

**دور إدارة الموارد البشرية في تدسين نظام تقييم الأداء للعاملين  
في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية**

**د/ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم**

**أستاذ مساعد إدارة الاعمال – جامعة المجمعة**

**المملكة العربية السعودية**

## دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظام تقييم الأداء للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

د/ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال - جامعة المجمعة  
المملكة العربية السعودية

### مستخلص البحث

يتناول البحث الحالي دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظام تقييم الأداء للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. وذلك لمعرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الأداء للعاملين في القطاع الحكومي، وإيضاح نقاط القوة والضعف المستخدمة في نظام الأداء الجديد، والذي تم تطبيقه من قبل وزارة الخدمة المدنية وتعميمه على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مما دفع الباحث الي التعرف على مامدى اهمية هذا النظام وماهو الدافع لتغيير النظام السابق وماهي أفضل الطرق لكي يستطيع موظفين القطاع الحكومي بالمملكة استيعاب تطبيقه والعمل على مقاومة التغيير له، بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث على وزارة الخدمة المدنية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدده اسباب اهمها أن وزارة الخدمة المدنية هي الوزارة المسؤولة عن كل ما يخص عمل الموظفين الحكوميين بالمملكة وتصميم نظم الأداء ووضع اللوائح المنظمة للعمل الحكومي بالمملكة.

وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات الموزعة على عينات البحث المكونة من المسؤولين بالإدارة العليا ومديرين الإدارات والموظفين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وايضا

مكاتب الخدمة المدنية التابعة لوزارة في اربعة مدن رئيسية وهي (القصيم، حفر الباطن، المجمعة، شقراء)، ويبلغ إجمالي عدد عينة البحث ٣٤٤ مفردة.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها ثبوت صحة فروض البحث والتي اوضحت أن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين نظام تقييم الأداء وذلك من خلال تحسين الخطة العامة وخطط التدريب للعاملين بالمنظمة وايضا تحسين معايير الاداء المستخدمة في النظام من خلال التغذية المرتدة من خلال مقترحات خبراء الموارد البشرية والعاملين بالقطاعات الحكومية علي مختلف مسماياتهم الوظيفية ومكانتهم في الهيكل الاداري للمنظمة وايضا تحسين انظمة الحوافز والمكافآت واخيرا العمل علي تحديث بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين وذلك من خلال اعادة وهيكلة الوظائف الحكومية طبقا لرؤية المملكة المستقبلية والتي تهدف الي توطین الوظائف الحكومية بنسبة كبيرة تعمل علي تقليل نسبة البطالة من ابناء الوطن.

**الكلمات الدالة:** إدارة الموارد البشرية، نظام تقييم الاداء، القطاع الحكومي

## أولاً: المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي اهتمام العديد من الباحثين بإدارة الموارد البشرية وكيفية تميتها وتطويرها مما يساعد في تطوير المؤسسات ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وجاءت المدرسة العصرية الحديثة للإدارة لتؤكد على أهمية العنصر البشري وأنه محور فاعلية كل نشاط واداره من أهم الموارد الأساسية للمنظمة، وذلك لتصحيح الفكر القائل انه مثل أي شيء يتم اشباع حاجاته ورغباته عن طريق الحوافز المادية ولا ينظر الي حاجاته الاجتماعية حسب فكر المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)، لذا ظهر الحاجة الي ادارة الموارد البشرية لتطوير فكر المدرسة التقليدية والاهتمام بالموارد البشرية، ومن المتعارف عليه ان الموظف في حياته الوظيفية يمر بالعديد من المراحل النمطية بدأ بمرحلة الاستقطاب الي مرحلة التقييم ثم التدريب وذلك لتطويره إذا كان متميزاً او الي تقويمه إذا كان اداءه ضعيف وذلك لان المنظمات تسعى الي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ولا يتحقق ذلك الا من خلال موظفين متميزين. (علي السلمي، ٢٠٠١).

ويأتي هنا دور إدارة الموارد البشرية حيث انها الادارة المنوطة بتحقيق اهداف الموارد البشرية وتحقيق اهداف المنظمات على حد سواء ولا يتحقق ذلك الا من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المتعارف عليها ولا سيما وظيفة تقييم الأداء للعاملين بالمنظمات. (سعد ياسين، ٢٠٠٥).

وعملية تقييم الأداء مرت بمراحل عديدة حسب نوع وحجم ونشاط المنظمات وأيضاً حسب مكانة ومواقع وتخصص كل موظف بالمنظمات لذا كان من الضروري للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية العمل علي تطوير طرق واساليب تقييم الاداء وذلك عن طريق تطوير وتحديث النماذج والمعايير المستخدمة وتدريب موظفين ادارة الموارد البشرية علي كيفية التعامل معها واحاطة الموظفين بنظام التقييم المطبق





- اظهر الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في تحسين طرق التقييم مما يساعد الموظف في معرفة حقيقة أدائه.
- التعرف على الأسس والمعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء التقليدية واقتراح الحلول المستخدمة في عملية التحسين.
- مساعد إدارة الموارد البشرية في تحسين الخطط التدريبية وأساليب الاستقطاب المستقبلية وفقاً لأنظمة الأداء الجديدة والمحسنة.
- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في ابتكار حلول جديدة أخرى في عمليات تحسين نظم تقييم الأداء.

#### خامساً: الدراسات السابقة

كل ما سبق دفع الباحث إلى استقراء الدراسات الأجنبية والعربية السابقة حول لقاء الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الأداء للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وسوف يتناول البحث تلك الدراسات حسب الترتيب الزمني من القديم إلى الحديث وذلك كالآتي:

##### ١- الدراسات العربية:

وأشارت دراسة (صلاح الدين لعبد، ٢٠١٧) الي ان تقييم الأداء الوظيفي له دوره فعال في إيضاح تباين الفروق الفردية بين العاملين وتوصلت الي بعض النتائج ومنها انه يوجد اختلافات بين الأفراد في القدرات والمهارات وان العديد من الأفراد وان كان مستهوى تعليمهم وتأهيلهم عال الا أنهم وضعوا في المكان غير المناسب وان تدريب العمال لم يتم وفق احتياجاتهم ولم يمكنهم من اظهار قدراتهم أو تحسينها.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن عملية تقييم الاداء هي العصب الحساس والعماد لنجاح المؤسسة وتوصلنا الي انها لا تتم وفقاً الي أسس موضوعية

مما جعل منها عملية فاشلة حيث ان العمال يعانون حالة فتور وصراع مما أثر سلبا على أداءهم وولاءهم واخلاصهم للعمل والمؤسسة

وهدفت دراسة (ثامر ياسر حسين، ٢٠١٦) الي الكشف عن طبيعة ومستوى عوامل البيئة الداخلية وواقع عملية تقييم الاداء للعاملين، وأشارت ايضا الي ان العوامل الداخلية تتمثل في (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة) لها أثر إيجابي ومباشر على عناصر عملية التقييم وهي (معايير تقييم الاداء، اساليب تقييم الاداء، التغذية الراجعة، معوقات تقييم الاداء) وخلصت الدراسة الي أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، وزيادة الوعي والاهتمام بعملية تقييم الاداء داخل المنظمة. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انه عند القيام بعملية تقييم الأداء يجب الاخذ في الاعتبار أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومراعاة ذلك عند تطبيق نماذج الأداء الجديدة.

وأشارت دراسة (محمد عمر، ٢٠١٦) ان هناك أثر لعملية تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وهدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطبيق عملية التقييم والارتقاء بها، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج أهمها ان معايير الأداء المستخدمة في تقييم العاملين قابلة للقياس ويجب ان تشمل معايير تقييم الاداء جميع الوظائف حتى تكون عملية التقييم أكثر موضوعية، وأيضاً ضرورة أن تتبع المنظمة وصف وظيفي مكتوب يحدد متطلبات الوظيفة والواجبات والمسئوليات.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انه يجب ان تكون معايير الأداء موضوعية وواضحة قادرة على قياس أداء العاملين ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية بحيث تعكس طبيعة أداء كل وظيفة حتى تساهم في تطور الفرد والمنظمة.



وأشارت دراسة (خالد الحقييل، محمد العامري، ٢٠١٤) الي 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، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين و قدمت الدراسة عددا من التوصيات هدفها العمل على تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة السعودية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان عند تحسين نظم التقييم لابد من وجود أثر فعال على اداء العاملين بالمنظمة ويحدث تغيير في الاداء للأحسن من حيث الكفاءة والفاعلية.

وهدفت دراسة (محمد نيب المبيضين، ٢٠١٣) الي التعرف علي فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي و أثرها في التميز التنظيمي وطبقت في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان نظام التقييم الفعال له اهمية في عملية التميز التنظيمي ورفع مستوى كفاءة المنظمة ويجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.

## ٢- الدراسات الأجنبية:

واشارت دراسة (Doina Mihai,2017,Nicoleta Florea) الي كيفية تقييم أداء الموظفين باستخدام اسلوب، المحاكاة والنماذج الرياضي للتقييم، وتناولت هذه الدراسة تحليل اداء الموظفين ببعض الأساليب والنماذج الرياضية وتهدف الدراسة ايضا الي اظهار مزايا وعيوب هذه الطرق في عملية التقييم. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية ني كيفية اكتشاف وتطبيق انساب نموذج وطريقة يتم من خلالهما تقييم اداء الموظفين في المنظمة.

أوضحت دراسة (Ebrahim soltani,2004) ان أنظمة قياس الأداء داخل اقسام الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص تعتمد على سياسة إدارة الجودة الشاملة وذلك لان هذه السياسة تبحث عن تطبيق أفضل أنظمة قياس الأداء لتحقيق اهداف المؤسسة علي أكمل وجه.

وخلصت الدراسة الي كيفية جعل نظام التقييم أكثر ملائمة لتحقيق التميز في الجودة وأيضا وضع نظام يذلل كل المعوقات التي تقلل من الاستفادة من استخدامات تقييم الأداء.

ويتفق البحث الحالي مع هذه الدراسة في استخدام أفضل الطرق عن طريق تحسين النماذج لتطبيق سياسة الجودة الشاملة في المنظمات سواء القطاع الخاص او القطاع الحكومي.

واشارت دراسة (Jill cook,2004) الي التعرف علي طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء وطرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين. وخلصت الدراسة الي ان المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضحة وكافية وتحتاج الي تغيير وتطوير من خلال استحداث طرق سليمة ونماذج جيدة.

وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في البحث عن نماذج جديدة ذات معايير موضوعية لتحسين طرق التقييم.

