

## واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين

فيصل بن عبدالله البواردي

معهد الإدارة العامة، الرياض • المملكة العربية السعودية

bawardyf@ipa.edu.sa

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من عينة عشوائية حجمها (381) موظفاً من مجتمع الدراسة المتاح الذي يشمل موظفي الخدمة المدنية الذين شاركوا في برامج تدريبية في الفصل التدريبي الأول 1441هـ في معهد الإدارة العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً محدوداً بنظام إدارة الأداء الوظيفي، وضعف جاهزيتها للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها، ومحدودية استعدادها لتقييم وقياس أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء، ومحدودية استفادة تلك الجهات من نظام إدارة الأداء الوظيفي في تحفيز الموظفين وتطويرهم. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدد من التوصيات ومنها أهمية دعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي وتوفير التدريب المناسب للمدراء والموظفين حول عملية إدارة الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الوظيفي، الجهات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

## **Job performance management practices in Saudi government agencies: from the employees' perceptions**

Faisal Abdullah Albawardy

Institute of Public Administration, Riyadh • Kingdom of Saudi Arabia

bawardyf@ipa.edu.sa

---

### **Abstract:**

This study aims to evaluate job performance management practices in government agencies in the civil service in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objectives, data were collected from a random sample of 381 employees, which included civil employees who participated in training programs in the first training semester of 2019 at the Institute of Public Administration.

The study found that government agencies pay limited attention to the job performance management system, there was lack of readiness from the government agencies to define the objectives to be achieved and their standards government agencies lack of readiness to deal with the performance charter and define the objectives to be achieved and their standards, moreover, there were lack of readiness to evaluate and measure the performance of employees according to the objectives specified in the performance charter, and there were limited use of the job performance system in motivating Employees and their development. Based on these results, the study presented a number of recommendations, the most important of which is the importance of government agencies' support for the job performance management system and providing appropriate training to managers and employees on the job performance management process.

---

**Keywords:** Job performance management, performance evaluation, government agencies, Saudi Arabia.

## القسم الأول - مقدمة:

تعد إدارة الأداء الوظيفي أحد أهم أنشطة الموارد البشرية التي تستخدم لقياس وتحقيق كفاءة وفاعلية أداء الموظفين والمنظمات (Mollel, Mulongo & Razia, 2017)، إذ ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل. وتسهم إدارة الأداء الوظيفي في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن تحديد مواطن الضعف في أداء الموظفين وتدريبهم وتطوير قدراتهم لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب بالإضافة إلى تحديد الأجر، والترقيات والاختيار والإجراءات التأديبية (El Baradei and Newcomer, 2008). وتُعد وظيفة إدارة الإداء الوظيفي من الوظائف الحيوية الهامة في عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي وردت ضمن برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتؤكد الدراسات السابقة على أهمية أن يتم تطبيق إدارة الأداء الوظيفي باستخدام السياسات والمعايير والآليات والنماذج المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين والمنظمة (El Baradei and Newcomer, 2008)، وأن يتم دعم تنفيذ تلك السياسات والآليات والنماذج من قبل القيادات العليا (Armstrong & Baron, 2005)، وأن يكون هناك دور فاعل لإدارة الموارد البشرية في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذها وقبولها من قبل الموظفين والمدراء (Becker, Huselid, Ulrich & Brockbank, 2015)، وأن يكون هناك مشاركة فاعلة بين المدراء والموظفين لتحديد الأهداف المطلوبة ومعاييرها (Tahsildari & Shahnaei, 2015)، وأن يتم مقارنة النتائج المتحققة بناء على الأهداف والمعايير الموضوعية وتقديم التغذية الراجعة لتحديد الأداء الضعيف وتطويره وتحفيز الأداء المتميز (Cheng, 2014).

وعلى الرغم من أهمية إدارة الأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات تشير إلى أن المنظمات الحكومية تواجه تحديات كثيرة ومختلفة في تطبيقها (Ikramullah et al, 2016؛ المشعل، 2020م) وتشمل تلك التحديات ضعف دعم القيادات العليا لعملية التقييم (Cintrón & Flaniken, 2011؛ عواد، 2005)، وضعف التدريب المقدم للمدراء والموظفين لتقييم الأداء الوظيفي (عواد، 2005؛ Balaraman, 2005؛ Mosoti, 2017؛ Mollel, 2017؛ 2018؛ et al., Cintrón & Flaniken, 2011)، وعدم وضوح معايير الأداء (عواد، 2005؛ الضلعان، 1995؛ النونو، ٢٠٠٤)، وعدم الاستفادة من التقييم في معرفة الفرق بين الأداء المطلوب والأداء المتحقق (Mollel, 2017؛ Mosoti, 2017؛ بحر وعبدالواحد، 2011؛ عواد، 2005)، وضعف التغذية الراجعة (Mosoti, 2017؛ الضلعان، 1995)، وضعف الاستفادة من تقييم الأداء في تطوير الموظفين وترقيتهم، والإعتراف والتقدير بالأداء الجيد، والمكافآت المالية (عواد، 2005؛ النونو، ٢٠٠٤؛ بحر وعبدالواحد، 2011؛ الضلعان، 1995؛ Mollel, 2017)، كما أن عملية التوزيع الاجباري وتلقي الاعتراضات غير منهجية (عواد، 2005؛ Mosoti, 2017).

هذه التحديات التي تواجه إدارة الأداء الوظيفي تزيد الحاجة إلى دراسة اتجاهات الموظفين حول واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتقويمها وتطويرها بما يخدم أهداف إدارة الأداء الوظيفي وتحسين الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية.

### مشكلة الدراسة:

يعد نظام إدارة الأداء الوظيفي أحد أنشطة الموارد البشرية المهمة التي تستخدمها الجهات الحكومية لقياس أداء موظفيها من خلال تحديد الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء المتحقق، والعمل على سد الفجوة في الأداء من

خلال التوجيه أو التدريب والتطوير، أو مكافأة المتميزين عن أدائهم بترقيتهم إلى وظائف ذات مهام أعلى وأصعب أو تحفيزهم مادياً.

لذا يلاحظ تزايد الاهتمام بنظام إدارة الأداء الوظيفي في رؤية المملكة 2030، حيث ركزت على الاستمرار في اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً، والعمل على عدد من المتطلبات المهمة لتطوير الموظفين، ومنها رفع إنتاجية الموظف وكفاءته إلى أعلى مستوى، عبر تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، والاهتمام بصناعة بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (رؤية المملكة 2030). وقد تم ترجمة هذا الاهتمام في برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية باستبدال نظام تقييم الأداء الوظيفي القديم الذي تم تعميمه بتاريخ 1427/1/1هـ، بنظام ولائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديد الذي تم تعميمه في عام 1437هـ (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020م)، والذي ركز على عدد من العناصر المهمة لنجاح عملية إدارة الأداء الوظيفي ومنها: توفير الدعم لعملية إدارة الأداء الوظيفي، وتحديد الأهداف المطلوبة من الموظفين في بداية السنة ومعايير إنجازها بمشاركة الموظف مع المدير، وقياس مدى تحقق الأهداف المطلوبة باستخدام نموذج تقييم الأداء من خلال الرجوع لسجل أداء الموظف خلال سنة، والتغذية الراجعة المستمرة لتحديد أسباب تدني الأداء، والتغلب عليها بالتدريب المناسب وتعزيز الأداء المتميز من خلال التريقات والحوافز بهدف تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم (أطر العمل التنظيمية لللائحة التنفيذية للموارد البشرية، 1440هـ، برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية، 1437هـ). وتعد إدارة الأداء الوظيفي كغيرها من وظائف الموارد البشرية المختلفة، لا تخلو من التحديات ومقاومة التغيير، حيث تشير نتائج الدراسات السابقة إلى ضعف واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الدول الغربية والعربية، حيث توصلت إلى ضعف دعم المنظمات لنظام إدارة الأداء الوظيفي (Cintrón & Flaniken, 2011; Mosoti, 2017; Mollel, 2017; Balaraman, et al., 2018; عواد، 2005; الضلعان، 1995; النونو، 2004)، وتدني في وضوح معايير الأداء (عواد، 2005; الضلعان، 1995; النونو، 2004)، وضعف الاستفادة من التغذية الراجعة (Mosoti, 2017; الضلعان، 1995) ومحدودية الاستفادة من التقييم في تحليل الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء المتحقق وتقديم التغذية الراجعة (بحر وعبدالواحد، 2011; Mollel, 2017; الضلعان، 1995)، وضعف الاستفادة من تقييم الأداء في تحفيز وتطوير الموظفين (النونو، 2004; الضلعان، 1995; Mollel, 2017). بالإضافة إلى خبرة الباحث العملية أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تواجه عدد من الصعوبات في تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي الجديد، ومنها صعوبة التعامل مع نماذج تقييم الأداء (صياغة الأهداف بحيث تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق وذات صلة بالمهام المطلوبة ومحددة بزمن والتي تعرف باختصاراً بـ SMART وتحديد معايير القياس)، وآلية تسجيل الأداء ومتابعته، تطبيق التوزيع الإجباري، وتوفير التدريب المناسب للمشرفين على التعامل مع نماذج ميثاق الأداء وتقييم الأداء والتقدير العام.

وبناء على ماسبق تبرز الحاجة لدراسة واقع إدارة الأداء الوظيفي (الاهتمام والدعم، الجاهزية والاستعداد لتطبيق إدارة الأداء، والاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي) في الجهات الحكومية في المملكة المعتمد بعد تطبيق لائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديدة المعتمدة بتاريخ 1437/9/10هـ، وتقديم الحلول للتغلب على الصعوبات التي تواجهها، من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس: ما واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟.

