم (٦) كما في الجدول (٤) على أقل درجات.

ثانياً: بالكشف عن معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين ، اتضح أن هناك علاقة موجبة.

ثالثاً: بالكشف عن هل هناك فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغيرات الوظيفية والشخصية (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية - عدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية - المؤهل العلمي - العمر - عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي)، اتضح أن هناك فروقات في بعض المتغيرات وهي (عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية - العمر - عدد سنوات العمل مع الرئيس الحالي).

في ضوء الإطار النظري ونتائج التطبيق العملي للدراسة وبشكل خاص ما تضمنته نتائج أسئلة الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

التوصيات على المستوى الإداري:

• تطوير أنظمة تقييم الأداء الوظيفي بحيث تتضمن معايير موضوعية وواضحة قادرة على قياس أداء العاملين وتتنم بالعدالة والموضوعية التامة وأيضا تواكب تطورات العمل واحتياجاته المستقبلية مما يجعل نتائج التقييم أكثر دقة وتنبث الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

• ضرورة العمل على أن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء

تطويري وبنائي أكثر من كونه هدفاً يتم من خلاله محاسبة الموظف وعقابه.

• ضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء الوظيفي حيث يقدم عدد من الفوائد لكل من الرئيس المباشر والموظف والمنظمة. فالفوائد التي تعود على الرئيس منها معرفة مشاكل الموظف لتقديم توصيات لتحسين مستوى أدائه وذلك اعتماداً على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجرى تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته وإمكاناته.

أما الفوائد التي تعود على الموظف نفسه منها معرفة نتائج تقييم أدائه الوظيفي الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف في أدائه وهذه تساعد الموظف على معالجة جوانب النقص لديه ويعزز جوانب القوة. وأخيرا يحسن العلاقة مع الرئيس المباشر. أما الفائدة التي تعود على المنظمة هي تحقيق أهدافها بطريقة فاعلة.

• ضرورة وجود نظام خاص بتظلمات الموظفين لممارسة حقهم في التظلم إذا كان هناك شعور بالظلم من نتيجة التقييم.
• وأخيرا ضرورة إقامة دورات تدريبية بصفة دورية لمعدي تقارير الأداء الوظيفي لمعرفة أبرز المستجدات في أنظمة تقييم الأداء الوظيفي.
التوصيات على المستوى الأكاديمي:

• حتّ البحوث المستقبلية على تطبيق مثل هذه الدراسة التي تتعلق بمحاولة معرفة العلاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي على العاملين في نطاق اوسع من الشركات العاملة بمدينة الرياض. والقيام بدراسات مقارنة ما بين الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية .

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو الروس، سامي، وأبو ماضي، خالد، (٢٠١١). مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية-سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٩(١)، ١١٨٠-١٢١٢.
أبو حطب، موسى، (٢٠٠٩). فعالية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية اصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية بمدينة غزة.
الأميري، وليد، (٢٠٠٩). تقييم و تطوير نظام تقويم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار ببغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، الدنمارك: مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة.

- جودة، محفوظ، (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدجني، إياد، (٢٠٠٧). تجربة الجامعة الإسلامية في تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- رشيد، مازن، (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- ريان، عادل، (٢٠٠٦). بحوث التسويق: المبادئ، القياس، والطرق. أسبوط: مطبعة الصفا.
- سلطان، محمود، (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- شأويش، مصطفى، (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، طارق، (٢٠١١). أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية باستخدام نموذج التحليل التوسطي. مجلة الإدارة العامة، ٣٨ (١)، ٤٩-٣.
- عبد بحر، يوسف، وأبو سويرح، أيمن سليمان، (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٨ (٢)، ١١٤٧-١١٥٩.
- العنبي، محمد، (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني، (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، عوض، (٢٠٠٠). توظيف العمالة الوطنية في القطاع الخاص: وجهة نظر أصحاب الأعمال في المعوقات والحلول، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (١٦)، ٨٥-٢٤.