وهدفت دراسة (June poo, 2003) الي التعرف علي أثر الدوافع السياسية في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي والنية لترك العمل وذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة من الموظفين الإداريين من عدة منظمات في ماليزيا. وخلصت الدراسة الي ان ادوات أوضحت انه يوجد تحيز ضد نوعية معينة من الموظفين وانهم شعروا بأنه يتم اتلاعب بمعدلات التقييم الوظيفي بسبب تحيز المقيم والنية الي دفع من هم ادني منهم رظيفيا وذلك بسبب عدم وضوح نظام التقييم الحالي وعدم اعتماده على معايير موضوعية ونماذج حديثة تعالج هذه الأمور. وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في وجوب وجود نماذج تعتمد على معايير موضوعية لتجنب مثل هذه المشاكل في المستقبل.

واشارت دراسة (Steven Abraham, 2001) ان هناك بعض المنظمات ناقشت سؤاليين يتعلقان بجدارة الأداء وتقييم الأداء وهما هل يمكن التعرف على مجموعة من نظم الجدارة يتم استخدامها حاليا من قبل المنظمات لوصف المدراء الناجحين وهل يتم تقييم هذه النظم تحديدا كجزء من نظام تقييم الأداء المطبق في هذه المنظمات.

وخلصت هذه الدراسة الي انه يوجد الكثير من نظم الجدارة التي تم دراستها ووجدت انها مطبقة بفاعلية في تلك المنظمات وانه يوجد منظمات لم تقم بقياس تلك النظم التي تدعم الجدارة ضمن نظم قياس الأداء.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان نظم تقييم الأداء يجب ان توازن بين نسبة انجاز الموظف الفعلية ونسبة الجدارة للموظفين حتى يتم تقييمه بأنظمة موضوعية تجمع بين الإنجاز والجدارة.

## سادسا: فروض البحث

أعتمد الباحث في صياغة فروض بحثه على الإطار النظري والدراسات السابقة والكتب والمراجع العربية والأجنبية مما مكن الباحث من صياغة فروض البحث كالتالي:

### أولا: الفروض الرئيسية:

- (H01): لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين دور ادارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء وعلاقة ذلك بالخصائص الشخصية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- (H02): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين دور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تصنيف وظائف الموارد البشرية، معايير قياس أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز للموارد البشرية) وأثر ذلك في تحسين نظم تقييم الأداء.

### ثانيا: الفروض الفرعية:

- HO2.1: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء.
- HO2.2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء.
- HO2.3: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تصنيف وتوصيف وظائف الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء.
- HO2.4: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين معايير قياس أداء الموارد البشرية وأثرها في تحسين نظم تقييم الاداء.
- HO2.5: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين نظام الحوافز للموارد البشرية وأثرها في تحسين نظم تقييم الاداء.

## سابعاً: المنهج المستخدم:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد، وقد راعى الاعتماد على المقابلات الشخصية للموظفين

## ثامناً: مفاهيم البحث:

### ١- إدارة الموارد البشرية:

وقد عرف (خالد الهيتي، ٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية بانها الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وعرفها أيضا بانها الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاتقانات والتوظيف والتدريب والتطوير.

### ٢- تقييم الاداء:

وعرف (سنان الموسوي، ٢٠٠٨) تقييم الاداء بأنه "عملية اصدار حكم عن اداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين او ترقيتهم او نقلهم الى عمل آخر داخل المنظمة او خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، او تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

ومن خلال العرض السابق لمفاهيم البحث والدراسات السابقة سيقسم البحث الي

### ثلاثة مباحث رئيسية وهما:

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: تقييم الاداء
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث التعريف بإدارة الموارد البشرية وأهميتها على مستوى المنظمة، المستوى الدولة، وعلى مستوى الافراد، وتم عرض أهداف إدارة الموارد البشرية من حيث الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وأيضاً تم استعراض وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، الأجور والحوافز، النقل والترقية و تصميم وتنفيذ برامج التطوير والتنمية البشرية، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية مثل التغيرات في نوعية العاملين بالمنظمات والتغيير الفكري لقيم واتجاهات الموارد البشرية وضعف الأجور في ظل تدهور الأوضاع الاقتصادية والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات.

### أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية:

وعرفها (عمر عقيلي، ٢٠٠٩) على أنها هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع العناصر البشرية التي تعمل معها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية من بداية تعيينها الي نهاية خدمتهم بالمنظمات، وعرفها أيضاً بأنها إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

وعرف (Schuler Randall,2008) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج، أي أنها ثمة فعاليات وعمليات ومهام وواجبات ومجموعة من الأنشطة

ذات أهداف ونتائج محددة يقوم بها متديرون او مسؤولون في ادارات تسمى ادارات شؤون الموظفين، ويكون عملهم التخطيط والتتبع والمتابعة والتنسيق فيما يتعلق بأمر العاملين في مؤسسة ما او تنظيم ما.

وفي تعريف اخر ل (محمد أبو زهرة، ٢٠٠٤) بانها الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف الآتية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، والتدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

### ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل، وإيضا إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبنى برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل. (علي السلمي، ٢٠٠٨)

### وتنقسم أهمية إدارة الموارد البشرية الي ثلاثة عناصر أساسية وهي:

#### ١- على مستوى المنظمة:

- الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة .
- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.

## ٢- على المستوى الدولي:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي
- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية
- العقول المبتكرة تخفض وتيرة التكنولوجيا المستوردة
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي
- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي

## ٣- على مستوى الأفراد:

- تعزيز البنية الأساسية المطلوبة للضبط الإداري لأية منظمة.
  - العمل على استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية لأداء مهام المنظمة.
  - التحكم بعملية دمج الموظفين الجدد ودخولهم إلى بيئة المنشأة وتنظيمها.
  - تطبيق أنظمة خاصة تتمحور أهميتها في تقييم أداء الأيدي العاملة ومتابعتها.
  - تحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة من خلال التأهيل والتدريب.
  - تشجيع العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر.
  - العمل على توعية الأفراد بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.
- (منصور الختلان، ٢٠١٥)



- **الأجور والحوافز:** ود مع وتصميم نظام الأجر والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي للمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم.
- **النقل والترقية:** وهي وظيفة مهمة حيث إنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عالٍ من الكفاءة.
- **تصميم وتنفيذ برامج التطوير والتنمية البشرية:** والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلاً عن توفير الأمن والسلامة للعاملين. (عبد القادر علاقي، ٢٠١٤)

#### خامساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في القطاع الحكومي، أثرت في طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع السياسات واللوائح المنظمة والإجراءات وأهم هذه الصعوبات هي:

- **التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاعتماد عليها بشكل هائل:** ان الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة قد يغير جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنمية والتنظيم في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية. (يوسف الطائي، ٢٠٠٦).

• **التغيرات في نوعية العمل والبن بالمنظمات ومن ثم اختلاف تركيب القوى العاملة:**

نظرا لما أتاحتها تكنولوجو، يا المعلومات من تسهيلات في ادارة الموارد البشرية ادي هذا الي التغيير في تركيبة القوى العاملة داخل المنظمة فأصبحت المرأة تتنافس الرجال في العديد من الوظائف وهذا س. بلاتي عبئا جديدا علي ادارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين ، كما يسمح هذه الاندماج الكبير للعنصر البشري من النساء بتقلده مناصب كبري داخل المنظمة وهذا يتطلب من الادارة اعداد خطط خاصة بهن مثل ( الرعاية الصحية ، الامومة) لذا ينبغي علي ادارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة للتجاوب مع هذا التغيير. في تركيبة الموارد البشرية بالمنظمة. (نجم عبود نجم، ٢٠٠٤).

• **الاعتماد على أنظمة معلومات لإدارة الموارد البشرية:**

هذا يعد من اهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا الي نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، لذلك ينبغي ان تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الالي فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية. (علي درويش، ٢٠٠٥).

• **التغير الفكري لقيم واتجاهات الموارد البشرية:**

تعد القيم والاتجاهات من اهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية فالتجاهات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت باقر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم لذا فانه يقع علي عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة علي استغلال هذه القيم والاتجاهات (الإخلاص، التفاني، التعاون،

...الخ)، في سبيل تحقيق 'الأهداف المنشودة خاصة مع عصر العولمة وما أفرزته من آثار علي الإدارة والاعمال حيث أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع افراد متعدد الثقافات والجنسيات واللغات، اذن المطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية مناسبة في للتعامل مع كل هذه الاختلافات لتقديم والاتجاهات بين الافراد. (مصطفى محمود، ٢٠٠٥).

#### • ضعف الأجور في ظل تدهور الأوضاع الاقتصادية:

في حالات ضعف اقتصاد الدولة وزيادة التضخم الاقتصادي يؤدي ذلك الي طلب العاملين لأجور اعلي في حين ان الإدارة غير قادرة علي دفع هذه الزيادات في الأجور لتتناسب مع الوضع الاقتصادي المتدهور وهذا يؤدي الي انعدام الحوافز وهذا يؤثر على مستوى إدارة العاملين بالمنظمات كما يؤدي الي عدم الالتزام بمواعيد العمل وهذا يلقي بعبء على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها علي جعل العاملين يقدمون الاعمال بعبء وتغاني. (نجاه قريشي، ٢٠٠٦).

#### • الأنظمة التشريعية واللوائح الحكومية:

ان إدارة الموارد البشرية ليست إدارة لها إرادة حرة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرض جهات حكومية مثل وزارة العمل ووزارة الخدمة المدنية وتلك الجهات تضع الأطر التي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيها، وهذا يفرض على إدارة الموارد البشرية تحدي في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تجاوز هذه الحدود المفروضة وبما يسمح بتحقيق اهداف العاملين والمنظمة. (غازي عبيد، ٢٠٠٢).

## المبحث الثاني: تقييم وإدارة الأداء

يتناول هذا المبحث التعريف بعملية تقييم الأداء وأهميتها بالنسبة للعاملين وخصائص القياس وأيضاً المعوقات التي تواجه عملية التقييم ثم تملقاء الضوء على إدارة الأداء من حيث عناصر إدارة الأداء والاعتبارات التي يجب مراعاتها والتحديات التي تواجه إدارة الأداء وأيضاً المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء وأخيراً تم التطرق إلى بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء

### **أولاً: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين:**

عرفه (بشار الوليد، ٢٠٠٩) بأنه الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل.

وعرفه أيضاً (Jim Ivancevich, 1995) بأنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فريق عمل أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم أعلى مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.

## ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة لأنه يحقق الآتي:

- إشعار العاملين بمسؤوليتهم، عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سينترب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات، التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل وتحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية
- يفيد تقييم الاداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك.
- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة.
- الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الادارية التي يرفعونها الى الادارة العليا. (احمد سيد مصطفى، ٢٠٠٤)

## ثالثاً: خصائص قياس وتقييم الأداء:

- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل .

● القياس والتقييم لا يبني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف .

● قياس وتقييم الأداء عملية مسدرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية

● تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .

● عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته .

● قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية .

● نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.

(صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠٧)

**رابعاً: معوقات وتقييم الأداء:**

**(١) انخفاض دافعية المقيم:**

إن عدم رغبة القائمين بعملية التقييم بالقيام بهذه العملية، والنظرة لها بأنها نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس تعتبر من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى

حدوث تحيزات في عملية التقييم، وقد تأخذ التحيزات التي تنتج عن عدم رغبة المقيمين بالقيام بعملية التقييم شكل قيام هؤلاء المقيمين بإعطاء جميع الأفراد الخاضعين لتقديرات مرتفعة أو تقديرات متوسطة وبغض النظر عن حقيقة أدائهم ونظرا لما قد تتركه التيزات التي تظهر في عملية التقييم والتي تنتج عن انخفاض دافعية المقيمين نحو العمل - بعملية التقييم من أثر سلبي على أداء الأفراد، فإنه لا بد من العمل على زيادة دافعية المقيمين نحو القيام بعملية التقييم، وهو الأمر الذي يتحقق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتوضيح أهمية عملية تقييم الأداء لجميع القائمين بها، وتوفير الدعم لها من قبل الإدارة العليا في المنظمة حتى يشعر هؤلاء المقيمون أنها ليست مجرد مهمة إدارية، وإنما لها آثار كبيرة على مستقبل المنظمة التي يعملون بها. (مروان، حمد، ٢٠١٥).

## ٢) الاتجاه نحو الوسط في عملية التقييم:

يميل المقيم في هذا النوع من أخطاء التقييم إلى الوسط في تقدير أداء الأفراد الخاضعين للتقييم وقد يكون السبب الرئيس لميل المقيم للاتجاه نحو الوسط في التقدير وكما أشار النجار هو نظرته إلى أن جميع الأفراد متشابهون في الأداء، ولا توجد فروق كبيرة بين أدائهم وهو الأمر الذي قد يعود إلى نقص معرفة المقيم بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو عدم توافر المعلومات أو الوقت الكافيين لدى هذا المقيم لوضع تقديرات الأداء على أسس موضوعية وسليمة. مما يؤدي بالتالي إلى قيامه بإعطاء جميع الأفراد تقديرات متوسطة عن أدائهم، متجاهلا بذلك تأثير هذا الأمر على الهيكل الوظيفي للمنظمة وبخاصة في المستقبل. (ريم الشريف، ٢٠١٣)

### ٣) التأثير بسلوك الأفراد قبل التقييم :

يتأثر المقيم عند إجراء هذه العملية بأداء وسلوكيات الفرد خلال الفترة التي تسبق عملية التقييم بقليل، مما قد يؤدي إلى حدوث تحيزات فيها، وقد يعود سبب حدوث هذا النوع من الأخطاء إلى تجاهل المقيم، أو قيامه بالتقليل من أهمية أداء وسلوكيات الفرد طوال العام فيقوم بالتالي بإعطاء بعض الأفراد تقديراً ضعيفاً، وإعطاء آخرين تقديراً مرتفعاً لأن أداءهم كان مرتفعاً، أو منخفضاً قبل عملية التقييم بقليل، الأمر الذي يترتب عليه معاقبة الموظف المجتهد، ومكافأة المقصر، وانعكاس ذلك سلباً على الروح المعنوية، ودافعية الأفراد الذين تم إعطاؤهم تقديراً منخفضاً. (رفيق مرسي، ٢٠١١).

### ٤) التحيز الشخصي :

وقد يظهر هذا التحيز عند القائمين بعملية التقييم بسبب طبيعة العلاقة التي تربط بين المقيم والفرد الخاضع للتقييم، حيث يقوم المقيم بإعطاء الفرد الذي تربطه به علاقة جيدة تقديرات مرتفعة، وإعطاء تقديرات منخفضة للفرد الذي تربطه به علاقة سيئة، وقد يظهر التحيز لدى المقيم في هذا النوع من أخطاء التقييم أيضاً بسبب تمتع الفرد الخاضع للتقييم بصفة محببة لدى هذا المقيم، الأمر الذي يدفعه إلى إعطاء هذا الفرد تقديراً مرتفعاً في جوانب أدائه، وذلك بناء على تممه بهذه الصفة وقد لا تقتصر المشاكل التي قد يواجهها نظام تقييم الأداء على التحيزات التي تنتج عن الأخطاء التي يرتكبها القائمون بعملية التقييم، أو بسبب انخفاض دافعتهم نحو القيام بهذه العملية. وإنما قد تظهر نتيجة سوء تصميم نظام التقييم نفسه، أو عدم إدارته بالصورة المرغوبة. (عبدالمحسن النعساني، ٢٠٠٧)



## ٥) تصميم نظام التقييم وإدارته:

تعاني بعض المنظمات من مشكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، حيث ترتبط هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم، وتأخذ شكل مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي في حالة عدم أخذها بعين الاعتبار ومحاولة تقاؤها إلى فشل نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، وانعكاس ذلك بشكل سلبي على قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفاعلية. (سندس دباغ، ٢٠٠٧)

## ٦) عدم فاعلية معايير التقييم :

يؤدي عدم توفر معايير موضوعية، وواضحة إلى التقليل من مصداقية نتائج التقييم التي يتم الحصول عليها. وقد تعود أهمية توافر الموضوعية، والدقة في معايير التقييم إلى أن ذلك يمكن القائم بعملية التقييم من مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالأداء المطلوب منه، وتحديد الانحرافات الموجودة في أداء هذا الفرد، ووسائل معالجة هذه الانحرافات وعلى الرغم من أن هناك صعوبة في وضع معدلات أداء لجميع الوظائف، وهي المعدلات التي تساعد في وضع معايير فعالة لتقييم الأداء إلا أن هذا يمكن تحقيقه من خلال التطبيق والخبرة والقيام كذلك بربط هذه المعايير بالاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، بحيث تكون هذه المعايير انعكاسا لهذه الأهداف، والتي عادة ما تتضمنها الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة. (عبدالمعطي عساف، ٢٠٠٠)

## ٧) عدم كفاءة نماذج التقييم :

إن لتوفر نماذج تقييم واضحة ومحددة وموضوعية دورا كبيرا في نجاح هذه العملية والتصميم السليء لنماذج التقييم قد يؤدي إلى تهرب معد تقرير التقييم من إعداده، أو عدم الاهتمام بتعبئته بالشكل المطلوب وجعل عملية التقييم مريكة، ومن الصعب إدارتها وعلى الرغم من أن عملية تصميم نماذج التقييم بشكل كفاء تعتبر أمرا في غاية الأهمية لجميع المنظمات، إلا أن هذه الأهمية قد تكون مضاعفة بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي لها فروع متعددة وقد تعود أهمية تصميم النماذج التي تستخدم في عملية التقييم بشكل كفاء بالنسبة لمنظمات الأعمال الكبيرة إلى أن القيام باستخدام نفس النماذج المستخدمة في المنظمة الأم لتقييم أداء العاملين في فروعها قد يؤدي إلى حدوث تحيزات في عملية التقييم، وهي التحيزات التي قد تنتج عن كون هذه النماذج عادة ما يتم تطويرها من قبل الإدارات العاملة في المنظمة الأم، وهي الإدارات التي لا يكون لديها في الغالب المعرفة، أو الخبرة الكافية بالظروف السائدة في الفروع. الأمر الذي قد يترتب عليه الحصول على نتائج غير موضوعية من عملية التقييم التي تتم باستخدام هذه النماذج. (خالد ابو ماضي، ٢٠٠٧)

## ٨) عدم المتابعة:

ويعتبر عدم توافر المتابعة اللازمة اثناء تطبيق نظام تقييم الأداء، وتنفيذه أحد المشاكل التي قد تحد من فاعليته في تحقيق أهدافه فعند توفر المتابعة الكافية من قبل الجهة التي وضعت نظام التقييم قد يؤدي إلى تراكم المشاكل التي يوجهها القائمون بعملية التقييم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم جدية معدي التقارير، وعدم

اهتمام الإدارة العليا بالنتائج التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم، مما قد يكون له انعكاس سلبي على أداء الأفراد، وأداء المنظمة، وقدرتها على الاستمرار في المنافسة في السوق الذي تعمل فيه، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. (توفيق عبد الرحمن، ٢٠٠٠)

#### ٩) قلة تدريب القائمين بعملية التقييم :

وقد يكون من بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هو عدم كفاية القائمين بعملية التقييم، وهو الأمر الذي قد يكون سببه عدم قيام المنظمات بتوفير التدريب الذي يمكن القائمين بعملية التقييم من تنفيذ هذه العملية بالشكل الملائم فتوفير التدريب للقائمين بعملية التقييم يمكن من تعريفهم بالأخطاء التي قد يتم ارتكابها أثناء تنفيذ عملية التقييم، وكيفية تجنبها. وكذلك إكساب هؤلاء المقيمين للكثير من المهارات التي تمكنهم من إنجاز عملية التقييم بفاعلية، وهي المهارات التي من أهمها القدرة على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة دقيقة، والحكم على هذا الأداء بطريقة موضوعية وعادلة، وكذلك مهارات الاتصال الضرورية لإعطاء معلومات مرتدة للأفراد عن أدائهم، وكيفية استخدام معلومات تقييم الأداء حسن. (توفيق عبد الرحمن، ٢٠٠٦)

وبعد استعراض أهم معوقات عملية التقييم فإنة من الضروري الاهتمام بتصميم نظام التقييم بالشكل الذي يجعلها تتضمن كافة البيانات، والمعلومات، والعناصر اللازمة لقياس أداء الأفراد العاملين، والعمل على توفير نظام جيد لمتابعة عملية تطبيق نظام التقييم، واكتشاف المشاكل التي قد تظهر أثناء تطبيقه، وقبل أن

تتعاضم هذه المشاكل ويصبح من الصعب معالجتها. كل هذه الأمور إذا ما تم أخذها بالاعتبار عند تطوير وتنفيذ أي نظام لتقييم الأداء وفي أي منظمة فإنه لا بد من أن تضمن هذه المنظمة أن يحقق لها هذا النظام الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### خامساً: استخدام إدارة الموارد البشرية نظم إدارة الاداء في اساليب التقييم:

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ، وايضا توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من الموارد التي تتطلب التنفيذ الجيد للعمل حسب التصميم المقترح وتهيئة بيئة العمل لتتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم، وتوفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج وإخيرا رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم. (سعود النمر، ٢٠٠٦)

#### ١- عناصر إدارة الأداء

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات تهدف إلى وصول الأفراد إلى نتائج الأهداف المراد الوصول إليها بما يحقق أهداف المنظمات. وتضم إدارة الأداء عدة عمليات مثل تخطيط، توجيه، تشخيص، تحسين، وتطوير الأداء، وتنقل إدارة الأداء من السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه جميع الموارد

سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد. (شريف مازن، ٢٠٠٤)

## ٢- الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم إدارة الأداء:

الهدف من تطبيق المنظمات لنظم إدارة الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملائها وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم إدارة الأداء:

- تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمنظمة.  
يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة. هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
- قياس الأشياء الصحيحة:  
يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان التأكد من تنفيذها بدلا من الافتراض بفهمها والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.
- القياس وسيلة وليس غاية  
يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة واستراتيجيتها فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية. (عبدالرحيم محمد، ٢٠٠٦)

### ٣- التحديات التي تواجه إدارة الأداء،

#### • تطبيق نظام إدارة الأداء

من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

#### • التناقض بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل.

من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال هو الوصول إلى الأداء الذي تتوفر له سعة من الوقت وهو الأداء السهل والبسيط والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل، والتجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل أنها غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثبات نسبي في معدلات الأداء المسندة إليه. (داودي الطيب، ٢٠٠٤)

### ٤- المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.

- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ليكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء. (عبد المنعم درة، ٢٠٠٨)

#### ٥- بعض الموضوعات المؤثرة في إدارة الأداء

- أهمية التعامل الشامل مع مفهوم الأداء لجميع العناصر البشرية والمالية والتكنولوجية والادارية في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التركيز على بعض العناصر. والإهمال لبعض العناصر الاخرى.
- أهمية دمج عناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الخطة العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، والحاقها داخل الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً.
- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- أهمية مراعاة البعد الثقافي والاجتماعي للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
- أهمية التركيز في عملية تخطيط الأداء استثمار الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية.
- أهمية مراعاة البعد التكنولوجي وانظمة المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال. (كامل بربر، ٢٠٠٨)

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث أيضاً لمنهج البحث ومجمعه، وخصائص عينة البحث، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة البحث، والتأكد من صدق أدواته وثباته (الاستبانة)، والكيفية التي طبق بها ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

#### **أولاً: منهجية البحث:**

تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات الموزعة على عينات البحث المكونة من المسؤولين بالإدارة العليا ومديرين الإدارات والموظفين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وايضا مكاتب الخدمة المدنية التابعة للوزارة في اربعة مدن رئيسية وهي (القصيم، حفر الباطن، المجمعة، شقراء)، وذلك لان وزارة الخدمة المدنية هي الوزارة المسؤولة عن كل ما يخص عمل الموظفين الحكوميين بالمملكة وتصميم نظم الاداء ووضع اللوائح المنظمة للعمل الحكومي بالمملكة.

#### **ثانياً: مجتمع البحث:**

يشتمل مجتمع البحث على مديرين الإدارات والموظفين بديوان عام وزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وايضا المديرين والموظفين بمكاتب الخدمة المدنية التابعة للوزارة في اربعة مدن رئيسية وهي (القصيم، حفر الباطن، المجمعة، شقراء)، ويبلغ إجمالي عدد عينة البحث ٣٤٤ مفردة مكونة من المسؤولين بالإدارة العليا ومديرين الإدارات ورؤساء الأقسام والمرؤوسين وذلك للذكور والاناث العاملين بالوزارة ومكاتبها.



### ثالثاً: طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مصادر البيانات الأولية والثانوية وهي كالتالي:

#### ١. البيانات الأولية:

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية للبحث على استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

#### ٢. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، والاعتماد على بعض الكتب في مجال البحث لتوضيح بعض المفاهيم، كما تم الاعتماد على التقارير والبحوث والمجلات العلمية والإحصاءات المختلفة والإنترنت إضافة إلى إحصائيات خاصة بالعاملين بوزارة الخدمة المدنية بوصفها مصدراً مهماً في الاطلاع على البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من واقع بيانات فعلية متاحة ومن خلال تحليل الاستفسارات التي تعتمد على الفروض المنبثقة من مشكلة البحث.

### رابعاً: أداة البحث واساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بالبحث، مستفيد من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين:

الجزء الاول: اسئلة موجهة للمسؤولين بالإدارة العليا ومديرين الادارات.

الجزء الثاني: اسئلة موجهة لرؤساء الاقسام والمرؤوسين من الموظفين.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

التصنيف	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
النقاط	١	٢	٣	٤	٥

- تم إجراء اختبار (T-Test) وذلك للتعرف على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية أو عدمها بين متغيرات البحث ولحساب المتوسطات الحسابية
- تم إجراء تحليل التباين F (ONE Way ANOVA) وذلك لاختبار فروض الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها للمتغيرات الشخصية لعينات البحث
- ولمعرفة مصادر الفروقات بين المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ولتحديد لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe Test) للمقارنات البعدية.
- تم إجراء قياس مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها. (Correlations)
- تم إجراء تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. (Simple Regression Analysis)

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث:

الجدول رقم (١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث

الخاصة بمحور تدريب وتطوير الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
١	يتدرب الموظفون في إدارة الموارد البشرية على كيفية تطبيق النظام	٣,٩٧	٠,٩٢٨	٧٥,٧٦	١٠,٤٣٤	٠,٠٠٠
٢	يتدرب الموظفون في المنظمة علي بناء اهدافهم الوظيفية	٣,١٩	١,٠٩٤	٦٣,٨٤	٢,١٥٨	٠,٠٣٣

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
٣	يؤخذ في الاعتبار جودة البرامج التدريبية الخاصة بنظام التقييم	٣,٩٢	٠,٨٠٤	٧٨,٤١	١٤,٠٦٣	٠,٠٠٠
٤	تعقد الدورات التدريبية لعملية التقييم داخل وخارج العمل	٢,٦٤	١,١٣٣	٥٢,٨٥	٣,٨٧٧	٠,٠٠٠
٥	موظف الموارد البشرية بمنظمتك مدرب علي كيفية الاجابة علي جميع الاستفسارات للموظفين بعد عملية التقييم	٣,٥١	١,١٦٠	٧٠,٢٠	٥,٤٠٣	٠,٠٠٠
٦	نظام التقييم الجديد يهتم بالتدريب لتحفيز الموظفين لفهم أهدافهم	٢,٩٩	١,٠٣٠	٥٩,٨٧	٠,٠٧٩	٠,٩٣٧
٧	يتدرب الموظفين علي تحقيق اعلي معدلات الاداء في نظام تقييم الاداء	٢,٧٣	١,١١٣	٥٤,٥٧	٢,٩٩٧	٠,٠٠٣
٨	يتم التدريب الدوري علي كيفية استخدام النموذج من خلال المقيمين	٢,٩٩	١,١٤٣	٥٩,٧٤	٠,١٤٢	٠,٨٨٧
٩	بعد التدريب علي النظام يتضح للمقيم والموظفين كيفية التعامل مع النظام	٣,٨٣	١,١٣٦	٧٦,٥٨	٨,٩٥٦	٠,٠٠٠
١٠	نظام إدارة الأداء يحدد الطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير	١,٦٤	١,٣٦٩	٥٣,٦٧	٩,٦٠١	٠,٠٠٠
١١	ربط برامج التدريب بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقييم تغطي النقص في الأداء	٢,١٢	١,٩٧٨	٥٥,٣١	٨,٢٧٧	٠,٠٠٠
١٢	يتم استشارة الموظفين في البرامج التدريبية التي تعقد	٢,١١	١,٢١٥	٦٠,٧٣	٧,٠٥٢	٠,٠٠٠
	اجمالي الفقرات	٣,٢٩	٠,٤٨٢	٥٨,٠٦	٧,٣٣٠	٠,٠٠٠

\*مستوى دلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي بين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتطرفة (بتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (كفاءة البرامج التدريبية الخاصة بنظام التقييم) بوزن نسبي (٧٨,٤١%) في حين أقل الفقرات هي (تعقد الدورات التدريبية لعملية التقييم داخل وخارج العمل) بوزن نسبي (٥٢,٨٥%) وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد (تدريب وتطوير الموارد البشرية) يساوي (٣,٢٩)، و الوزن النسبي يساوي (٥٨,٠٦%) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٧,٣٣٠، اكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، و مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على ان بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية يؤثر تأثيرا كبيرا في تطبيق نظام تقييم الاداء وتحديث النظم المستخدمة وذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتدريب العاملين بالمؤسسات الحكومية علي اكمل وجه سواء كانوا في الادرات العليا او الادارات التنفيذية وذلك يعطي لنظام تقييم الاداء قوة حيث انه نظام يؤخذ في الاعتبار اهمية تطوير وتدريب الموظفين في المنظمة مما ينعكس علي جودة نتائج التقييم وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الجدول رقم (٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث

الخاصة بمحور معايير قياس أداء الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	سرية نتائج التقييم تتسبب في عدم موضوعية التقييم	٣,٨٧	٠,٩٧٨	٧٧,٣٥	١٠,٩٠٥	٠,٠٠٠
٢	من الأفضل ان تناقش نتائج التقييم مع كل موظف علي حدي	٢,٨٢	١,١٦٧	٥٦,٤٢	١,٨٨٣	٠,٠٦٢

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
٣	يتم تغيير معايير التقييم وفقاً لتغير ظروف ومتطلبات العمل	٢,٦٢	١,٠٣٨	٥٢,٣٢	٤,٥٤٦	٠,٠٠٠
٤	نظام التقييم الجديد يقيس كل جوانب قدرات الموظف الفعلية	٢,٥٦	١,١٨١	٥١,٣١	٤,٦١٦	٠,٠٠٠
٥	معايير التقييم موضوعية ولا تتدخل تدخل العوامل الشخصية.	١,٩٤	١,١١٥	٣٨,٨١	١١,٦٧٨	٠,٠٠٠
٦	نظام التقييم الحالي هو نظام معقد قياساً بالنظام القديم	٢,٣٧	١,٠٦٢	٤٧,٤٢	٧,٢٧٨	٠,٠٠٠
٧	توزيع عملية التقييم علي مراحل من شروط عملية التقييم	٢,٠٢	١,٠٨٦	٤٠,٤٠	١١,٠٨٩	٠,٠٠٠
٨	تحديد معايير الأداء توضع من خلال لجنة متخصصة	٢,٩٥	١,٢٢١	٥٨,٩٤	٠,٥٣٣	٠,٥٩٥
٩	يسمح النظام الجديد للموظفين الاعتراض على درجة التقييم	٢,٠٦	٠,٩٦٨	٤١,١٩	١١,٩٤٢	٠,٠٠٠
١٠	نسبة توزيع الدرجات في النموذج الجديد بين الأهداف الفعلية والجدارات عادلة	٢,٧٧	١,٢٠١	٥٥,٥٠	٢,٣٠٤	٠,٠٢٣
١١	كفاية فترة الاعتراض على نتيجة التقييم لأثبات ان الموظفين يحتاجوا نتيجة أفضل	٢,٣٦	١,٤٢١	٦٥,٥٠	٣,٢٥٢	٠,٠٢٦
	اجمالي الفقرات	٢,٦٠	٠,٥٧٠	٥١,٩٥	٨,٦٧٣	٠,٠٠٠

\*مستوى دلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي بين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (بمعايير قياس أداء الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الأداء) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (سرية نتائج التقييم تتسبب في عدم موضوعية التقييم) بوزن نسبي (٧٧,٣٥%) في حين أقل الفقرات هي (مراحل عملية التقييم موزعة بشكل جيد) بوزن نسبي (٤٠,٤٠%) وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد (معايير قياس أداء الموارد البشرية) يساوي (٢,٦٠)، و الوزن النسبي يساوي (٥١,٩٥%) وهو أقل من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٨,٦٧٣، أكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، و مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠، وهو أقل من ٠,٠٥، مما يدل على أن بعد بمعايير قياس أداء الموارد البشرية يؤثر تأثيرا كبيرا في تطبيق نظام تقييم الأداء وتحديث النماذج المستخدمة حيث أن كلما كانت المعايير والمقاييس المستخدمة في النظام موضوعية ودقيقة وبعيد عن التحيز والمحسوبية أدى ذلك إلى ارتفاع نسبة الرضاء الوظيفي لدى العاملين وجعل هذا سبب في تنمية الولاء والانتماء لدى الموظفين ومن ثم رفع كفاءة المؤسسة ككل.

الجدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث

الخاصة بمحور تصنيف وتوصيف وظائف الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الوظيفي عند توقيع عقد العمل	٢,٩٦	١,٠٧٦	٥٩,٢١	٠,٤٥٤	٠,٦٥١
٢	يستهلك نظام التقييم وفقا للنموذج الجديد الكثير من الجهد والوقت	٣,٣٢	١,٠٦٧	٦٦,٣٦	٣,٦٦١	٠,٠٠٥
٣	نظام التقييم الحالي يشمل جميع عناصر الوظائف	٣,١٧	٠,٩٩٨	٦٣,٤٤	٢,١١٩	٠,٠٣٦
٤	يتم عمل مقابلات للموظفين قبل عملية التقييم وفقا لشروط تطبيق النموذج	٣,٠١	١,١٠١	٦٠,٢٦	٠,١٤٨	٠,٠٨٣
٥	بطاقات الوصف الوظيفي كافية لتحديد الأهداف الوظيفية لكل موظف	٢,٨٥	١,٠٦٩	٥٦,٩٥	١,٧٥٠	٠,٠٨٢
٦	تقاس جميع الأهداف الوظيفية لكل موظف بدقة	٣,٢٦	١,٠٨٦	٧٠,١٧	٢,٩٢٢	٠,٠٠٤
٧	استخدام نموذجين للمرؤوسين والرؤساء يحقق نتائج أفضل في فهم طبيعة أداء الموظف	٣,٢٥	١,٠٦٦	٦٥,١٣	٢,٩٠١	٠,٠٠٤
٨	ضرورة استخدام ملف الخدمة للموظف في عملية التقييم	٣,٢٢	١,٣١٣	٦٤,٣٧	٢,٣٧٥	٠,٠١٩
		٣,١٣				

\*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي بين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بتصنيف وتوصيف وظائف الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (تقاس جميع الأهداف الوظيفية لكل موظف بدقة) بوزن نسبي (70,17%) في حين أقل الفقرات هي (بطاقات الوصف الوظيفي كافية لتحديد الأهداف الوظيفية لكل موظف) بوزن نسبي (56,95%) وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد (تصنيف وظائف الموارد البشرية) يساوي (3,13)، و الوزن النسبي يساوي (55,60%) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3,160، أكبر من قيمة (T) الجدولية؛ والتي تساوي (1,98)، و مستوى الدلالة يساوي 0,000، وهو اقل من 0,05، مما يدل على ان بعد تصنيف وظائف الموارد البشرية يؤثر تأثيرا كبيرا في تطبيق نظام تقييم الاداء وتحديث النماذج المستخدمة حيث ان لادارة الموارد البشرية دورا فعال في عملية تصنيف وتوصيف الوظائف وفقا للمؤهلات المعتمدة في سوق العمل وايضا ان اطلاع الموظفين علي بطاقات الوصف الوظيفي يتيح لهم معرفة اهدافهم الوظيفية كما ان هو محدد لهم.



الجدول رقم (٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث

الخاصة بمحور تخطيط الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	تقسيم جوانب الأداء إلى عناصر متعددة له دور فعال في تنفيذ الخطط التشغيلية	٢,٨٥	١,٠٤٤	٥٥,٣٦	١,٩٣٧	٠,٤٨٩
٢	تقييم الاداء الفعال للموظفين من ضمن اهداف الخطة الاستراتيجية	٣,٦٥	١,٠٣٩	٦١,٥٢	٢,٧٥٤	٠,٠٠٠
٣	تبني الخطط طويلة الاجل علي نتائج عملية التقييم النهائية	٢,٩٨	٠,٩٧٠	٦٣,٥٩	٣,١٢٣	٠,٠٦٤
٤	نتائج عملية التقييم تؤخذ في الاعتبار كمؤشرات اداء عن وضع الخطة التشغيلية	٣,٧٠	١,١٥٩	٧٦,٠١	١,٩٦٣	٠,٠٠٤
٥	تساهم الادارة المعنية بالتخطيط والتطوير بالوزارة في المشاركة بتطوير نظام تقييم الاداء الحالي	٢,٣١	١,٠٩٣	٦١,٣٦	٢,٦٤٥	٠,٠٣٦
٦	تقدم ادارة الموارد البشرية تقريرا شاملا عن نتائج الاداء لادارة التخطيط كتغذية راجعة	٣,٨٧	١,٠٢٨	٦٩,٢٩	٣,٨٩٧	٠,٠٠٣
٧	تهتم ادارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط قصيرة الاجل في عملية التقييم	٣,٤٤	١,١٢٤	٦٤,١٤	١,٢٣٩	٠,٣٩٨
٨	توجد خطة معده مسبقا لمقارنة نتائج التحليل بالمعايير والأهداف الموضوعه للموظف	٣,٤٠	١,٠٥٥	٥٧,٣٦	٣,٦٤٥	٠,٣٧
	اجمالي الفقرات	٣,٥٦	٠,٦٤٥	٥٨,٤٤	٣,١٠١	٠,٠٠٠

\*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي بين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة (تخطيط الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (نتائج عملية التقييم تؤخذ في الاعتبار كمؤشرات اداء عن وضع الخطة التشغيلية) بوزن نسبي (٧٦,٠١%) في حين أقل الفقرات هي (تقسيم جوانب الأداء إلى عناصر متعددة له دور فعال في تنفيذ الخطط التشغيلية) بوزن نسبي (٥٥,٣٦%) وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد (تخطيط الموارد البشرية) يساوي (٣,٥٦)، و الوزن النسبي يساوي (٥٨,٤٤%) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد ٦٠% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي (٣,١٠١)، اكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، و مستوى الدلالة يساوي (٠,٠٠٠) وهو اقل من ٠,٠٠٥، مما يدل على ان بعد تخطيط الموارد البشرية يؤثر تأثيرا كبيرا في تطبيق نظام تقييم الاداء وتحديث النماذج المستخدمة حيث ان يجب ان تراعي المنظمات الحكومية عمليات التخطيط بمختلف مراحلها من تخطيط طويل ومتوسط وقصير الاجل وتستفاد من نتائج عملية التقييم كتغذية راجعة واستخدامها في مرحلة التحسين.

الجدول رقم (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث

الخاصة بمحور نظام حوافز ومكافآت الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	مستوى الدلالة
١	توقيع عقوبة الخصم في نظام تقييم الأداء تشمل المديرين والرؤساء	٣,٦٩	١,٠٤٤	٥٨,١٦	١,٩٣٧	٠,٤٨٩
٢	يتحسن أداء الموظف عقب كل عملية تقييم الأداء ويستفاد مادياً.	٢,٧٥	١,٠٣٩	٦١,٣٣	٢,٧٥٤	٠,٠٠٠
٣	ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء تعطي للنموذج قوة	٣,٩٦	٠,٩٧٠	٧٩,١١	٣,١٢٣	٠,٠٦٤
٤	يتم توضيح اثر النتائج السلبية في نظام تقييم الاداء علي الحوافز	٢,٨٣	١,١٢٤	٦٠,٣٤	١,٢٣٩	٠,٣٩٨
٥	توضع في الاعتبار الحوافز المعنوية في نظام تقييم الاداء	٣,٣٩	١,٠٩٣	٦٢,١٨	٢,٦٤٥	٠,٠٣٦
٦	العقوبات المستخدمة في نظام تقييم الاداء تشكل حافزاً للموظف لتحسين أدائه	٢,٤٣	١,٠٢٨	٦٨,٦٤	٣,٨٩٧	٠,٠٠٣
٧	يتم توضيح اثر النتائج الايجابية في نظام تقييم الاداء علي الحوافز	٢,١٣	١,٧٣	٧٠,٩١	٣,٧٤٧	٠,٠٠٢
٨	عملية التقييم تساعد علي رفع الحوافز المعنوية	٢,٣٧	١,١٥٩	٧٦,٠١	١,٩٦٣	٠,٠٠٤

\*مستوى الدلالة = ٠,٠٥

يوضح الجدول السابق الذي بين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بنظام حوافز ومكافآت الموارد البشرية وتحسين النظم تقييم الاداء) حيث بين أن أعلى الفقرات التي حازت على موافقة عينة الدراسة هي (عملية التقييم تساعد علي رفع الحوافز المعنوية) بوزن نسبي (٧٩,١١%) في حين أقل الفقرات هي (تقسيم جوانب الأداء إلى عناصر متعددة يتيح تقيماً شاملاً للموظف) بوزن نسبي (٥٨,١٦%) وقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد (تخطيط الموارد البشرية) يساوي (٤,٤٠)، و الوزن النسبي يساوي (٥٩,٩٥%) وهو اقل من الوزن النسبي المحايد ٦٠% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٢,١٦٩، اكبر من قيمة (T) الجدولية، والتي تساوي (١,٩٨)، و مستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠، وهو اقل من ٠,٠٥، مما يدل على ان بعد حوافز ومكافآت الموارد البشرية يؤثر تأثيراً كلياً في تحديث نظام تقييم الاداء وتحديث النماذج المستخدمة حيث ان كلما كانت الحوافز والمكافآت مرضية لطموح الموظفين انعكس ذلك علي جودة ادائهم وقله الصراعات الداخلية بين الموظفين والمديرين علي تخصيص الموارد.