أسئلة الدراسة الفرعية:

1. ما مدى اهتمام ودعم الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لنظام إدارة الأداء الوظيفي؟

2. ما مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها، بالتنسيق بين المدير والموظف؟
3. ما درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي؟
4. ما مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في دعم أنشطة الموارد البشرية الأخرى؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى اهتمام ودعم الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لنظام إدارة الأداء الوظيفي
2. قياس مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها.
3. التعرف على مدى استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي.
4. التعرف على مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في دعم أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

#### أهمية الدراسة:

تعد الدراسة الحالية أحد الدراسات المهمة والحديثة التي تدعم المكتبة العربية في مجال واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. كما تعد الدراسة مهمة للجهات الحكومية والجهات التشريعية لأنها تساعدها على فهم مشكلات إدارة الأداء الوظيفي داخل الجهات والثغرات في اللائحة والأليات والنماذج المستخدمة للتقييم، وتقديم التوصيات للاستفادة منها في التغلب على تحديات إدارة الأداء الوظيفي (لوائح، أدلة، نماذج، تدريب). كما تعد الدراسة مهمة لأنها تركز على وجهة نظر الموظفين وهذه الفئة تعد الأقرب على فهم تحديات عملية التقييم لأنها الفئة المعنية بالتقييم، بهدف تقديم التوصيات للتغلب عليها، والذي يمكن أن ينعكس على رضا العاملين وتحسين أداءهم وتحفيزهم وتقدير الأداء المتميز لتحقيق أهداف الجهات الحكومية.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل التدريبي الأول من العام 1440هـ.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على موظفي الجهات الحكومية (شاغلي مراتب الخدمة المدنية من المرتبة 13 وأدنى أو ما يعادلها) المشاركين في البرامج التدريبية التي نفذها معهد الإدارة العامة في الفصل التدريبي الأول من العام التدريبي 1440هـ، في المركز الرئيس بالرياض وفروعه والبالغ عددهم (37219) موظف. وقد تم اختيار الموظفين شاغلي مراتب الخدمة المدنية من 13 وأقل، نظراً لأن لائحة إدارة الأداء الوظيفي نصت على أن يتم تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي المراتب الثلاثة عشرة فما دون (أو ما يعادلها) للعاملين في الجهات الحكومية (أطر العمل التنظيمية للائحة التنفيذية للموارد البشرية، 1440هـ).

### مصطلحات الدراسة:

**إدارة الأداء الوظيفي:** هي المنهجية التي يتم من خلالها قياس أداء الموظف بالاعتماد على أسس ومعايير ومستويات محددة مرتبطة بأهداف الوظيفة والإدارة والجهة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أداء الموظف وتحفيزه.

**ميثاق الأداء الوظيفي:** هو نموذج يحدد فيه الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف، ويتم إعداده من قبل الرئيس المباشر بالتنسيق مع الموظف. (أطر العمل التنظيمية للائحة التنفيذية للموارد البشرية، 1440 هـ).

**نموذج تقييم الأداء والتقدير العام:** هو نموذج يتم فيه تحديد مدى إنجاز الموظف للأهداف والجدارات المطلوبة منه في ميثاق الأداء. (أطر العمل التنظيمية للائحة التنفيذية للموارد البشرية، 1440 هـ).

**الجدارات:** مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.

**الموظفين الذين تنطبق عليهم لائحة إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية:** هم الموظفين الذين يعملون في الجهات أو المصالح الحكومية الذين يخضعون لأحكام نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والذين يشغلون المرتبة الثالثة عشر فما دون (أو ما يعادلها).

### القسم الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### مفهوم إدارة الأداء الوظيفي:

بمراجعة الإطار النظري والمفاهيم التي تناولت إدارة الأداء الوظيفي يلاحظ وجود مسميات مختلفة لها، فهناك من يطلق عليها تقييم الأداء الوظيفي ( Job performance evaluation/ Job performance assessment) (المشعل، 2020; Balaraman et al., 2018)، وهناك من يطلق عليها تقوم الأداء الوظيفي (الضلعان، 1995)، وآخرون يطلقون عليها إدارة أداء الوظيفي Job performance management (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020; Ohemeng, et al, 2018; Armstrong & Baron, 2005). وبمراجعة تلك المفاهيم والدراسات يلاحظ أن مفهوم إدارة الأداء الوظيفي تعد أشمل وأعم من تقييم الأداء الوظيفي، كما يلاحظ أن تقييم الأداء الوظيفي يعد أحد المراحل التي تمر فيها إدارة الأداء الوظيفي (Mollel et al., 2017). فقد عرفها (Jackson and Schuler, 2006) بأنها نتيجة الاداء المبني على حكم وأراء المرؤوسين، والزملاء، والمشرفين، ومدراء آخرين وأيضا من الموظفين أنفسهم، كما عرفها Meenakshi (2012) بأنها أداة لتقييم وتصنيف الموظفين يستخدم كأساس لاتخاذ قرار إداري مثل الترقية وتحديد الحوافز المادية، وتطوير العاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية. وفي تعريف آخر بأنها عمليات المنظمة تستخدمها على أساس منظم وتقارن من خلالها أداء الأفراد أو الجماعة على أساس عناصر موضوعية أو ذاتية (Giangreco, et al., 2012). ومن خلال استعراض هذه المفاهيم يتضح عدم وجود تعريف متفق عليه، إلا أنها جميعا تركز على أن إدارة الأداء الوظيفي يعد عملية قياس وتقييم سلوك الموظفين بهدف تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

#### أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق عدد من المزايا ومنها أنها تساعد على: تحديد الأهداف المطلوب من الموظف تحقيقها في بداية فترة إدارة الأداء بهدف تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب في نهاية فترة إدارة الأداء الوظيفي بالمشاركة بين الموظف والمدير، لتحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الموظفين وتوجيههم وتدريبهم

لتحقيق أهداف المنظمة (Tahsildari & Shahnaei, 2015)، وتهدف أيضا إلى تحقيق العدالة والشفافية والفعالية في مكافأة الموظفين، من خلال اتخاذ قرارات مثل الترقية أو تخفيض الرتبة أو الاحتفاظ بالموظف، أو الحوافز المالية، أو التطوير الوظيفي أو الإحلال، أو التقدير، أو الإجراءات التأديبية، أو النقل، أو تحديد معايير الاختيار والتعيين (Vance, 2006).

### نظام إدارة الأداء الوظيفي:

بمراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة (Armstrong & Baron, 2005; Shen, et al, 2016)

يلاحظ وجود عدد من الخطوات والمراحل المطلوبة لبناء نظام إدارة أداء وظيفي فاعل والتي يمكن تصنيفها إلى المحاور التالية:

**1- دعم نظام إدارة الأداء الوظيفي:** حيث تؤكد الدراسات السابقة على أهمية اختيار الآليات والنماذج الفعالة لتقييم الأداء والتي تقود إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين والمنظمة (El Baradei and Newcomer, 2008)، وأن يكون هناك دعم والتزام من القيادات العليا ومسؤول الموارد البشرية والمدراء في جميع المستويات بنجاح تقييم الأداء الوظيفي (Armstrong & Baron, 2005)، كما تؤكد الدراسات السابقة على أهمية تدريب المشرفين على عملية إدارة الأداء (Balaraman, et al., 2018)، والاستفادة من الأنظمة التقنية بهدف تسهيل تسجيل إنجازات الموظفين وإدارة خطة تقييم الأداء الوظيفي (Shen, Chen & Wang, 2016).

**2- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ومعاييرها:** أكدت الدراسات السابقة أهمية تحديد أهداف التقييم، والاتفاق على الأهداف المطلوبة من الموظف في الوظيفة التي يمارسها والمعايير المطلوب إنجازها وقبول الموظف لها، من خلال مشاركة الموظف (Shen, et al, 2016)، لأن ذلك يؤثر على كيفية إدراك الموظفين لعدالة التقييم وأثاره الإيجابية (Tahsildari & Shahnaei, 2015).

**3- مراجعة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة والتغذية الراجعة:** من المهم أن يقيم المدير أداء الموظفين بشكل منهجي وفق الأهداف الموضوعية من أجل تقديم الملاحظات التطويرية ومتابعة التقدم (وهو ما يعرف بمراجعة الأداء) (Balaraman, et al., 2018). حيث أن التغذية الراجعة والاعتراف بالأداء المستمر يساعد على تحسين أداء الموظفين، ويعد أمرا مهما لجذب الموظفين وإبقاءهم ورفع من رضاهم الوظيفي (Armstrong & Baron, 2005)، مع أهمية مشاركة الموظف مع المشرف في عملية التقييم بهدف تمكينه من التعبير عن وجهة نظره والأخذ بملاحظاته والتحديات التي تواجهه عند عملية التقييم (Mollel, 2017).

**4- الاستفادة من نتائج التقييم في تحفيز وتطوير الموظفين:** يساعد تقييم الأداء على اتخاذ قرارات واستنتاجات إدارية بشأن الرواتب وزيادتها، والترقيات، وتحديد التدريب الذي يحتاجه الموظف، والتقدير والاعتراف بالموظف على العمل الذي أنجزه بشكل جيد (Cheng, 2014). كما يستفاد منه في فصل، وتسريح الموظفين ذوي الأداء الذي لا يتوافق مع أهداف المنظمة (Balaraman, et al., 2018).

### إدارة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية:

يعد صدور لائحة تقويم الأداء الوظيفي الصادرة برقم (51934) وتاريخ 1426/12/30هـ بناء على الأمر السامي رقم 401/7 وتاريخ 1401/3/6هـ، الانطلاقة الحقيقية لتفعيل تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في كافة الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تم العمل بها اعتبارا من 1427/1/1هـ وتم تعميمها من قبل وزارة الخدمة المدنية برقم 702/1492 وتاريخ 1427/1/12هـ، وتطبيقها بكافة إدارات شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية. وقد احتوت على عدد من المواد ومنها أن يتم تقويم أداء الموظف من قبل الرئيس المباشر

للموظف ويعتمد من قبل رئيسه، وعلى الرئيس المباشر تزويد الموظف بنسخة من تقييم الأداء الوظيفي بعد اعتماده، ويجوز للموظف التظلم عن التقييم عند حصوله على درجة غير مرضي، ويحرم الموظف الحاصل على تقييم أداء غير مرضي من الترقية ودخول المسابقة لمن يحصل على التقدير، ويمكن النظر في فصل الموظف عند حصوله على هذا التقدير ثلاث مرات بعد حالاته إلى هيئة الرقابة والتحقق لعرضه على ديوان المظالم للنظر في فصله. وبمراجعة هذه اللائحة يلاحظ ضعف تركيز اللائحة على دعم الجهات لعملية تقييم الأداء الوظيفي، وعدم إشارة اللائحة إلى تحديد الأهداف والجدارات المطلوبة من الموظفين في بداية السنة لتحقيق أهداف الوظيفة، وعدم التركيز على تقييم الأداء وفق الأهداف المتفق عليها، وضعف إشارة اللائحة إلى آلية الاستفادة من تقييم أداء العاملين في تطويرهم وتحفيزهم.

