

## أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن

خالد لطب وجراحة القلب بأبها

علي عايض غفير القرني

المملكة العربية السعودية

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها ، وتألف مجتمع الدراسة من الموارد البشرية العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تتألف من (163) موظف، ولتحقيق غرض الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد أداة الدراسة والتي هي عبارة عن استبيان، تم توزيعه على أفراد العينة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية : التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، جودة مستوى الأداء وتقييم الأداء الوظيفي المطبق داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

تعزيز طرق الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي في معرفة مؤشرات الأداء المطلوبة من العاملين وتحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعاملين في المركز بما يتلاءم مع مهامهم الوظيفية. كما أوصت الدراسة بزيادة عدد البرامج التدريبية المختلفة لتحسين أداء العاملين المبكر والعمل على تعميم بنود تقييم الأداء على العاملين وعقد ورش عمل دورية مع الجهات ذات الاختصاص لتطوير وتصميم نظام تقييم أداء مهنية تتلاءم مع المهام الوظيفية للعاملين داخل المركز.

الكلمات المفتاحية: تقييم ، أداء الوظيفي، الموارد البشرية، الأمير فيصل، طب جراحة، أبها.

## Abstract

The study aimed to identify the effect of job performance evaluation on the performance of human resources at the Prince Faisal bin Khalid Center for Cardiac Medicine and Surgery in Abha, and the study population consisted of human resources working in the Prince Faisal bin Khalid Center for Cardiac Medicine and Surgery in Abha, and the study was applied to a simple random sample consisting of (163) employees, and to achieve the purpose of the study, the researcher followed the descriptive and analytical approach, and prepared the study tool, which is a questionnaire, which was distributed to the sample members. The evaluation used, the feedback, the professionalism of the evaluation system, the quality of the level of performance and the evaluation of functional performance applied within the Prince Faisal bin Khalid Cardiac Center in Abha.

Enhancing the methods of utilizing the job performance evaluation process in knowing the performance indicators required of employees and defining the duties and responsibilities required for the center's workers in line with their job duties. The study also recommended an increase in the number of different training programs to improve the early performance of employees and work to generalize the items of performance evaluation to workers and hold periodic workshops with the competent authorities to develop and design a professional performance evaluation system compatible with the job tasks of the workers inside the center.

**Keywords:** Evaluation, job performance, human resources, Price faisal cardiac center, Abha

## المقدمة

اتسمت السنوات الماضية بالمنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، التي كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، فأصبحت المؤسسات في وضعية صعبة حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة، مما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترتقي إلى المستوى العالمي.

ويعد الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات تحقيقه، وهو مؤشر على نجاح أداء المنظمة أو فشلها، كما أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليها منها، العوامل البيئية والعوامل الشخصية والعوامل الوظيفية (البلوي، 2008، ص.2).

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين، من خلال تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية التقييم. تقوم عملية التقييم على أساس وضع معايير وأهداف من قبل إدارة المؤسسة، وإيضاح مستوى الأداء المتوقع لكل موظف، والمساعدة من قبل هذه الإدارة على إنجاز هذا العمل، ومن ثم تقييم النتائج المترتبة لهذا العمل.

وعلى ذلك فإن الباحث سيسعى من خلال التحليل والتقصي إلى دراسة تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب، وذلك من منطلق أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات، ومن أجل ذلك لابد من وجود طرق حديثة أو كلاسيكية لتقييم أداء بشكل مستمر. حيث سيحتوي البحث الإطار العام للبحث ومنهجية الدراسة، وعلى متغيرات الدراسة والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الهامة جداً نظراً لكونها الأساس في عملية قياس الأداء الوظيفي، حيث يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

وعلى الرغم من الإيمان بأهمية التقويم الجيد للأداء الوظيفي، إلا أن كثيراً من المؤسسات تعاني من عدم توفر أساليب حديثة مناسبة لتقييم الأداء الوظيفي، ورؤية واضحة وواعية لاستخدام نتائج عملية التقييم. حيث أشار السويلم (2003) إلى "أن التقييم يؤخذ على أساس أنه واجب لا بد من أدائه، وبالتالي فإنه لا يحقق الأهداف التي وجد من أجلها" (ص.19).

ومن منطلق أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المرافق الصحية الذي إذا صلح يعود بالنفع الكبير على الدولة والموظف والمجتمع في آن واحد، إلا أنه رغم أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي فإن الكثير من المؤسسات لا توليها الاهتمام الكافي، لذا كان من الأهمية دراسة أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها، ولذلك رأى الباحث أن مشكلة البحث هي:

" ما أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟ "

## 1.3 أهداف الدراسة

- 1- التعريف بمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.
- 2- تبيان أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.
- 3- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.
- 4- التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم.
- 5- التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي.