سادساً: اختبار صحة الفروض:

الفرض الرئيسي الأولي:

(H01): لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين دور ادارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء وعلاقة ذلك بالخصائص الشخصية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المتغير الأول: الجنس:

لاختبار هذا الفرض تم إجراء اختبار (T-Test) وذلك للتعرف على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية أو عدمها بين متغير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين

نظم تقييم الأداء وعلاقته وذلك بالخصائص الشخصية للموظفين، وذلك لمتغير الجنس وسيتم عرض النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٦): نتائج تحليل T-Test للفرض الاولي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	٢٦٦	٣,٩٦	٠,٢٣٢	٠,٦١٤	*٩,١١	٠,٠٠٠
	إناث	٧٨	٣,٨٦	٠,٤١٩			

يوضح الجدول السابق أن قيمة (T) تساوي (٩,١١) وهي دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠٥)$ ، وهذا يشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq ٠,٠٥)$  بين دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء والخصائص الشخصية للموظفين لمتغير الجنس للموظفين، مما يقضي رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتوسط إجابات الموظفين لتأثير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء وعلاقة ذلك بالخصائص الشخصية للموظفين طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	٣,٩٦	٠,١٧
أنثى	٣,٨٦	٠,٢٦

ويبين الجدول السابق أن متوسط الإجابات لدى الذكور أعلى منها عند الإناث حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,١٧) في حين

بلغ المتوسط للإناث (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٢٦) وذلك يبين أن الذكور في رايهم أن لإدارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين نظم أداء الموظفين وذلك لان عدد الذكور في إدارات الموارد البشرية بوزارة الخدمة المدنية والمكاتب التابعة اكبر في العدد من الاناث ولأنهم يرغبون في تقلد الوظائف القيادية بطبيعة الحال والترقي وقد يؤدي ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول علي تقييمات حقيقية وذات مصداقية في اداءهم وذلك للوقوف علي نقاط القوة والضعف وذلك لا يتحقق الا من خلال نظم متطورة تتسم بالمصداقية وقياس الأداء الفعلي للموظفين وذلك لان المسؤولية الأكبر تقع علي عاتقهم من العنصر النسائي وهم العنصر الأساسي في العمل بالوزارة وذلك يعكس طبيعة المجتمع السعودي في عمليات التوظيف أيضا ويعكس أيضا تطور فكر الموظفين في الاستجابة الي التغيير الي الأفضل في قياس ادائهم.

ثانيا: تم إجراء تحليل التباين  $F$  (ONE Way ANOVA) وذلك لاختبار فروض الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عزمها للمتغيرات الشخصية للموظفين وذلك للمتغيرات ذوات أكثر من فئتين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول رقم (٨): نتائج تحليل التباين ( $F$ )

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة $F$	مستوى الدلالة
العمر	٨,٠٥	٢	٤,٠٨	*٤٨,٥	٠,٠٠٠
المؤهل العلمي	٤,٣٥	٢	٢,٧٥	*١٨,٧	٠,٠٠٠
عدد سنوات الخبرة	٤,١١	٣	٢,٣٣	*١٣,٦	٠,٠٠٠

\*مستوى الدلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$

تظهر النتائج في الجدول السابق إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الأداء والمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). مما يقتضي رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات هذه المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ولتحديد لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe Test) شيفيه للمقارنات البعدية وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

#### المتغير الثاني: العمر:

لمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير العمر في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء لدى الموظفين تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

#### الجدول رقم (٩) نتائج تحليل اختبار (Scheffe Test)

للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٢٥ سنة	٢٥-٣٠ سنة	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٥ سنة	٥٦-٦٠ سنة
أقل من ٢٥ سنة	٣,٤٠		*٠,٤٩	*١,٣٣	*٠,٦٣	*١,٢٦
٢٥-٣٠ سنة	٣,٨٢	*٠,٤٩-		*٠,٤٤	*٠,٣٩	*٠,٥٥
٣١-٤٠ سنة	٣,٠٢	*١,٣٣-	*٠,٤٤-		*٠,٥١	*٠,٤٧
٤١-٥٥ سنة	٣,٢٥	*٠,٦٣-	*٠,٣٩-	*٠,٥١-		*٠,٦٤
٥٦-٦٠ سنة	٣,٦٧	*١,٢٦-	*٠,٥٥-	*٠,٤٧-	*٠,٦٤-	

\*مستوى الدلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$

يبين الجدول السابق أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين تبلغ أعمارهم ٢٥ سنة فأقل ومتوسط الفئة ٢٥-٣٠ سنة ولصالح الموظفين الذين أعمارهم ٢٥ سنة فأقل، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين تبلغ أعمارهم ٢٥ سنة فأقل ومتوسط الفئة ٣١-٤٠ سنة ولصالح الموظفين الذين أعمارهم ٢٥ سنة فأقل وهذا ينطبق على الفروقات بين الأعمار الأخرى.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٠ سنة ومتوسط الفئة ٣١-٤٠ سنة ولصالح الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٠ سنة وأيضا تتكرر هذه النتيجة عند المقارنة بين الأعمار الأكبر وتكون لصالح الفئة الأصغر عمرا.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤١-٥٥ سنة ومتوسط الفئة ٥٦-٦٠ سنة ولصالح الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤١-٥٥ سنة.

ونلاحظ هنا ان الفروقات في متوسطات إجابات الموظفين جاءت في كل مره لصالح الفئات العمرية الأقل عند المقارنة بالأكبر وقد يبين ذلك إلى أن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات أكبر بقياس أدائهم بموضوعية أكثر عن طريق نظم متطورة لقياس مستوي أدائهم حيث انهم في حاجة الي تطوير أدائهم وتحسين مستواهم الوظيفي لما لديهم من سنوات عمل أكثر متبقية في حياتهم الوظيفية ويعكس أيضا قلة مقاومتهم للتغيير .



### المتغير الثالث: المؤهل العلمي

لمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في أثر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الأداء وعلاقة ذلك بالمؤهل العلمي للموظفين تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

#### الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل اختبار (Scheffe Test)

للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوي فأقل	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
*٠,٦١	*٠,٤٩	*٠,٥١		٤,٧٧	ثانوي فأقل
*٠,٣٩	*٠,٤٣		*٠,٥١-	٤,٦٣	دبلوم متوسط
*٠,٥٠		*٠,٤٣-	*٠,٤٩-	٤,١٥	بكالوريوس
	*٠,٥٠-	*٠,٣٩-	*٠,٦١-	٤,٢٦	دراسات عليا

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$

يبين الجدول السابق أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين مستوى تعليمهم ثانوي فأقل ومتوسط فئة الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط ولصالح الموظفين الذين مستوى تعليمهم دبلوم متوسط.

وأيضا يبين الجدول السابق أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين مستوى تعليمهم ثانوي فأقل وأيضا دبلوم متوسط ومتوسط فئة الموظفين من حملة البكالوريوس والدراسات العليا ولصالح الموظفين الذين مستوى تعليمهم بكالوريوس ودراسات عليا.

وقد يعكس ذلك إلى أنه الم. بلفين الحاصلين على مؤهلات عليا لديهم القدرة على استيعاب عماليات التغيير في المنظمات ويسعون الي تطوير ذاتهم من خلال الحكم علي مستواهم الحقيقي من خلال نظام تقييم أداء متطور وذلك لا يتحقق الا من خلال نظم تقييم أداء متطورة عن السابقة والتي كانت لا تفرق بين الموظفين وبعضهم البعض من حيث الأداء الفعلي والحقيقي لكل موظف.

### المتغير الرابع: سنوات الخبرة

لمعرفة مصادر الفروقات بين فئات مدغير سنوات الخبرة في أثر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الأداء وعلاقة ذلك بسنوات الخبرة للموظفين تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

### الجدول رقم (١١) نتائج تحليل اختبار (Scheffe Test)

للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	١٥-٦ سنة	٢٠-١٥ سنة	٢٠ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	٤,٤٤		*٠,٥٦	*٠,٤٤	*٠,٥٣
١٥-٦ سنة	٤,٥٣	*٠,٥٦-		*٠,٦١	*٠,٦٦
٢٠-١٥ سنة	٤,٦١	*٠,٤٤-	*٠,٦١-		*٠,٤٨
٢٠ سنة فأكثر	٤,٢٨	*٠,٥٣-	*٠,٦٦-	*٠,٤٨-	

\*ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$

يبين الجدول السابق أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ٥ سنوات فأقل ومتوسط فئة الموظفين ذوي الخبرة ١٥-٦ سنة فأكثر ولصالح الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١٥-٦ سنة.

وبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ٦-١٥ سنة، ومتوسط فئة الموظفين ذوي الخبرة ١٥-٢٠ سنة فأكثر ولصالح الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١٥-٢٠ سنة. وبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١٥-٢٠ سنة، ومتوسط فئة الموظفين ذوي الخبرة ١٥-٢٠ سنة فأكثر ولصالح الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ٢٠ سنة فأكثر. وهذا يعكس ان الموظفين الأكثر خبرة والذين هم في المستوى الإداري المتوسط والعالي سواء كانوا رؤساء اقسام او مديرين يسعون الي تطوير نظام تقييم الأداء في اداراتهم للحصول علي أداء افضل من مرؤوسيهـم.

#### ثانيا: قياس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

الخاصة بمعرفة أثر دور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تصنيف وظائف الموارد البشرية، معايير قياس أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز للموارد البشرية) في تحسين نظم تقييم الاداء تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠,٦٣٧ وهو دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \geq 0,01)$  وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) لقياس معامل الارتباط بين المتغيرات التابعة للبحث

المتغيرات	المستقل		مستوى الدلالة
	دور إدارة الموارد البشرية	التابع تحسين نظم تقييم الاداء	
المستقل	دور إدارة الموارد البشرية	٠,٦٣٧*	٠,٠٠٠
التابع	تحسين نظم تقييم الاداء	٠,٦٣٧*	٠,٠٠٠

\* مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,01$

ثالثاً: اختبار فروض الانحدار:

الفرض الرئيسي الثاني:

(HO2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين دور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية تدريب وتطوير الموارد البشرية، تصنيف وظائف الموارد البشرية، معايير قياس أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز للموارد البشرية) وأثر ذلك في تحسين نظم تقييم الأداء.

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرض الرئيسي الثاني

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٣	٥,١٧	١,٦٣	٣١,٢٥٤	٠,٠٠٠
الخطأ	٣٧	١,٥٥	٠,٠٥		
الكلية	٤٠	٦,٧٢			

معامل التحديد ( $R^2$ ) = ٠,٦٤٧ قيمة  $r = ٠,٧٩٩$

يتبين من معطيات الجدول السابق أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )، وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تصنيف وظائف الموارد البشرية، معايير قياس أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز للموارد البشرية) في تحسين نظم تقييم الأداء، وتعد هذه العلاقة قوية كون قيمة الارتباط = ٠,٧٩٩ استناداً إلى قيمة  $r = ٠,٧٩٩$ )، ويتضح من نفس الجدول أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تصنيف وظائف

الموارد البشرية، معايير قياس أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز للموارد البشرية) تفسر ما مقداره (٦٤,٧%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير التابع وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فروض الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحصيل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة.

### الفرض الفرعي الأولي:

HO2.1: لا توجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء.

### جدول رقم (١٤) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الأولي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٣,٤٤٨	٣,٤٤٨	١٨,٩٦٥	٠,٠٠٠
الخطأ	٣٩	٥,٣١١	٠,١٣٦		
الكلية	٤٠	٨,٧٥٩			

معامل التحديد  $(R^2) = 0,301$  قيمة  $t = 0,415$

يتبين من معطيات الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الأول استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣٠,١%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء)، وهي قوة تفسيرية معتدلة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً معتدلاً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الأول.