وفي عام 1437 ظهرت رؤية المملكة 2030، والتي اهتمت بعدد من المبادئ ذات العلاقة بإدارة أداء العاملين في الجهات الحكومية ومن تلك المبادئ: الاستمرار في اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً، والعمل على عدد من المتطلبات المهمة لتطوير الموظفين، ومنها رفع إنتاجية الموظف وكفاءته إلى أعلى مستوى، عبر تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، والاهتمام بصناعة بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (رؤية المملكة 2030، 1437). كما يلاحظ أن هذا الاهتمام انعكس في برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية والذي ركز على تحويل هيكل إدارات شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية والتي تتكون من ثلاث إدارات هي تطوير الموارد البشرية وإدارة العمليات وإدارة التواصل، حيث ركز هذا التحول على تطبيق أنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها إدارة الأداء الوظيفي، والذي تضمن استبدال نظام تقييم الأداء الوظيفي القديم الذي تم تعميمه بتاريخ 1427/1/1هـ، بنظام ولائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديد الذي تم تعميمه في عام 1437هـ (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2020)، والذي ركز على عدد من العناصر المهمة لنجاح عملية إدارة الأداء الوظيفي ومنها: توفير الدعم لعملية إدارة الأداء الوظيفي، وتحديد الأهداف المطلوبة من الموظفين في بداية السنة ومعايير إنجازها بمشاركة الموظف مع المدير، وقياس مدى تحقق الأهداف المطلوبة باستخدام نموذج تقييم الأداء من خلال الرجوع لسجل أداء الموظف خلال سنة، والتغذية الراجعة المستمرة لتحديد أسباب تدني الأداء، والتغلب عليها بالتدريب المناسب وتعزيز الأداء المتميز من خلال الترقيات والحوافز بهدف تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم (أطر العمل التنظيمية لللائحة التنفيذية للموارد البشرية، 1440هـ، برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية، 1437هـ).

#### الدراسات السابقة:

فيما يلي سيتم عرض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأداء الوظيفي وفقاً لحدثة تاريخ نشرها، حيث سيتم عرض الدراسات العربية ثم الأجنبية:

#### الدراسات العربية:

هدفت دراسة القدال (2018) إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الأداء المهني في المكتبات الجامعية في ولاية الخرطوم، ومدى مقدرة هذه المعايير على قياس أداء المكتبيين لمهامهم المختلفة بصورة موضوعية وعادلة؛ من خلال استخدام الاستبيان على عينة بلغت (50) فرداً يعملون في الوظائف الإشرافية، وتوصلت الدراسة إلى موافقة المشرفين على أنهم مطلعين على معايير وطرق تقييم أداء العاملين، والمأمهم بالوصف الوظيفي للمرؤوسين، ويقوم المشرف بتسجيل الملاحظات اليومية والاسبوعية عن أداء المرؤوسين لواجباتهم، ويدعم الأداء الإيجابي ويوضح الأداء السلبي لهم، ويشرك المرؤوسين في خططهم التطويرية، ومعايير تقييم الاداء موضوعية وعادلة،

ويتم الاستعانة بسجل تدوين الملاحظات عند التقييم، ويتم مناقشة المرؤوسين على أداؤهم، ويستخدم التقييم لتقديم مكافآت وحوافز بناء على نتائج التقييم.

كما هدفت دراسة بحر وعبد الواحد (2011) لبحث معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات. كما استخدمت الاستبانة على عينة بلغت (151) مقيماً، وكان من أهم النتائج أن الموظفون يفهمون نظام التقييم جيداً، ويشعر الموظفون بالظلم وعدم العدالة، وينفذ المقيمون عملية التقييم بشكل عشوائي وتفتقر معايير التقييم للشفافية، ونماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب المراد تقييمها، وهناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء.

وفي دراسة عواد (2005) هدفت إلى تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتم استخدم المنهج التحليلي الوصفي باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية شملت (520) موظف من مختلف مؤسسات السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف عام في نظام التقييم وعدم الجدية والالتزام من الجهات الإشرافية العليا لتطبيقه، ووجود انطباع سلبي لدى الموظفين حول النظام بسبب عدم وضوح المعايير التي تستند إليها عملية التقييم، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، وعدم وجود جهة تحدد المعايير المطلوبة لكل وظيفة، ونقص في تحليل النتائج والتغذية الراجعة، وعدم ربط الحوافز المادية والمعنوية مع نتائج تقييم الأداء، وعدم تدريب الموظفين أو المشرفين على تطبيق النظام، وعملية تلقي الاعتراضات على التقييم غير منهجية ولا يعلم بها الكثير من الموظفين، وعدم ثقة الموظفين بالنظام.

كما هدفت دراسة النونو (2004) إلى التعرف على نظام تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، باستخدام الاستبانة على عينة طبقية عشوائية شملت (20%) من المجتمع، وكان من أهم النتائج عدم توفر متطلبات تقييم أداء الموظفين الواجب توفرها، وافتقار النظام الي معايير علمية وموضوعية مستمدة من توصيف دقيق للوظائف، وافتقار النظام الي وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم، وتقع عملية تقييم الاداء علي عاتق الرئيس المباشر فقط دون مشاركة اية أطراف أخرى، وعدم الاعتماد على نتائج التقييم في القرارات المتعلقة بالموظفين مثل التدريب والتحفيز.

وهدف دراسة الضلعان (1995) إلى التعرف على نظام تقييم الاداء الوظيفي في المملكة واتجاهات الرؤساء المرؤوسين نحوه، ومعرفة الفروق الجوهرية في اتجاهات الرؤساء والمرؤوسين نحو نظام التقييم ومدى كفاءته، وتحديد المشكلات التي تواجه تطبيق نظام التقييم، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من خلال تطبيق استبانتين أحدها وزع على الرؤساء المباشرين من شاغلي الوظائف الاشرافية والثانية وزعت على المرؤوسين وبلغ افراد عينة الدراسة (420) رئيساً مباشراً و (523) مرؤوساً، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في درجة اعتماد الرؤساء المباشرين على المصادر التي يستقون منها المعلومات عند تقييم أداء مرؤوسيههم، وإن شاغلي الوظائف الاشرافية لديهم معرفة كبيرة بمهام وواجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم، وأن هناك تناقضاً تاماً بين آراء الرؤساء والمرؤوسين حول إشعار المرؤوسين بنواحي القوة والضعف في أداؤهم، وطول مدة الخدمة في الوظائف الاشرافية والالتحاق بالدورات التدريبية ليس لهما تأثير على الرؤساء المباشرين في عملية تقييم الاداء، في حين تؤثر الزمالة والصداقة والقرابة على عملية تقييم الاداء الوظيفي، وإن نظام تقييم الاداء الوظيفي يعاني من نقص الكتيبات التوضيحية المتخصصة في المجال، وإن نظام تقييم الاداء الوظيفي يحقق إلى حد كبير جميع الأهداف التي وضع من أجلها، وإن نتيجة تقييم الاداء كان لها تأثيراً كبيراً على فرص الترقى والمكافآت والزيادة في المسؤوليات وتقدير الرؤساء وثقتهم، وعدم وجود معايير للأداء يتم تقييم المرؤوسين في ضوءها.

### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Balaraman وآخرون (2018) إلى تقييم ممارسات تقييم الأداء والتحديات في القطاع العام، ولا سيما دراسة حالة بلدة أديغرات في إثيوبيا. وقد أخذ (174) موظفاً كعينة من (19) منظمة حكومية باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تقييم غالبية الموظفين بنفس المعايير، رغم تنوع واجباتهم ومسؤولياتهم. ويوجد ضعف في الاستماع إلى مشكلة تقييم ومعايير الأداء ومعالجته، وعدم الموضوعية في التقييم من المشرفين، وضعف التدريب المناسب للمقيمين.

كما هدفت دراسة Ohemeng وآخرون (2018) إلى دراسة كيفية استخدام مديري الموارد البشرية لعمليات (التأنيب) في تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات العامة في غانا، وقد استخدم مجموعة التركيز، والمقابلات الفردية والاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه: يتم تقييم أداء الموظفين كل عام، والتغذية الراجعة التي تقدم للموظفين في إدارة الأداء مناسبة وقيمة، وإجراءات تقييم إدارة الأداء مفتوحة وعادلة، وتحقق إدارة الأداء المساءلة الفعالة للموظفين، وإن الموظف يتلقى تغذية راجعة فعالة من مديره على أدائه.

وهدفت دراسة Rashmi & Keerthi (2018) إلى تقييم مستوى رضا الموظفين تجاه نظام تقييم الأداء. واستخدمت الاستبانة على عينة الدراسة من (50) من المديرين التنفيذيين في بنغالور وعددهم (80) مديراً. وكان من أهم نتائج الدراسة مناسبة وقت دورة نظام تقييم الأداء؛ وأن الموظفين يحصلون على ملاحظات على أدائهم مرة واحدة في 6 أشهر، وأنهم يشعرون بأن التقييم يستخدم لغرض الاستفادة من المزايا، وأنهم يحصلون على فرصة لتحسين أدائهم بعد الحصول على معلومات من قسم الموارد البشرية، وأن تقييم الأداء يساعد على تقديم النصح والمشورة لضعف الأداء، وأن نظام تقييم الأداء يقيّم أدائهم بدقة.