- 6- محاولة الباحث المساهمة في التطوير الإداري لمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها خاصة، والمؤسسات الصحية الأخرى عامة.
- 7- الخروج بتوصيات ومقترحات تساهم في تعزيز تقييم الأداء الوظيفي في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

#### 1.4 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من بعد علمي وآخر تطبيقي، يتلخصان فيما يلي:

##### 1- الأهمية العلمية:

- ❖ التعريف بمدى أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية.
- ❖ إلقاء مزيد من الضوء على تقييم الأداء الوظيفي، والذي يعد من المواضيع الهامة في مجال الإدارة، الذي يعد مصدراً هاماً لنجاح المنظمة واستمراريتها.
- ❖ إثراء الأدبيات في مجال إدارة المنظمات، والتركيز على موضوع الدراسة.
- ❖ نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.

##### 2- الأهمية التطبيقية:

- ❖ قد تفيد القائمين على إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها وجميع المرافق الصحية في المملكة العربية السعودية بشكل عام، في معرفة أهمية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء الموارد البشرية.
- ❖ تساعد أعضاء الإدارة العليا في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها على فهم تقييم الأداء الوظيفي ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.
- ❖ تقديم توصيات لمسئولي المرافق الصحية بأهمية تقييم الأداء الوظيفي

##### متغيرات ونموذج الدراسة:

- ❖ المتغيرات المستقلة وتتمثل في العوامل التالية:
- (التحليل الوظيفي، المعايير المستخدمة، أساليب التقييم المستخدمة، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم، مستوى الأداء).
- ❖ المتغير التابع (تقييم الأداء الوظيفي)

## فرضيات الدراسة

- فيما يتعلق بأثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة وبين تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام التقييم وبين تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرضية السادسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء وبين تقييم الأداء الوظيفي.
- الفرضية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.
- الحدود البشرية: الموارد البشرية العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.
- الحدود الزمانية: من المتوقع انجاز هذه الدراسة خلال العام 2021/2020م.

## 1.8 مصطلحات الدراسة

❖ تقييم الأداء: تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي، والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤولية الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً (نصر الله، 2009، ص.169).

التعريف الإجرائي لتقييم الأداء: دراسة وتحليل أداء العاملين بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم.

❖ الأداء الوظيفي: كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد (ابتسام، 2017، ص.16).

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: الجهد المبذول من العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

❖ إدارة المواد البشرية: عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، والمتمثلة في مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف من خلالها الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من خلال القيام بنشاط التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب والتطوير وتقييم الأداء ونظام الحوافز والتعويضات، وذلك لرفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم لها (الوحشي، 2020، ص.18).

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: مجموعة السياسات والممارسات والأنظمة في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها، التي تؤثر في سلوك واتجاهات وأداء الموظفين.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### - إدارة الموارد البشرية

##### 2.1.1.1 تمهيد

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة بالمنظمات، وذلك لكونها الوظيفة التي تضمن الحصول على أهم عامل من عوامل الإنتاج، الذي أصبح يمثل رأس المال والاستثمار المربح لجميع المنظمات على اختلاف مجالات نشاطها، فالموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة الذي يحدد لها فرصة البقاء والنجاح، إذ يعتبر الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات العامة والخاصة، الأمر الذي دفع المنظمات إلى انشاء وظيفة مستقلة تهتم بإدارة الموارد البشرية.

##### 2.1.1.2 تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعددت التعريفات للموارد البشرية ، عرفت النجار (2012، ص.14) إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة.

#### - وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها عمل هذه الإدارة داخل أي منظمة، وتتلخص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بالتالي (أبو حطب، 2009، ص.10)؛ تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء ، تخطيط المسار الوظيفي، التعويضات المالية وغير المالية، السلامة والصحة المهنية،

#### - أدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

تلعب إدارة الموارد البشرية في المنظمات ثلاثة أدوار رئيسية، تختلف طبيعتها ومكانتها باختلاف المنظمات والعصور التي تنتمي إليها، وهي الدور الإداري، الدور التشغيلي، والدور الاستراتيجي (حيمر، 2018، ص.37)؛

- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية مورداً فريداً نسبياً مقارنة مع الموارد الأخرى في المنظمة، ولذلك فهي تعتبر من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، فإن نجاح الوظائف الإدارية الأخرى (التشغيلية، التسويق، المالية) يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية (Opatha,2016).

- مقومات تخطيط إدارة الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة العمال، وتتوقف فعالية التخطيط على كيفية هذه البيانات ودقتها، إن مقومات تخطيط الموارد البشرية تتمثل منها وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية. وضوح خطط كافة إدارة المؤسسة. وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة الى غير ذلك. (جواد، 2015، ص.12) :

- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنطقة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات (عبد الباقي، 2000، ص.103) :

زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، التغيرات في تركيب القوى العاملة، نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، تغير القيم والاتجاهات، العائد والتعويض المادي للعاملين، زيادة حجم القوى العاملة.