عواد، يوسف، (٢٠٠٩). *إدارة الموارد البشرية: مهارات الاشراف*. الطبعة الأولى، الرياض: دار زدني للطباعة والنشر والتوزيع.

القحطاني، محمد، (٢٠٠٨). *إدارة الموارد البشرية: منهج استراتيجي متكامل*. الطبعة الثانية، الرياض: العبيكان.

النونو، نائلة، (٢٠٠٤). *سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مصطفى، أحمد، (١٩٩٦). *المدير في عالم متغير*. القاهرة.

يوسف، درويش، (١٩٩٩). *العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٦(٢)، ٢٥٩-٢٧٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. 2nd Edition, Pearson Education. New Jersey.
- Clausen T., Jones, K. and Rich, J. (2008). Appraising Employee Performance Evaluation Systems. *CPA Journal*, (78), 64-67.
- DeNisi, A. and Griffin, R. (2011). *Human Resources Management*. South-Western, Cengage Learning.
- Dessler, J. (2013). *Human Resources Management*. 13th Edition, New York: Pearson.
- Femi, A. (2013). Perception of Performance Appraisal and Workers' Performance in Wema Bank Headquarters, Lagos. *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(4), 89-101.
- Gichuhi, A., Abaja, P. and Ochieng, I. (2013). Effects of Performance Appraisal on Employee Productivity: A Case Study of Supermarkets in Nakuru, Kenya. *Asian Journal of Business and Management Science*, 2(11), 42-58.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2008). *Behaviors in Organizations*. 9th Edition, New York: Pearson.
- Ishfaq, A., Muhammad, R. and Khushi, M. (2011). Relationship Between Perceived Fairness in Performance Appraisal and OCB; Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 15-20.
- Kaplan, R., and Norton D. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, (October) 72-80.
- Krattenmaker, T. (2009). Appraising Employee Performance in a Downsized Organization. *Harvard Management Update*, 14, 3-5.

- Maharvi, M., Iqbal, M. and Ullah, M. (2014). Effectiveness of Performance Appraisal System: A Proposed Model with Empirical Evidence from the Government of Punjab, Pakistan. *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management*, August 13-14, Thailand.
- Mankins, M. and Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*. July/August, 65-72.
- Ndirangu, L. and Ngari, J. (2014). Effects of Performance Appraisal Quality on Performance of Employee in the Financial Sector: A Case of Investment Management Firms in Kenya. *International Journal of Scientific Engineering and Research*, 2 (4), 100-106.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S.T., Judge, T. A., and Hasham, E. S. (2012). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Sekaran, O. and Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th Edition, Willey: Great Britain.
- Tangen, S. (2005). Professional Practice Demystifying Productivity Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (1), 34-46.
- Zhang, X., Hu. B., and Qiu, M. (2014). Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Performance Appraisal and Voice Behavior. *Social Behavior and Personality*, 42 (8), 1315-1324.

The Effectiveness of Performance Appraisal System and its Impact on Employees' Performance in Private Sector Companies in Riyadh

Mohammed S. AL-Amri¹, and Khalid A. AL-Hogail²

*1 Associate Professor of OB and HRM
King Saud University*

2 Researcher in Business Administration

Abstract. The study aimed to investigate the impact of effectiveness of performance appraisal system on employees' performance. This is ascribed to the fact that the approach of performance appraisal is one of the administrative approaches in the field of human resources management. This approach may be used to improve performance, productivity, satisfaction of employee and customer and increasing organizational efficiency. Reaching the main aim of the study required a review of the previous studies, and three questions were examined. A survey was conducted on a study sample comprising the employee in all levels of management in private sector companies, Riyadh, which total (420) employees. The study employed descriptive research and statistical analysis methodologies, including desk and field research to acquire data through the survey, which constituted the primary data source. The study used the necessary tests to measure the validity and reliability of the study. After the testing of the study questions, the results showed that there is a relationship between effectiveness of performance appraisal system and employees' performance. Based on these results, certain recommendations were suggested.

key words: Performance Appraisal, Performance, and Effectiveness. Human resource mangement