وفي دراسة قدمها Mosoti (2017) هدفت إلى تحديد التصورات والاتجاهات والتحديات التي يواجهها الموظفون في لجنة الخدمة الحكومية في (كينيا) إزاء النظام الحالي لتقييم الأداء. وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق استبيان وزع على (141) موظفاً. ومن أهم النتائج أن التقييم يعد مضيعة للوقت، وعدم مناسبة أن يكون التقييم سنوي، وعدم توافر المشرفين المتمكنين، لم يتم تدريب الموظفين على تقييم الأداء، ويوجد تحيز من المشرف، وعدم وجود مكافآت أو ترقية على الأداء الجيد، وأدوات التقييم صعبة الاستخدام، وعدم وضوح المهام والواجبات، وعدم إجراء مراجعة منتظمة للتقييم، والتوزيع غير العادل للمتميزين بالأداء.

كما هدفت دراسة Mollel وآخرون (2017) إلى بحث اتجاهات موظفي القطاع الحكومي على نظام إدارة تقييم الأداء الوظيفي في مقاطعة ماهيزا في تنزانيا، وتم اخذ عينة عشوائية من (339) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين لم يتلقوا تدريباً مناسباً على كيفية تحديد وصياغة أهداف الأداء، ولم يتم تحديد الأداء المناسب لهم ونقاط الضعف بعد عملية التقييم، ولم يرتبط برنامج التدريب والتطوير بنتائج تقييم الأداء، وأنه بعد عملية التقييم لا يكون لدى المشارك معرفة بالفرق بين أدائهم الفعلي والأداء المطلوب، ولم يتم ترقيتهم كنتيجة لتقييم الأداء، ولم يحصل الموظفين على التقدير والاعتراف بالأداء كنتيجة لتقييم ادائي.

كما هدفت دراسة Othman (2014) إلى تحديد ودراسة المحددات التي تؤثر على رضا الموظفين في مجال تقييم أداء الموظفين في القطاع العام في بروناي. وشملت المقابلات (14) موظفاً، في حين شملت البيانات الكمية الرئيسية 355 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى: وجود الفهم الجيد لمعايير تقييم الأداء، وعدالة المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء، ووجود ارتباط لتقييم الأداء الحالي بخطة تطوير المرؤوسين، وأن طريقة التقدير المستخدمة تساعد على تحقيق قياس فعال لأداء الموظفين، وإن معايير تقييم الاداء مناسبة لقياس الأداء الفعلي للموظفين، وأن التقييم الحالي يستخدم فقط للحصول على الحوافز مثل الترقيات.

وفي دراسة Cintrón و Flaniken (2011) هدفت إلى تقييم نظام تقييم الأداء الوظيفي في مجلس الكليات والجامعات (CCCU) في الولايات المتحدة الأمريكية وشملت الدراسة (108) من الأعضاء في تلك الكليات والجامعات، باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى نظام تقييم الأداء يتطلب الكثير من الوقت والجهد من المشرفين، وأن المعايير والتصنيفات في بعض الأحيان تكون غير عادلة، والقيم الشخصية للمشرف والتحيز هي المسيطرة في عملية التقييم، ولم يتم مراجعة نظام تقييم الأداء بشكل دوري، ولم يتم تطويره لضمان فعاليته، ولم يتم دعم تقييم الأداء من قبل القيادات العليا، ولم يتم توفير تدريب كافٍ للمشرفين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

وبمراجعة الدراسات السابقة نجد أنها اهتمت بدراسة إدارة الأداء الوظيفي في بيئات مختلفة. ففيما يتعلق بعنوان تلك الدراسات نجد أن معظمها استخدم مصطلح تقييم الأداء الوظيفي (عواد، 2005؛ النونو، 2004)، وعدد محدود منها استخدم مصطلح تقويم الأداء الوظيفي (الضلعان، 1995)، وعدد آخر استخدم مصطلح إدارة الأداء الوظيفي (Ohemeng, et al, 2018)، إلا أنه بمراجعة محتوى تلك الدراسات نجد أنها تركز على نظام إدارة الأداء الوظيفي أكثر منه على تقييم الأداء الوظيفي، حيث يعد نظام إدارة الأداء الوظيفي عملية شاملة تتضمن في أحد مراحلها تقييم الأداء الوظيفي. وفيما يتعلق بأداة جمع البيانات يلاحظ أن معظمها استخدم الاستبانة (أنظر مثلا القدال، 2018؛ عواد، 2005؛ بحر وعبد الواحد، 2011) وبعضها منها استخدم المقابلة (أنظر مثلا القدال، 2018)، وعدد محدود منها استخدم الاستبانة والمقابلة (أنظر مثلا Ohemeng وآخرون، 2018). وفيما يتعلق بعينة الدراسة نجد أن معظم الدراسات ركز على الموظفين (أنظر مثلا عواد، 2005؛ Balaraman et al; 2018) وبعضها ركز على الموظفين والمشرفين (أنظر مثلا الضلعان، 1995؛ القدال، 2018؛ بحر وعبد الواحد، 2011). وفيما يتعلق بنتائج تلك الدراسات فقد توصل بعضها إلى وجود رضا عالي عن إدارة الأداء الوظيفي (أنظر مثلا Ohemeng, et al, 2018؛ القدال، 2018)، في حين توصلت دراسات أخرى إلى وجود تحديات تواجه إدارة الأداء الوظيفي (أنظر مثلا Balaraman et al; 2018؛ بحر وعبد الواحد، 2011). وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة وصياغة أداة الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تعد من الدراسات الحديثة (حسب علم الباحث) التي تركز على دراسة واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة من وجهة نظر الموظفين، بعد تطبيق لائحة إدارة الأداء الجديد ونماذجها والتي صدرت في عام 1437هـ.

#### القسم الثالث – الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### منهج الدراسة:

تمَّ استخدام المنهج الوصفي؛ لمعرفة واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية. إذ يهدف هذا المنهج إلى دراسة الظاهرة لوصف طبيعتها كما هي في الواقع من أجل الحصول على البيانات اللازمة لتحليلها إضافة إلى إظهار النتائج لتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بغرض الوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات (درويش، 2018؛ العساف، 2006).

##### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية شاغلي المرتبة الثالثة عشر فأقل (أو ما يعادلها) في المملكة العربية السعودية في العام 1441هـ والبالغ عددهم حوالي (1,232,000) مليون ومائتين واثنان وثلاثون موظف وموظفة (الهيئة العامة للإحصاء، 1441هـ).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية (شاغلي المرتبة الثالثة عشر فأقل أو ما يعادلها) في الجهات الحكومية المختلفة، ويمكن تمثيل ذلك المجتمع بمتدربي معهد الإدارة المشاركين في البرامج التدريبية القصيرة والموجهة والحلقات التطبيقية التي نفذها معهد الإدارة العامة في الفصل التدريبي الأول من العام التدريبي 1440هـ، في المركز الرئيس بالرياض وفروعه، وعددهم (37219) موظف. وهم يمثلون وبدرجة كبيرة جميع موظفي الأجهزة الحكومية إذ يعد معهد الإدارة العامة بالترتيب (الجهة المركزية للتدريب في المملكة العربية السعودية)، وما يميزهم تنوع المتدربين من حيث المراتب الوظيفية، التخصصات، اختلاف الأجهزة التي يعملون بها، التوزيع الجغرافي للجهات، إضافة إلى المستوى الوظيفي القيادي وغير القيادي.

**حجم عينة الدراسة:**

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع بيانات الدراسة. وتم تحديد حجم العينة إستناداً إلى معادلة حجم العينة التالية التي طورها (Krejcie and Morgan, 1970):

$$n = \frac{\chi_1^2 Np(1-p)}{d^2 (N-1) + \chi_1^2 p(1-p)}$$

حيث أن: N حجم المجتمع، و p نسبة حدوث الظاهرة المراد تقديرها في المجتمع، و  $\chi_1^2$  قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة ومستوى دلالة 0.05 (3.84146)، و d هامش الخطأ. وباستخدام قيم حجم المجتمع البالغ (37219) موظف وموظفة تلقوا التدريب في معهد الإدارة العامة في الفصل الأول من العام التدريبي 1441هـ ونسبة (50%) وهي القيمة التي تجعل حجم العينة أكبر ما يمكن، وهامش خطأ (5%)، بلغ حجم العينة (381) فرد.

**أسلوب المعاينة:**

لتمثيل مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية متعددة المراحل. حيث تم في المرحلة الأولى استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة باختيار جميع القطاعات التدريبية وعددها (14) قطاع تدريبي. وتم في المرحلة الثانية (العنقود الثاني) اختيار المجموعات التدريبية عشوائياً بمعدل مجموعة واحدة لكل قطاع، إضافة إلى مجموعة ثانية لبعض القطاعات التي تشتمل على مجموعات أكبر، وبلغ عدد المجموعات التي وقع عليها الاختيار في المرحلة الثانية (20) مجموعة تدريبية. وفي المرحلة الأخيرة تم حصر جميع المتدربين بكل مجموعة وبلغ متوسط عدد المتدربين في المجموعة التدريبية الواحد ما بين 18 إلى 23 متدرب. حيث تم توزيع (381) استبانة. كما بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (274) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (72%)، من عدد الاستبانات المحددة في عينة الدراسة. ويعتبر معدل الاستجابة مناسباً، وفقاً لما يراه كل من Rea and Parker (1992) وكذلك Babbie (2007) من أن معدل استجابة (50%) يعتبر معدلاً مقبولاً، ومعدل استجابة (60%) يعتبر معدلاً جيداً ومعدل استجابة (70%) يعد في مستوى جيد جداً.