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression )  
 Analysis ) لاختبار تأثير المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) في  
 تحسين نظم تقييم الاداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تخطيط الموارد البشرية	تحسين نظم تقييم الأداء	٠,٥٠١	٠,٣٠١	٠,٤١٥	٤,٤٧٧	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك أثر  
 للمتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية)، في المتغير التابع (تحسين نظم  
 تقييم الاداء)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$   
 ما مقداره (٣٠,١%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض  
 الفرض العدمي، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  
 مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم  
 الاداء وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين  
 هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٤١٥

#### الفرض الفرعي الثاني:

HO2.2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين  
 تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء.

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثاني

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢,٦٤٨	٢,٦٤٨	٢٠,٠٧٧	٠,٠٠٠
الخطأ	٣٩	٦,١١١	٠,١٥٧		
الكل	٤٠	٨,٧٥٩			

معامل التحديد  $(R^2) = ٠,٣٦٦$  قيمة  $t = ٠,٦٩٨$

يتبين من معطيات الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثاني استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣٦,٦%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الثاني.

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) لاختبار تأثير المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تحسين نظم تقييم الاداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تدريب وتطوير الموارد البشرية	تحسين نظم تقييم الاداء	٠,٤٩٩	٠,٣٦٦	٠,٦٩٨	٣,٩٥٠	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية)، في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، وأن المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣٦,٦ %) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تدريب وتطوير الموارد البشرية تحسین نظم تقييم الاداء وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٦٩٨.

#### الفرض الفرعي الثالث:

HO2.3: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تصنيف وظائف الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الأداء.

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الثالث

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٥,٥٤١	٥,٥٤١	٨٣,٤٤٠	٠,٠٠٠
الخطأ	٣٩	٣,٢١٨	٠,٠٨٣		
الكلية	٤٠	٨,٧٥٩			

معامل التحديد  $(R^2) = 0,549$  قيمة  $r = 0,725$

يتبين من معطيات الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الثالث استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (تصنيف وظائف الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره



(٥٤,٩%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الأداء)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الثالث.

**جدول رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression )  
 (Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل (تصنيف وظائف الموارد البشرية) في تحسين نظم تقييم الأداء**

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تصنيف وظائف الموارد البشرية	تحسين نظم تقييم الأداء	٠,٨١٧	٠,٥٤٩	٠,٧٢٥	٩,١٢٢	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (رغبة الموظفين في التدريب)، في المتغير التابع ( تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، وأن المتغير المستقل (تصنيف وظائف الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٤,٩%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تصنيف وظائف الموارد البشرية تحسين نظم تقييم الأداء وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٧٢٥.

**الفرض الفرعي الرابع:**

HO2.4: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين معايير قياس أداء الموارد البشرية وأثرها في تحسين نظم تقييم الاداء.

جدول رقم (٢٠) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الرابع

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٥,٠٥٧	٥,٠٥٧	٦٧,٣٥٨	٠,٠٠٠
الخطأ	٣٩	٣,٧٠٢	٠,٠٩٥		
الكل	٤٠	٨,٧٥٩			

معامل التحديد  $(R^2) = ٠,٥٣٧$  قيمة  $t = ٠,٧٢٨$

يتبين من معطيات الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الرابع استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (معايير قياس أداء الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٣,٧%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الأداء)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الرابع:

جدول رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار تأثير المتغير المستقل (معايير قياس أداء الموارد البشرية)

في تحسين نظم تقييم الأداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
معايير قياس أداء الموارد البشرية	تحسين نظم تقييم الأداء	٠,٦٤٧	٠,٥٣٧	٠,٧٢٨	٦,٨٧٤	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (معايير قياس أداء الموارد البشرية)، في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء)، حيث أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ ، وأن المتغير المستقل (معايير قياس أداء الموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (53,7%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$  بين معايير قياس أداء الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r$ ) في الجدول 0,728.

#### الفرض الفرعي الخامس:

HO2.5: لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha) \geq 0,05$  بين نظام الحوافز للموارد البشرية وأثرها في تحسين نظم تقييم الاداء.

#### جدول رقم (٢٢) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرض الفرعي الخامس

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	7,016	7,016		
الخطأ	39	1,743	0,045	70,264	0,000
الكلي	40	8,759			

معامل التحديد  $(R^2) = 0,587$  قيمة  $F = 0,799$

يتبين من معطيات جدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الفرعي الخامس استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير

المستقل (نظام الحوافز للموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٣,٧%) من التباين في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الفرعي الخامس.

جدول رقم (٢٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

لاختبار أثر المتغير المستقل (نظام الحوافز للموارد البشرية)

في تحسين نظم تقييم الاداء

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
نظام الحوافز للموارد البشرية	تحسين نظم تقييم الاداء	٠,٦٤٧	٠,٥٨٧	٠,٧٩٩	٥,٤٦١	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل (نظام الحوافز للموارد البشرية)، في المتغير التابع (تحسين نظم تقييم الاداء)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$ ، وأن المتغير المستقل (نظام الحوافز للموارد البشرية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٨,٧%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرض العدمي، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0,05$  بين نظام الحوافز للموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء وقبول الفرض البديل وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٢) في الجدول

٠,٧٩٩

### ثالثا : النتائج العامة للدراسة:

- ١- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين دور ادارة الموارد البشرية في تحسين نظم تقييم الاداء وعلاقة ذلك بالخصائص الشخصية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ٢- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين دور إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تصنيف وظائف الموارد البشرية، معايير قياس أداء الموارد البشرية، نظام الحوافز للموارد البشرية) وأثر ذلك في تحسين نظم تقييم الأداء.
- ٣- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الاداء.
- ٤- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الأداء.
- ٥- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين تصنيف وظائف الموارد البشرية وتحسين نظم تقييم الأداء.
- ٦- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين معايير قياس أداء الموارد البشرية وأثرها في تحسين نظم تقييم الاداء.
- ٧- اوضحت نتائج الدراسة الي انه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين نظام الحوافز للموارد البشرية وأثرها في تحسين نظم تقييم الاداء.

٨- وجود اليات ودورات تدريبية وخطة تدريبية علي كيفية تطبيق نظم تقييم الاداء ويسهم هذا في زيادة المعرفة والاليات والمهارات اللازمة للعمل مما يشكل اساسا في تحسين اداء العاملين وانجاز العمل بشكل افضل ومتميز والذي بدوره يعود بالفائدة علي كل جهة حكومية ولا يكون ذلك الا من خلال الالتزام بتطبيق الخطة التدريبية المتبعة في الوزارة.

٩- هناك صعوبات في عملية وضع معايير قياس الاداء المستخدمة وذلك لان تغيير النماذج المستخدمة حديثا تحتاج الي وضع معايير موضوعية ترضي جميع العاملين بالوزارة والجهات التابعة لها

١٠- يوجد مقاومة لنظام التقييم المطبق حديثا من قبل الموظفين المقارنين لسن التقاعد والموظفين الحاصلين علي تقديرات ضعيفة في السنوات السابقة لعملية تغيير النظام.

١١- اوضح البحث ان الوزارة تسير علي الخطة الاستراتيجية الموضوعية من خلال الخبراء والمختصين في ادارة الموارد البشرية مما تساهم في تحسين عملية الاستقطاب والاختيار مما ينعكس بدوره علي عمليات التقييم فيما بعد.

١٢- اظهر البحث ان نظام المكافآت والحوافز للموارد البشرية التي تتبعه الوزارة والمطبق علي جميع الجهات الحكومية مرضي نوعا ما الا انه يحتاج الي تطوير بعد تطبيق نظام التقييم الجديد.

١٣- اوضح البحث ان تصنيف الوظائف الحكومية بوزارة الخدمة المدنية هو تصنيف جيد وفقا لسوق العمل في المملكة العربية السعودية ويهدف الي توظيف الوظائف من ابناء الوطن وسيساعد هذا علي انجاح نظام التقييم الحالي.

٧- إغناء المكتبات بالمراجع المختصة حول ادارة الموارد البشرية ونظم تقييم الاداء باللغتين العربية والأجنبية، وعلى الأخص باللغة العربية لكي تكون بمثابة مرجع للخبرات في المملكة العربية السعودية.

٨- وتشجيع الجوانب المتعلقة بترجمة الأدبيات والنظريات العديدة حول نظم ادارة وتقييم الاداء، وإدخالها في المقررات العلمية وذلك في مختلف الجامعات، للاستفادة منها في عملية التحديث والتطوير التي تشهدها المملكة العربية السعودية في هذه المرحلة.

### مقترحات لدراسات لاحقة:

١- إجراء دراسات لاحقة فيما يتعلق بجانب تقييم الاداء، وذلك لظهور أهميته في جميع قطاعات المنظمات بالمملكة العربية السعودية.

٢- إجراء دراسات لاحقة حول جوانب أخرى تتعلق بالكفاءة والفعالية في المنظمات، وبيان أسباب الضعف الذي تعاني منها، والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة في هذا المجال.

٣- إجراء المزيد من البحوث والدراسات في المحافظات والمدن الأخرى التي لم تشملها الدراسة حول تحسين نظم الاداء.

## التوصيات:

- ١- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الموارد البشرية وتشكيل لجان نوعية منهم لتحديث نظام تقييم الاداء المتبع في الجهات الحكومية وتحديث النماذج المستخدمة وفقا للتطورات التكنولوجية الحديثة ووفقا للمخرج التعليمي من الخرجين الجامعيين بالجامعات السعودية .
- ٢- التنسيق مع عمادات الجودة وتطوير الجامعات السعودية المهارات والهيئة الوطنية للقياس والتقييم في المشاركة مع الجهات المعنية بوزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في وضع معايير الاداء بحيث تكون معايير موضوعية وملائمة للمخرج التعليمي بالجامعات بالنسبة للوظائف التخصصية والعليا.
- ٣- اتاحة الفرصة للعاملين بالقطاعات الحكومية بتمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والوظيفية من خلال دورات تدريبية مختصة في المجالات الادارية والنفسية والتخصصية ومراعاة ذلك في خطة التدريب الموضوعية من قبل المنظمة.
- ٤- اعادة النظر في نظام الاجور والحوافز بالمنظمات الحكومية لكي يعادل انظمة الاجور والحوافز في القطاع الخاص حتي يصبح العمل في المنظمات الحكومية جاذب للباحثين عن العمل.
- ٥- تحديث بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالموظفين في الاجهزة الحكومية بما يتناسب مع طبيعة عملهم وما يستجد من اعمال واستخدام التكنولوجيا الحديثة في سوق العمل.
- ٦- يجب ان تتماشى الخطط الاستراتيجية الموضوعية للجهات الحكومية مع الرؤية المستقبلية الخاصة بالمملكة والتي تهدف الي توظيف الوظائف الحكومية بنسبة كبيرة ولكي يتحقق ذلك يجب ان تكون انظمة تقييم الاداء انظمة مخطط لها مسبقا بنائا علي خطة محكمة ومرحلية تغطي كافة المستويات الادارية.