**أداة الدراسة:**

تم تصميم أداة جمع البيانات، بناء على الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الأداء الوظيفي، ومنها دراسة (Mollel et al., 2017; Ohemeng, et al., 2018; الضلعان، 1995)، إضافة إلى الرجوع إلى أهداف الدراسة وتحديد المتغيرات الرئيسة التي تحاكيها.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول- المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة (جهة العمل، فترة تقييم الأداء، المرتبة الحالية، مستوى الوظيفة).  
الجزء الثاني- تضمن أربعة محاور هي المحور (1): حول اهتمام ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي الجديد، وتكون من (7) عبارات، والمحور (2): حول جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء

وتكون من (6) عبارات، والمحور (3) حول استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي، وتكون من (6) عبارات، والمحور (4) حول الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى، وتكون من (5) عبارات، واستخدم في هذا الجزء مقياس ليكرت الخماسي المكون من (5-موافق بشدة، 4- موافق، 3-محايد، 2- غير موافق، 1- غير موافق بشدة).  
الجزء الثالث- تضمن سؤال مفتوح حول أي إضافات للمشاركين حول إدارة الأداء الوظيفي أو تحدياته.

#### صدق وثبات الأداة:

لقياس الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على (9) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في تخصص الموارد البشرية والإدارة، بهدف معرفة قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه. وبناءً على مقترحات المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة عبارات أخرى، بحيث تم تطوير الاستبانة بصورتها النهائية. ولقياس ثبات الاستبانة فقد تم توزيعها على عينة استطلاعية بلغت (34) موظف من مجتمع الدراسة، وبعد تحليلها فقد بلغت قيم معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) لجميع بنود الاستبانة ما بين (0.714) و(0.901)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، لأنها تقع في المدى المقبول وهو أكبر من 0.6 (Hair et al., 2006).

#### المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية التالية:

- تم استخدام التوزيع التكراري لتحليل المتغيرات الديموغرافية.
- تم حساب نسب الموافقة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عنصر من محاور الاستبانة. وتم تفسير قيمة الوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، ويقدم الجدول التالي وصفاً لتفسير مقياس ليكرت الخماسي:

جدول 1: تفسير قيم الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي

مدى قيم الوسط الحسابي	تفسير درجة الموافقة وفق قيمة الوسط الحسابي
5.00 - 4.50	موافق بشدة
4.49 - 3.50	موافق
3.49 - 2.50	محايد
2.49 - 1.50	غير موافق
1.49 - 1.00	غير موافق بشدة

المصدر: (Pornel and Saldana (2013)

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (Independent Samples T-test) (اختبار الفروقات الجوهرية في اتجاهات عينة الدراسة حول واقع إدارة الأداء الوظيفي وفقاً للخصائص الوظيفية والشخصية).

#### القسم الرابع - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

##### أولاً: خصائص مفردات عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

جدول 2: الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير (فئات المتغير)	التكرار	النسبة %
جهة العمل:		
وزارة	106	38
هيئات	73	27
أمانات وأمارات	52	19
أخرى	43	16
المجموع	274	%100
المرتبة الحالية:		
من المرتبة 13 -10 أو مايعادلها	68	25
من المرتبة 9-6 أو مايعادلها	106	39
أقل من المرتبة 6 أو مايعادلها	98	36
المجموع	272	%100
فترة تقييم الأداء الوظيفي		
ربع سنوي وأقل	5	2
كل ستة أشهر	37	14
كل سنة	167	60
أكثر من سنة	65	24
المجموع	274	%100
طبيعة الوظيفة الفعلية التي تمارسها		
إشرافية	67	25
غير إشرافية	203	75
المجموع	270	%100

يتضح من الجدول فيما يتعلق بجهة العمل، أنَّ (38%) من إجمالي أفراد الدراسة يعملون في الوزارات، و(27%) يعملون في الهيئات والجهات التعليمية، و(19%) يعملون في أمانات أو أمارات المناطق و(16%) يعملون في جهات أخرى. وتعد هذه النسبة مناسبة حيث أن مشاركة موظفين من جهات مختلفة، يساعد على المقارنة بين تلك الجهات. وقد يلاحظ أن نسبة المشاركين من الوزارات هي الأكثر، وهذا متوقع نظراً لأن العدد الأكبر من موظفي الخدمة المدنية يعملون في الوزارات.

وفيما يتعلق بالمرتبة التي يشغلها المشاركون، فقد كانت النسبة الأكبر ممن يشغلون المراتب من 6 إلى 9 بنسبة بلغت (39%)، ثم الذين يشغلون المرتبة أقل من السادسة بنسبة بلغت (36%)، في حين بلغت نسبة من يشغلون المراتب من 10 إلى 13 (25%). وهذه النسب تعطي مؤشراً مناسباً لمشاركة فئات الموظفين في المراتب المختلفة في هذه الدراسة.

وفيما يتعلق بالمدة التي يغطيها تقييم الأداء الوظيفي المستخدم في الجهات الحكومية: فقد كانت النسبة (60%) من الموظفين الذين تستخدم أجهزتهم تقييم الأداء بشكل سنوي، وبلغت النسبة (24%) لمن تستخدم أجهزتهم التقييم في فترة تتجاوز السنة، وتلتها من يستخدمه كل ستة أشهر بنسبة بلغت (14%) وأخيراً جاءت النسبة (2%) ممن

يستخدمون التقييم كل ربع سنة. ومن الملاحظ وجود جهات تستخدم التقييم لفترات تختلف عما أشارت إليه اللائحة، حيث أشارت اللائحة إلى أن التقييم يطبق كل سنة ويمكن أن يطبق خلال ستة أشهر للمراجعة. وفيما يتعلق بطبيعة العمل الذي يمارسه الموظفون: فقد بلغت النسبة (75%) لمن يعملون في وظائف غير إشرافية، و(25%) يعملون في وظائف إشرافية. ويعد مشاركة (25%) ممن يعملون في وظائف إشرافية مناسباً لدعم نتائج الدراسة، حيث أن الموظفين الذين يشغلون وظائف إشرافية يمارسون نوعين من إدارة الأداء الوظيفي، الأول بصفتهم مشرفين بمعنى يقوم المشرف بتقييم الموظفين الذين يشرف عليهم، والثاني بصفتهم مسؤولين بمعنى يتم تقييمهم من قبل رؤسائهم على أدائهم، وبالتالي متوقع أن تزيد خبرتهم في إدارة الأداء الوظيفي.

**ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:**

### 1- اهتمام ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي

للإجابة على سؤال الدراسة الأول "ما مدى اهتمام ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي؟"، يوضح الجدول التالي نسبة الموافقة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة.

**جدول 3: اهتمام ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي**

العبارة	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
1 مهام الوظيفة التي تمارسها واضحة	71	3.8	0.9	موافق
2 يوجد دعم واهتمام من القيادات العليا في الجهة للاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي	38	3.0	0.8	محايد
3 تهتم المنظمة بمعرفة آرائكم حول نظام إدارة الأداء الوظيفي	48	3.0	1.2	محايد
4 عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم التوعية والتدريب المناسبين لنجاح عملية إدارة الأداء الوظيفي	30	2.9	0.8	محايد
5 تستخدم التقنية بشكل فاعل لدعم عملية إدارة أداء الموظفين	33	2.9	1.2	محايد
6 تتفاعل المنظمة مع شكاوى وتظلمات الموظفين (بشكل إيجابي) بخصوص نتائج إدارة الأداء الوظيفي	21	2.6	1.2	محايد
7 التوزيع الإجباري لتصنيف التقدير العام للموظفين، يطبق بشكل مناسب	17	2.3	1.2	غير موافق
<b>جميع العبارات</b>	<b>37%</b>	<b>2.9</b>	<b>0.7</b>	<b>محايد</b>

\* نسبة تكرار موافق بشدة و موافق لمجموع الاستجابات للعبارة

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن مهامهم الوظيفة كانت واضحة وبلغت نسبة الموافقين (71%)، بمتوسط حسابي (3.8) من (5 درجات)، في حين تشير نتائج الجدول إلى تدني موافقة أفراد الدراسة على الجوانب التالية:

- دعم واهتمام القيادات العليا للاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي.
- الاهتمام بمعرفة آراء الموظفين حول نظام إدارة الأداء الوظيفي.
- الأبعاد المتعلقة بتقديم التوعية والتدريب المناسب.

- تستخدم التقنية بشكل فاعل لدعم عملية إدارة أداء الموظفين.
  - تتفاعل المنظمة مع شكاوى وتظلمات الموظفين بخصوص نتائج إدارة الأداء الوظيفي
- وقد تراوحت نسب الموافقين ما بين (21%) إلى (48%) وتراوحت قيم المتوسطات بين (2.6) و (3). في حين لم يوافق أفراد عينة الدراسة على أن التوزيع الإجمالي لتصنيف التقدير العام للموظفين يطبق بشكل مناسب حيث لم تتجاوز نسبة الموافقين (17%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.3).
- وبشكل عام يمكن استنتاج أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً محدوداً بنظام إدارة الأداء الوظيفي، عدا أنها تولي اهتماماً مناسباً بتوضيح المهام الوظيفية لمنسوبيها.

## 2- جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء

وللإجابة على سؤال الدراسة الثاني "ما مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها، بالتنسيق بين المدير والموظف؟"، فقد تمَّ حساب نسبة الموافقة المئوية (موافقة بشدة و موافق) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول 4: مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير والموظف**

الوصف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة* %	العبارة
موافق	1.0	3.9	73	1. تم الاطلاع على نموذج ميثاق تقييم الأداء الوظيفي في بداية السنة
غير موافق	1.1	2.5	22	2. تم مشاركتكم مع المدير في اعداد نموذج ميثاق الأداء الوظيفي الخاص بكم.
غير موافق	1.1	2.4	18	3. تم مناقشتكم في معايير الأداء المطلوبة منكم في العمل (جودة، سرعة، كم)
غير موافق	0.9	2.3	18	4. بشكل عام انت رضا عن ميثاق الأداء.
غير موافق	0.9	2.3	15	5. تم تدريبكم بشكل جيد على فهم وتعبئة حقول نموذج ميثاق الأداء الوظيفي
غير موافق	1.1	2.3	10	6. لدى مدبرك القدرة على إعداد ميثاق الأداء بشكل جيد
محايد	0.9	2.6	%26	جميع العبارات

\* نسبة تكرار موافق بشدة و موافق لمجموع الاستجابات للعبارة

يتضح من الجدول أن أفراد الدراسة عينة الدراسة يوافقون على أنه يتم اطلاعهم على نموذج ميثاق تقييم الأداء الوظيفي في بداية كل عام، وبلغت نسبة الموافقين (73%) ومتوسط حسابي بلغ (3.9)، في حين يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارات الأخرى التي تقيس جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق

الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير والموظف ومتوسطات حسابية تراوحت بين (2.3) و(2.5).