## المراجع العربية والأجنبية

### ١- المراجع العربية:

- (١) إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، بحث منشور في المؤتمر الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية-الرؤى والتحديات، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، الرياض، ٢٠٠١م.
- (٢) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- (٣) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٤) توفيق عبد الرحمن، الاداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٠.
- (٥) توفيق عبد الرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية بين الإهدار والاستثمار، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الثامن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٦.
- (٦) ثامر ياسر حسين، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٦.
- (٧) خالد ابو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٧.

- ٨) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، داره وائل للنشر، عمان، ٢٠١٠.
- ٩) خالد عبد الكريم الحقييل، محمد سعيد العمري، فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٠١٤.
- ١٠) داودي الطيب، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، بحث منشور للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق وكلية الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤.
- ١١) رفيق بن مرسي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، ٢٠١١.
- ١٢) ريم بنت عمر الشريف، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، ٢٠١٣م.
- ١٣) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥.
- ١٤) سعود محمد النمر، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ٢٠٠٦.
- ١٥) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- ١٦) سندس دباغ، دراسة تحليلية لنظام تقويم أداء العاملين بالتطبيق على المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، رسالة ماجستير غير منشورة، حلب، ٢٠٠٧.

- (١٧) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١م.
- (١٨) شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- (١٩) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، ٢٠٠٧.
- (٢٠) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.
- (٢١) صلاح الدين لعبد، تقييم الاداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية بين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجلفة، الجزائر، ٢٠١٧.
- (٢٢) عبد القادر مدني علاقي، ادارة الموارد البشرية، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، ٢٠١٤.
- (٢٣) عبد المنعم ابراهيم درة، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر، الاردن، ٢٠٠٨.
- (٢٤) عبدالرحيم محمد عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- (٢٥) عبدالمحسن النعساني، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد بجامعة حلب، مطبعة الجامعة، حلب، ٢٠٠٢.
- (٢٦) عبدالمعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، ٢٠٠٠.

- (٢٧) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثاني، القاهرة، ٢٠٠٨.
- (٢٨) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١.
- (٢٩) علي محمد درويش، تطبيقات الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥.
- (٣٠) عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة العاشرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- (٣١) غازي مدني، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، وزارة التخطيط، الرياض، ٢٠٠٢.
- (٣٢) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، لبنان، ٢٠٠٨.
- (٣٣) محمد أبو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملحق الدولي الأول حول التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٤.
- (٣٤) محمد حامد موسى عمر، أثر تقييم أداء العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان، ٢٠١٦.
- (٣٥) محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٠١٣.

- ٣٦) مروان شريف أحمد، " تطوير الأداء الإداري بمكاتب التربية والتعليم محافظة لحج على ضوء مداخل الابداع الاداري"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة صنعاء، ٢٠١٥م.
- ٣٧) مصطفى محمود، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، ٢٠٠٥ م.
- ٣٨) منصور زيد الخثلان، توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية، بحث غير منشور، الرياض، ٢٠١٥.
- ٣٩) نجاته قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، ٢٠٠٦.
- ٤٠) نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.
- ٤١) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٦.

## ٢- المراجع الأجنبية:

- 1) Ibrahim soltani, towards a TQM-driven HR performance evaluation employee, vol.25, no4, 2003.
- 2) Jill cook, satisfaction with performance appraisal system, journal of management psychology, vol.19, no .5, 2004.

- 3) Jim Ivancevich, Human Resources, Management, Irwin Inc., 1995,
- 4) June poon, effects performance appraisal polities on job satisfaction and turnover intention, journal personal review, vol. 33, no .3, 2003.
- 5) Nicoleta Florea , Doina Mihai , Predicting employees evaluation performance using simulation and mathematical modeling , journal of science and arts, Targoviste, vol. 17, ISS. 1, 2017.
- 6) Schuler Randall, Personnel and Human Resource Management. International Edition, St. Paul: West Publishing Company, 2008.
- 7) Steven Abraham, managerial competences and the managerial performance appraisal process, journal of management development, vol.20, no.10, 2001.

ملحق رقم ١

استمارة استبانة

لبحث بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظام تقييم الأداء للعاملين في  
القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

للباحث: محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

أستاذ مساعد إدارة الاعمال - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

ارجو الإجابة على أسئلة الاستبانة حسب ما ترونه مناسب لارائكم

واشكر حسن تعاونكم معي

الباحث

ضع علامة (√) في المكان المناسب لرائكم علي جميع أسئلة الاستبانة:

أولا : البيانات الاساسية

س ١ : الجنس :-

نكر ( )

انثي ( )

س ٢ : العمر

( )	اقل من ٢٥ سنة
( )	٢٥ - ٣٠ سنة
( )	٣١ - ٤٠ سنة
( )	٤١ - ٥٥ سنة
( )	٥٦ - ٦٠ سنة

س ٣ : المؤهل الدراسي :-

( )	ثانوي فأقل
( )	دبلوم متوسط
( )	بكالوريوس
( )	دراسات عليا

س ٣ : عدد سنوات الخبرة :-

( )	٥ سنوات فأقل
( )	٦ - ١٥ سنة
( )	١٥ - ٢٠ سنة
( )	٢٠ سنة فأكثر



ثانياً : البيانات العلمية:

ضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة لرايك:

- أولاً: تدريب وتطوير الموارد البشرية يحسن نظم تقييم الأداء.

م	العبارات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١	يتدرب الموظفين في ادارة الموارد البشرية علي كيفية تطبيق النظام					
٢	يتدرب الموظفين في المنظمة علي بناء اهدافهم الوظيفية					
٣	يؤخذ في الاعتبار جودة البرامج التدريبية الخاصة بنظام التقييم					
٤	تعقد الدورات التدريبية لعملية التقييم داخل وخارج العمل					
٥	موظف الموارد البشرية بمنظمتك مدرب علي كيفية الاجابة علي جميع الاستفسارات للموظفين بعد عملية التقييم					
٦	نظام التقييم الجديد يهتم بالتدريب لتحفيز الموظفين لفهم أهدافهم					
٧	يتدرب الموظفين علي تحقيق اعلي معدلات الاداء في نظام تقييم الاداء					

م	العبارات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
٨	يتم التدريب الدوري علي كيفية استخدام النموذج من خلال المقيمين					
٩	بعد التدريب علي النظام يتضح للمقيم والموظفين كيفية التعامل مع النظام					
١٠	نظام إدارة الأداء يحدد الطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير					
١١	ربط برامج التدريب بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقييم تغطي النقص في الأداء					
١٢	يتم استشارة الموظفين في البرامج التدريبية التي تعقد					

• ثانيا : معايير قياس أداء الموارد البشرية الجيدة والموضوعية تحسين نظم تقييم الاداء..

م	العبارات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١	سرية نتائج التقييم تتسبب في عدم موضوعية التقييم					
٢	من الأفضل ان تناقش نتائج التقييم مع كل موظف على حدي					
٣	يتم تغيير معايير التقييم وفقاً لتغير ظروف ومتطلبات العمل					
٤	نظام التقييم الجديد يقيس كل جوانب قدرات الموظف الفعلية					
٥	معايير التقييم موضوعية ولا تتيج تدخل العوامل الشخصية.					
٦	نظام التقييم الحالي هو نظام معقد قياساً بالنظام القديم					
٧	مراحل عملية التقييم موزعة بشكل جيد					
٨	تحديد معايير الأداء توضع من خلال لجنة متخصصة					
٩	يسمح النظام الجديد للموظفين الاعتراض على درجة التقييم					
١٠	نسبة توزيع الدرجات في النموذج الجديد بين الأهداف الفعلية والجدارات عادلة					
١١	مدة الاعتراض على نتيجة التقييم كافية لإثبات ان الموظفين يحتاجوا نتيجة أفضل					

• ثالثاً : التصنيف الجيد لوظائف الموارد البشرية يحسين نظم تقييم الأداء .

م	العبارات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١	يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الوظيفي عند توقيع عقد العمل					
٢	يستهلك نظام التقييم وفقاً للنموذج الجديد الكثير من الجهد والوقت					
٣	نظام التقييم الحالي يشمل جميع عناصر الوظائف					
٤	يتم عمل مقابلات للموظفين قبل عملية التقييم وفقاً لشروط تطبيق النموذج					
٥	بطاقات الوصف الوظيفي كافية لتحديد الأهداف الوظيفية لكل موظف					
٦	تقاس جميع الأهداف الوظيفية لكل موظف بدقة					
٧	الموظفين على معرفة بمعايير الأداء المطلوبة منه بصورة واضحة					
٨	ضرورة استخدام ملف الخدمة للموظف في عملية التقييم					

• رابعاً : التخطيط الجيد للموارد البشرية يحسن نظم تقييم الاداء .

م	العبارات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١	تقسيم جوانب الأداء إلى عناصر متعددة له دور فعال في تنفيذ الخطط التشغيلية					
٢	تقييم الاداء الفعال للموظفين من ضمن اهداف الخطة الاستراتيجية					
٣	تبني الخطط طويلة الاجل علي نتائج عملية التقييم النهائية					
٤	نتائج عملية التقييم تؤخذ في الاعتبار كمؤشرات اداء عن وضع الخطة التشغيلية					
٥	تساهم الادارة المعنية بالتخطيط والتطوير بالوزارة في المشاركة بتطوير نظام تقييم الاداء الحالي					
٦	تقدم ادارة الموارد البشرية تقريراً شاملاً عن نتائج الاداء لادارة التخطيط كتغذية راجعة					
٧	تهتم ادارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط قصيرة الاجل في عملية التقييم					
٨	توجد خطة معده مسبقاً لمقارنة نتائج التحليل بالمعايير والأهداف الموضوعه للموظف					

• خامساً : نظام الحوافز الجيد للموارد البشرية يحسن نظم تقييم الاداء .

م	العبارات	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
١	توقيع عقوبة الخصم في نظام تقييم الاداء تشمل المديرين والرؤساء					
٢	يتحسن أداء الموظف عقب كل عملية تقييم الأداء ويستفاد مادياً.					
٣	ربط الحوافز والمكافآت بنتائج تقييم الأداء تعطي للنموذج قوة					
٤	يتم توضيح اثر النتائج السلبية في نظام تقييم الاداء علي الحوافز					
٥	توضع في الاعتبار الحوافز المعنوية في نظام تقييم الاداء					
٦	العقوبات المستخدمة في نظام تقييم الاداء تشكل حافزاً للموظف لتحسين أدائه					
٧	يتم توضيح اثر النتائج الايجابية في نظام تقييم الاداء علي الحوافز					
٨	عملية التقييم تساعد علي رفع الحوافز المعنوية					