مما يعني إجمالاً ضعف جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير والموظف، عدا أنها تولي اهتماماً مناسباً باطلاع موظفيها على نموذج ميثاق تقييم الأداء الوظيفي في بداية كل عام.

### 3- استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين

وللإجابة على سؤال الدراسة الثالث "ما استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي؟"، فقد تمّ حساب نسبة الموافقة المئوية (موافقة بشدة وموافق) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول 5:** درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي

م	العبارة	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوصف
1.	تم تدريبكم بشكل جيد، على التعامل مع نموذج تقييم الأداء.	36	2.8	0.8	محايد
2.	بشكل عام انت راضي عن نموذج تقييم الأداء	35	2.8	0.9	محايد
3.	يقوم مديرك (المقيم) بتقييم أدائك بموضوعية	21	2.5	1.0	غير موافق
4.	مديرك (المقيم) لديه القدرة على بناء خطة تطويرية مناسبة كنتيجة لتقييم الأداء.	16	2.4	1.1	غير موافق
5.	يناقش معك مديرك (المقيم) نتائج تقييم بشكل دوري.	16	2.2	1.0	غير موافق
6.	يستخدم مديرك (المقيم) أداة مناسبة لتسجيل ومتابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب وفق المعايير المحددة	7	2.1	1.1	غير موافق
	<b>جميع العبارات</b>	<b>% 21</b>	<b>2.4</b>	<b>0.8</b>	<b>غير موافق</b>

\* نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات للعبارة

يتضح من الجدول أن درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي كانت محدودة، حيث تراوحت نسبة الموافقة على عبارات المحور ما بين (7%) للعبارة "يستخدم مديرك (المقيم) أداة مناسبة لتسجيل ومتابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب وفق المعايير المحددة"، و(36%) للعبارة "تم تدريبكم بشكل جيد، على التعامل مع نموذج تقييم الأداء". كما تراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (2.1) درجة و(2.8) درجة من (5) درجات للعبارتين على الترتيب. وبهذا يمكن استنتاج أن درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين كانت محدودة، وخاصة ما يتعلق بقدرة المقيم على بناء خطة تطوير مناسبة للتغلب على الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء المتحقق، وموضوعية التقييم واستخدام المدراء الأداة المناسبة لمتابعة الأداء الفعلي للموظفين.

## 4- الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى

وللإجابة على سؤال الدراسة الرابع "ما مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى؟"، فقد تمّ حساب نسبة الموافقة المئوية (موافقة بشدة وموافق) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 6: مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى

م	العبارة	نسبة الموافقة*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1.	يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي في بناء خطة تطوير الموظفين ومساهمهم الوظيفي	22	2.49	1.1	غير موافق
2.	يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال في الترقيات (الترقية الاستثنائية، المفاضلة في الترقية)	21	2.49	1.2	غير موافق
3.	يستخدم تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال في تقديم الحوافز المالية للمتميزين في الأداء	8	2.0	1.1	غير موافق
4.	يستفاد من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياج التدريبي	5	1.9	1.1	غير موافق
5.	يستخدم تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الجدوى من التدريب	4	1.9	1.1	غير موافق
<b>جميع العبارات</b>					<b>غير موافق</b>
		<b>12</b>	<b>2.2</b>	<b>0.9</b>	

\* نسبة تكرار موافق بشدة وموافق لمجموع الاستجابات للعبارة

تظهر النتائج أن نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى كانت متدنية جداً، إذ تراوحت نسبة الموافقة على عبارات المحور ما بين (4%) للعبارة "يستخدم تقييم الأداء الوظيفي في تحديد الجدوى من التدريب" و(22%) للعبارة "يستفاد من تقييم الأداء الوظيفي في بناء خطة تطوير الموظفين ومساهمهم الوظيفي". كما تراوحت قيم الوسط الحسابي ما بين (1.9) و(2.49) درجة من (5) درجات للعبارتين على الترتيب، مما يشير إلى عدم الموافقة على أن الجهات الحكومية تستفيد من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

ثالثاً - الفروق في إجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة تبعاً للاختلاف في المتغيرات الوظيفية

## 3-1 الفروق الإحصائية حسب الجهة:

يوضح الجدول التالي نتائج ( One Way ANOVA ) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير جهة العمل.

جدول 7: الفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في متغير جهة العمل

قيم الوسط الحسابي للمحاور				
جهة العمل	اهتمام ودعم الجهات الحكومية	جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع تقييم الأداء الوظيفي ..	درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين ..	مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي ..
وزارة	3.29	2.61	2.49	2.3
هيئات	2.97	2.63	2.48	2.21
أمانات وأمارات	2.77	2.65	2.46	2.2
أخرى	2.69	2.6	2.39	2.1
نتائج تحليل التباين				
قيمة "F" المحسوبة	1.21	1.17	1.43	0.97
القيمة الاحتمالية	0.040	0.700	0.500	0.800

تشير نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور اهتمام الجهات الحكومية بنظام إدارة الأداء الوظيفي باختلاف جهة العمل وذلك عند مستوى دلالة (0.05). وتوضح قيم الوسط الحسابي أن الوزارات والهيئات تولي اهتماماً أكبر من بقية الجهات بإدارة الأداء الوظيفي. وربما يرجع ذلك توفر الدعم المالي للوزارات التي بدأت بتطبيق برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية، وأما الهيئات فيتوفر لديها مرونة مالية أكبر من الجهات الحكومية الأخرى في ميزانياتها تساعد على الاستعانة بالخبراء للمساعدة في تنفيذ برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية ومنه تطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي. في حين لم تشر نتائج الجدول إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية باختلاف الجهة في المحاور الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

### 2-3 الفروق الإحصائية حسب فترة التقييم:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً لفترات التقييم

جدول 8: الفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً لفترات التقييم

قيم الوسط الحسابي للمحاور				
فترة التقييم	اهتمام ودعم الجهات الحكومية	جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع تقييم الأداء الوظيفي ..	درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين ..	مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي ..
ربع سنوي وأقل	3.29	2.87	2.71	2.27
كل ستة أشهر	3.18	2.75	2.61	2.27
كل سنة	2.74	2.5	2.42	2.16
أكثر من سنة	2.51	2.29	2.11	2.1
نتائج تحليل التباين				
قيمة "F" المحسوبة	1.81	1.19	1.30	1.01
القيمة الاحتمالية	0.020	0.040	0.010	0.610

تشير نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور اهتمام الجهات الحكومية بنظام إدارة الأداء الوظيفي، ومحور مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها، ومحور استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وقد يعود السبب في تدني الموافقة لدى الجهات التي تستخدم التقييم لأكثر من سنة إلى تأثير الثقافة السابقة للتقييم القديم (المطبق قبل عام 1437هـ)، والذي كان يستخدم تقييم الأداء الوظيفي بشكل عالي من قبل الجهات الحكومية عند حلول ترقية الموظفين، وعدم وجود أهداف يتم الاتفاق عليها كما هو الحال في التقييم المطبق بعد عام (1437هـ). في حين لم تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على باقي محاور الدراسة باختلاف فترة تنفيذ التقييم.

### 3-3 الفروق الإحصائية حسب المرتبة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً للمرتبة

جدول 9: نتائج اختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة تبعاً للمرتبة

قيم الوسط الحسابي للمحاور					
المرتبة	اهتمام الجهات الحكومية	و دعم جاهزية الجهات الحكومية لدرجة استعداد الجهات مدى الاستفادة من	التعامل مع تقييم الأداء الحكومية لقياس وتقييم نظام إدارة الأداء	أداء الموظفين ..	الوظيفة ..
من المرتبة 13 - 10	3.21	2.65	2.53	2.5	
من المرتبة 9-6	2.99	2.62	2.48	2.2	
أقل من المرتبة 6	2.59	2.59	2.37	1.9	
نتائج تحليل التباين					
قيمة "F" المحسوبة	1.34	1.81	1.40	1.13	
القيمة الاحتمالية	0.040	0.840	0.610	0.030	

يلاحظ من نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو محور اهتمام الجهات الحكومية بنظام إدارة الأداء الوظيفي، ومحور الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى باختلاف المرتبة الوظيفية، وذلك عند مستوى دلالة (0.05). وقد يعود السبب في تدني موافقة الموظفين شاغلي المرتبة السادسة وأقل على هذا المحور إلى أنهم في الغالب من الموظفين حديثي التعيين، مما قد يؤثر على خبراتهم في إدراك اهتمام الجهة التي يعملون بها بتقييم الأداء الوظيفي، ومدى ربط التقييم بالأنشطة الأخرى للموارد البشرية. في حين يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على باقي المحاور.

### 4-3 الفروق الإحصائية حسب الوظيفة:

يوضح الجدول التالي نتائج (Independent Samples T test) للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للاختلاف في مستوى الوظيفة:

جدول 10: الفروق بين إجابات أفراد الدراسة تبعاً للاختلاف في مستوى الوظيفة

المحاور	مستوى الوظيفة	عدد المستجيبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية
اهتمام ودعم الجهات الحكومية	وظيفة إشرافية	67	2.7	.812	2.21	0.030
	وظيفة غير إشرافية	203	2.3	.921		
مستوى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع تقييم الأداء الوظيفي ..	وظيفة إشرافية	67	2.24	.861	1.43	0.610
	وظيفة غير إشرافية	203	2.22	.891		
درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين..	وظيفة إشرافية	67	2.44	0.731	1.15	0.720
	وظيفة غير إشرافية	203	2.32	0.89		
الاعتماد على نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى	وظيفة إشرافية	67	2.38	.85	0.91	0.91
	وظيفة غير إشرافية	203	2.3	.901		

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو محور اهتمام الجهات الحكومية بنظام إدارة الأداء الوظيفي باختلاف مستوى الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05). وقد يعود السبب في تندي موافقة الموظفين الذين يشغلون وظيفة إشرافية إلى أن الموظفين الذين يشغلون وظيفة إشرافية يقومون بتقييم الموظفين الذين يشرفون عليهم، وفي نفس الوقت يتم تقييمهم من قبل رؤسائهم، وهذه الوظائف من المتوقع أن تكون أقرب إلى التواصل مع شاغلي الوظائف القيادية العليا والموارد البشرية حول إدارة الأداء الوظيفي للعاملين، مما يزيد من درجة احساسهم بدعم الجهات الحكومية لإدارة الأداء الوظيفي بشكل أعلى من الموظفين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية. في حين يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على باقي المحاور باختلاف مستوى الوظيفة، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

#### القسم الخامس - مناقشة النتائج والتوصيات:

##### أولاً - الإجابة على أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس: ما واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين؟ وذلك من خلال أربعة أسئلة، حيث جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

#### 1- اهتمام ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي:

على الرغم من تأكيد الإطار النظري والدراسات السابقة على أهمية دعم واهتمام المنظمات بإدارة الأداء الوظيفي، إلا أن النتائج تشير إلى ان اهتمام ودعم الجهات الحكومية انحصر في وضوح المهام الوظيفية التي يمارسها منسوبيها، مما يسهم وبشكل فاعل في إدارة الإداء الوظيفي إذ تعد وضوح المهام الوظيفية أحد ركائز عملية التقييم. وعلى الجانب الآخر يلاحظ تندي في اهتمام الجهات الحكومية بإدارة الأداء الوظيفي، حيث يلاحظ محدودية دعم واهتمام القيادات العليا في الجهة للاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي، ووجود درجة متوسطة لاهتمام الجهات

الحكومية لمعرفة آراء الموظفين حول نظام إدارة الأداء الوظيفي، وضعف اهتمام الجهات الحكومية بالأبعاد المتعلقة بتقديم التوعية والتدريب المناسب، وكذلك أتمتة عملية إدارة أداء الموظفين، وتفاعل المنظمة مع شكاوى وتطلعات الموظفين، ومناسبة التوزيع الإجباري لتصنيف التقدير العام للموظفين. وبهذا يمكن الإشارة إلى انه فيما يتعلق بتساؤل الدراسة الأول "مستوى اهتمام ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي"، أن الجهات الحكومية لا تولي اهتماماً بنظام إدارة الأداء الوظيفي بصورة كافية باستثناء توضيح المهام الوظيفية لمنسوبيها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أثر ثقافة إدارة الأداء الوظيفي السابقة (قبل عام 1437هـ) والتي تستخدم نقاط تقييم الأداء الوظيفي عند ترقية الموظفين دون ربطه بأدائهم. وبالرجوع للدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة ومنها نتيجة دراسة Cintrón و Flaniken (2011) التي توصلت إلى ضعف دعم تقييم الأداء من قبل القيادات العليا، ودراسة عواد (2005) التي توصلت إلى وجود ضعف عام في نظام التقييم وعدم الجدية والالتزام من الجهات الإشرافية العليا لتطبيقه، مع ملاحظة أن النتيجة الخاصة بوضوح المهام التي توصلت إليها الدراسة الحالية لا تتفق كثيراً مع نتيجة دراسة Mosoti (2017) التي توصلت إلى أن المهام والواجبات التي يمارسها الموظفون غير واضحة.

## 2- جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء

تُعد النتيجة الخاصة بالاطلاع على نموذج ميثاق تقييم الأداء الوظيفي في بداية السنة، أكثر مؤشرات جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء، في حين كانت المؤشرات الأخرى محدودة وخاصة ما يتعلق بتدريب الموظفين بشكل جيد على فهم وتعبئة حقول نموذج ميثاق الأداء الوظيفي، وضعف الرضا بشكل عام عن ميثاق الأداء، ومحدودية قدرة المدير على إعداد ميثاق الأداء بشكل جيد، ومؤشر مناقشة معايير الأداء المطلوبة في العمل. ويمكن استنتاج أن النتائج تشر إجمالاً إلى ضعف جاهزية الجهات الحكومية في التعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها بالتنسيق بين المدير والموظف. وربما يرجع السبب في ذلك إلى حداثة تجربة ميثاق الأداء والذي يتطلب صياغة الأهداف المطلوبة من الموظفين بطريقة SMART Goals ومعاييرها بمشاركة الموظف ومديره، وضعف القدرات لدى الموظفين والمدراء على التعامل مع حقول هذا الميثاق بشكل فعال. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Mollel وآخرون (2017) والتي توصلت إلى أنه أن لم يتلقى الموظفون تدريباً مناسباً على كيفية تحديد وصياغة أهداف الأداء، ومع نتيجة دراسة الضلعان (1995) التي توصلت إلى عدم وجود معايير للأداء يتم تقويم المرؤوسين في ضوءها. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Othman (2014) التي توصلت إلى ان معايير تقييم الاداء مناسبة لقياس الأداء الفعلي للموظفين، ومع نتيجة دراسة القدال (2018) التي توصلت إلى أن معايير تقييم الاداء موضوعية وعادلة، وأنه يتم الاستعانة بسجل تدوين الملاحظات، ويتم مناقشة المرؤوسين على أدائهم.

## 3- درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق

### الأداء الوظيفي

يلاحظ تدني موافقة الموظفين المشاركين في الدراسة على استعداد الجهات الحكومية التي يعملون بها لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي، حيث يلاحظ عدم حصولهم على التدريب الجيد على التعامل مع نموذج تقييم الأداء، ومحدودية الموضوعية في تقييم الأداء من قبل المقيم، وضعف

قدرة المقيم على بناء خطة تطويرية مناسبة كنتيجة لتقييم الأداء، ومحدودية دور المدراء في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين بشكل دوري، ومحدودية استخدام المقيم لأداة مناسبة لتسجيل ومتابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب وفق المعايير المحددة، وتدني مستوى رضا الموظفين بعينة الدراسة عن نموذج تقييم الأداء. وبشكل عام يلاحظ أن استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي يعد محدوداً.

وقد يعود السبب في تدني استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي إلى أثر ثقافة إدارة الأداء الوظيفي السابقة والتي كانت تعتمد في معظمها على تقييم الأداء بشكل سري، أو بسبب عدم فعالية إدارة التغيير التي طبقت لتنفيذ نظام إدارة الأداء الجديد. وبالرجوع لنتائج الدراسات السابقة نجد أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Mosoti (2017) التي توصلت إلى عدم تدريب الموظفين والمشرفين على إدارة الأداء الوظيفي، وعدم إجراء مراجعة منتظمة للتقييم، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة Mollel وآخرون (2017) التي توصلت إلى أنه لم يتم تحديد نقاط الضعف بعد عملية التقييم، وأنه بعد عملية التقييم لا يكون لدى المشارك معرفة بالفرق بين أدائه الفعلي والأداء المطلوب. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة Rashmi و Keerthi (2018) التي توصلت إلى أنهم يحصلون على ردود فعل مقدرّة على أدائهم.

#### 4- الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى

أكدت لائحة إدارة الأداء الوظيفي على أهمية الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى ومنها التدريب والتطوير، والحوافز، والترقيات. إلا أن نتائج تحليل السؤال الرابع، تشير إلى عدم موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المحور، مما يشير إلى محدودية استفادة الأجهزة الحكومية من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

وقد يعود السبب في محدودية استفادة الأجهزة الحكومية من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى إلى تأثير ثقافة تقييم الأداء الوظيفي السابقة والتي كانت تمنح للغالبية درجات عالية بهدف الترقية، وضعف استخدام نتائج تقييم الأداء لتطوير وتحفيز الموظفين. وبالرجوع للدراسات السابقة يلاحظ أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة Mosoti (2017) ودراسة Mollel وآخرون (2017) ودراسة النونو (٢٠٠٤م) ودراسة عواد (2005) التي توصلت إلى عدم ربط الحوافز المادية والمعنوية مع نتائج تقييم الاداء. وتختلف نتائج نتيجة ج هذه الدراسة عن نتيجة دراسة Othman (2014) ودراسة القدال (2018) التي توصلت إلى وجود ارتباط لتقييم الأداء الحالي بخطة تطوير المرؤوسين، وأن التقييم الحالي يستخدم للحصول على الحوافز، و نتيجة دراسة Rashmi و Keerthi (2018) التي توصلت إلى أن الموظفين يحصلون على فرصة لتحسين أدائهم بعد الحصول على المعلومات من إدارة الموارد البشرية، ومع نتيجة دراسة الضلعان (1995) التي توصلت إلى أن نتيجة تقييم الاداء كان لها تأثيراً كبيراً على فرص الترقى والمكافآت والزيادة في المسؤوليات وتقدير الرؤساء وتقنتهم.

#### ثانياً- نتائج تحليل التباين.

فيما يتعلق بجوهرية الفروقات في مرئيات عينة الدراسة حول المحاور الأربعة باختلاف خصائصهم الشخصية (جهة العمل، فترة التقييم، المرتبة الوظيفية، مستوى الوظيفة)، يتضح مايلي:

1- جهة العمل: لم تظهر جهة عمل الموظفين بعينة الدراسة (وزارة، هيئات، أمانات

وامارات، أخرى) فروقات جوهرية في المحاور الأربعة باستثناء محور اهتمام ودعم الجهات الحكومية،

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الوزارات كانت الأعلى (3.29) في ذلك وهي تختلف جوهرياً عن بقية الجهات.

2- فترة التقييم: تشير نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المحاور الثلاثة الأولى (اهتمام ودعم الجهات الحكومية، جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع تقييم الأداء الوظيفي، درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين)، حيث يلاحظ ان الجهات الحكومية التي تقيم في فترة اقل من سنة (ربع سنة، نصف سنة) كانت الأعلى حول تلك المحاور مقارنة بالجهات التي تقيم خلال سنة أو أكثر.

3- المرتبة الوظيفية: يلاحظ وجود فروقات جوهريّة تعود إلى المرتبة الوظيفية حول محور اهتمام ودعم الجهات الحكومية ومحور مدى الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي، حيث كان الموظفين شاغلي المراتب من 10 إلى 13 الأعلى في هذين المحورين.

4- مستوى الوظيفة: صُنفت عينة الدراسة إلى شاغلي الوظائف الأشرافية وغير الأشرافية، فقد هناك اختلاف جوهريّة حو المحور الأول " اهتمام ودعم الجهات الحكومية" حيث ازداد متوسط ذلك المحور لدى الموظفين الذين يشغلون وظائف أشرافية.

#### التوصيات:

بناءً على نتائج التحليل خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. زيادة الاهتمام بدعم الإدارة العليا ومسؤولي الموارد البشرية في الجهات الحكومية حول التغذية الراجعة لإدارة الأداء الوظيفي وتبني سياسة الباب المفتوح في تلقي تساؤلات الموظفين والمدراء حول التحديات التي تواجههم في التقييم، مع أهمية القيام بما يلي:

- مراجعة اللوائح الداخلية والنماذج الخاصة بإدارة الأداء الوظيفي بشكل مستمر وتطويرها لتتكامل مع استراتيجية المنظمة وأنشطة الموارد البشرية الأخرى، وتوفير الأنظمة التقنية المساعدة على ذلك التكامل.

- عمل دراسة دورية للتعرف على واقع إدارة الأداء الوظيفي في كل جهاز، والتحديات التي تواجهه من وجهة نظر المدراء والموظفين، والعمل على التغلب على تلك التحديات، سواء في تحديد الأهداف المطلوبة من الموظفين ومعاييرها، أو قياس الأداء الوظيفي، أو التوزيع الإجمالي، أو الاستفادة أنشطة الموارد البشرية من نظام إدارة الأداء الوظيفي.

- مراجعة دور لجنة التظلمات في الجهات الحكومية وتطوير مهامها في دراسة التظلمات وفعاليتها التوزيع الإجمالي للتقييم، والتعامل مع تظلمات الموظفين.

- التأكد من وجود الخبرات في مجال إدارة الأداء الوظيفي في إدارات الموارد البشرية لكي تكون قادرة على إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال.

2. زيادة مستوى جاهزية الجهات الحكومية لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها ومعاييرها وكذلك لقياس أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي من خلال التأكيد على مشاركة الموظفين مع المدراء في صياغة وتحديد الأهداف المطلوبة ومعاييرها، وأن يتم تسجيل أداء الموظفين بشكل دوري (وفق الأهداف المحددة سابقاً)، وربط نتائج إدارة الأداء الوظيفي مع تحديد الاحتياجات التدريبية، وقياس أثر التدريب، وتحديد مدى استحقاق الموظفين للحوافز والترقيات.

3. تنفيذ دورات تدريبية لجميع المدراء والموظفين لتعريفهم بأهمية إدارة الأداء الوظيفي وأهدافه ومواد اللائحة والأطر التنظيمية ونموذج ميثاق الأداء وعناصرها. وتنفيذ برنامج خاص للمدراء لإكسابهم مهارة إعداد ميثاق الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي والتغذية الراجعة، وبناء خطة تطوير الموظفين.
4. عمل ندوة سنوية يناقش فيها تجارب الجهات الحكومية والتحديات التي واجهت تلك الجهات والتدخلات المناسبة للتغلب عليها، مع عرض الأثر الإيجابي لتقييم الأداء على أداء العاملين. ووضع جوائز للجهات التي تحقق نجاحاً في تكامل إدارة الأداء الوظيفي مع أنشطة الموارد البشرية، وأثر ذلك على تحقيق استراتيجيات تلك الأجهزة.
5. قيام وزارة الخدمة المدنية بمراجعة لائحة إدارة الأداء الوظيفي والأطر التنظيمية لها بناء على التحديات التي تواجه إدارة الأداء الوظيفي، ومساعدة الجهات الحكومية في تحديد وصياغة الأهداف للوصف الوظيفي، مع تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة وترك المجال للأجهزة للتعديل عليها إذا تطلبت طبيعة عمل الجهات ذلك.

#### دراسات مستقبلية:

1. القيام بدراسة واقع إدارة الأداء الوظيفي من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية وإدارات الأداء.
2. القيام بدراسة واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية باستخدام الاستبانة والمقابلة والملاحظة.
3. دراسة حالة لجهة واحدة حول واقع وتحديات إدارة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين والمدراء ومسؤولي إدارة الأداء الوظيفي.

#### مراجع الدراسة

أطر العمل التنظيمية للائحة التنفيذية للموارد البشرية (1440هـ). صادرة بالقرار الوزاري رقم 1551 بتاريخ 9/6/1440هـ. الإصدار الأول. 1440هـ/2019. وزارة الخدمة المدنية. المملكة العربية السعودية.

[https://www.mcs.gov.sa/ar/Regulations/Regulations/HR\\_Rules/Pages/inf.aspx](https://www.mcs.gov.sa/ar/Regulations/Regulations/HR_Rules/Pages/inf.aspx)

الضلعان علي (1995) *أراء و اتجاهات الرؤساء و المرؤوسين نحو نظام تقويم الاداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية : الواقع ، المشاكل ، الحلول . الرياض . الكتاب التوثيقي لندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 08 يناير 1995، ص 27.*

العساف، صالح (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الرابعة. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القدال حسام (2018) *معايير تقييم الأداء للمهنيين في المكتبات الجامعي : دراسة حالة المكتبات الجامعية . حولية المكتبات والمعلومات . جامعة افريقيا العالمية . ولاية الخرطوم . العدد الثاني . يناير 2018م.*

<http://41.67.44.46/bitstream/123456789/3757/1/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D8%A7%D9%84.pdf>

المشعل، نورة (2020). تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، العدد (72): ص ص 470-504.

النونو، نائلة (2004)، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة <http://library.iugaza.edu.ps/thesis>.  
الهيئة العامة للإحصاء (1441). الكتاب الإحصائي السنوي. الرياض. المملكة العربية السعودية.  
<https://www.stats.gov.sa/ar/46>

بحر يوسف و عبدالواحد، مؤمن (2011) معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد A1.

برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية (1437هـ) <https://vision2030.gov.sa/ar/node/247>  
درويش، محمود (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

رؤية المملكة 2030. وثيقة رؤية الصادر بقرار مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بتاريخ 12/7/1437.  
<https://vision2030.gov.sa> (تمت المراجعة في محرم 1440هـ).

عواد، طارق (2005) بعنوان: "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية. قطاع غزة" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية - غزة.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (2020). لائحة إدارة الأداء الوظيفي الصادر بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (700/52.2) وتاريخ 10/9/1437هـ.  
[https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/14380615\\_1.pdf](https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/14380615_1.pdf)

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.

Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. 11th. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 24(511), 66.

Balaraman, P., Gebre, T., Berhe, G., & Priya, K. (2018). *Performance Appraisal Fundamentals, Practices and Challenges in Public Sector: Case of Adigrat Town, Ethiopia*.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., & Brockbank, W. (2015). *Human Resources Management Success: The Ulrich Collection (3 Books)*. Harvard Business Review Press.

Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148.

Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance appraisal: A supervision or leadership tool. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 29-37.

- El Baradei, L. and Newcomer, K.E., 2008. A human capital management assessment tool for identifying training and development needs: application to Egyptian public organisations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 1(2), pp.119-149.
- Giangreco, A., Carugati, A., Sebastiano, A., & Al Tamimi, H. (2012). War outside, ceasefire inside: An analysis of the performance appraisal system of a public hospital in a zone of conflict. *Evaluation and program planning*, 35(1), 161-170.
- Hair, Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2006). *Multivariate data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Ikramullah, M., Van Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of Performance Appraisal: Developing a Conceptual Framework Using Competing Values Approach. *Personnel Review*, 45(2), 334-352.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2006). *Managing Human Resource: Through Strategic Partnership*, Ninth Edition. Ohio, USA: Thomson South-
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Table for determining sample size from a given population. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Meenakshi, G. (2012) 'Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system', *International Journal on Soft Computing (IJSC)* Vol. 3(1).
- Molle E. R., Mulongo L. S. & Razia M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District, Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*, 5(4), 45-59.
- Mosoti, J, M, (2017) *Performance Appraisal System in the Public Sector: Perceptions and Challenges: A Case Study of Public Service Commission, Kenya*. Masters thesis, The Open University of Tanzania.
- Ohemeng, F. L. K., Asiedu, E. A., & Obuobisa-Darko, T. (2018). Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 31(3)
- Othman, N. (2014). *Employee performance appraisal satisfaction: the case evidence from Brunei's Civil Service*. Doctoral dissertation, University of Manchester.
- Pornel, J. B. & Saldana, G. A. (2013). Four common misuses of the Likert scale. *Philippine Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 18(2):12-19.
- Rashmi, P. N., & Keerthi, H. K. (2018). A study on effectiveness of performance appraisal system at BHEL-EPD, Bangalore. 1-84.
- Rea, L. M. and Parker, R. A. (1992) *Designing and conducting. Survey research: A comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-. Bass.
- Shen, Y. C., Chen, P. S., & Wang, C. H. (2016). A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75, 127-139.

- Tahsildari, A., & Shahnaei, S. (2015). Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition. *European Journal of Business and Management*, 7(12), 56-63.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. SHRM foundation, 1-53.