التشريعات واللوائح الحكومية، تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين، عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفعالية، وغيرها من التحديات.

❖ تقييم الأداء

الارتقاء بمستويات الأداء تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين.

- تعريف تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد خلال فترة زمنية محددة، ودراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى (بوبعابة، 2010، ص.68).

2.1.2.3 أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين بها ومن أهمها (أبو حطب، 2009، ص. 16):

- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين.
- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين.

- أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء ينظر على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر على أنه وسيلة مهمة للتحقق من مدى إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها. فتهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة أهداف يمكن تلخيصها في ثلاث مستويات وهي كالتالي (سعاد، 2007، ص 16-19):

1 - الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاط العاملين، وخصائصهم المناسبة للتنفيذ الإستراتيجي والتنظيمي والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً.

## 2 - الأهداف على مستوى العاملين

تنمية الإحساس بروح المسؤولية خلال توليد القناعة بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، وهذا يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

## 3 - الأهداف على مستوى المديرين

• تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

❖ طرق قياس أداء العنصر البشري:

أولاً: الطرق التقليدية:

### 1 - طريقة التدرج البياني:

هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد جداً، ممتاز). (شاويش، 2005، ص.89).

### 2 - طريقة الترتيب:

هذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ أداءً، والأساس في الترتيب هذا ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل (أبو حطب، 2009، ص.27).

### 3 - طريقة التوزيع الإجمالي:

تأخذ هذه الطريقة شكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، بحيث يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المروسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبيه (سعيد، 2019، ص.74):

#### 4 - طريقة القوائم:

تنقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما:

- طريقة موازنة العناصر.
- طريقة الاختيار الإيجابي.

وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل، (أبو حطب، 2009، ص.28).

ثانياً: الطرق الحديثة:

#### 1 - طريقة الأحداث الحرجة:

يطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة العلامات المحدد المرجعية، وتتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناء على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال (مرتجي، 2013، ص. 34).

#### 2 - التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتتميز هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه (شاويش، 2005، ص. 96).

#### 3 - أسلوب الإدارة بالأهداف:

أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز لديهم (شاويش، 2005، ص. 100).

#### 4 - المقياس السلوكي المتدرج:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمن طريقتين وهما:

- طريقة التدرج البياني.
- طريقة المواقف الحرجة. (بن عيشي، 2006، ص. 36).

### 2.1.2.6 خطوات عملية تقييم الأداء:

تقييم أداء العاملين لا يتم جملةً واحدةً، كأى عمل يراد له أن يكون سليماً لأبد من التدرج، والسير بخطوات متناسقة، تؤدي في النهاية إلى الوصول لاكتمال عملية تقييم الأداء على الوجه المطلوب.

من أهم خطوات عملية تقييم الأداء (مرتجي، 2013، ص.32):

1 - تحديد العمل المطلوب؛ 2 - نقل توقعات الأداء للعاملين؛

3 - تحديد طرق تقييم الأداء؛ 4 - تنفيذ التقييم؛

5 - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين؛ 6 - التغذية الراجعة؛

7 - إجراء التظلم؛

### 2.1.2.7 مشاكل تقييم الأداء:

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء، لكي يتم التصدي لها ومعالجتها، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي (شهيناز، 2013، ص. 93): مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين، مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء، مشكلة التساهل في تقييم الأداء، الهالة: المحسوبة، مشكلة التشدد في تقييم الأداء.

الدراسات السابقة:

### 2.2.1 الدراسات المحلية:

1- دراسة الخليوي (2018) هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين جودة نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس، والإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن أفراد عينة الدراسة محايدون في آرائهم نحو نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كما أظهرت الدراسة علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراس، نظام تقييم أداء عضو هيئة التدريس، وميزة تطور التعليم، وما يدل على أثر جودة نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على الاستراتيجيات التي تبنتها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.

**2 - دراسة الفضلي (2017)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية). وتشخيص متطلبات تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية) في إداء الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستستند إليه الوظيفة الإدارية.

**3 - دراسة عبد المجيد (2013)** تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين فعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء المطبق، وبين الولاء التنظيمي للعاملين بأبعاده المختلفة: العاطفي والأخلاقي والمستمر. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى فعالية نظام تقييم الأداء المطبق مرتفع نسبياً بينما موضوعية النظام متوسطة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية وموضوعية تقييم الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي علاقة طردية متوسطة القوة. وخلصت إلى عدة توصيات أهمها العمل على زيادة فعالية وموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي.

## 2.2.2 الدراسات العربية:

**1- دراسة عبيد (2020)** هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الوظيفي لمدرسات التربية الرياضية في ثانوية البنات في محافظة بغداد باستخدام تقنية التقييم المتعدد الأطراف (تقنية التغذية العكسية). واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة تم اعدادها من قبل الباحثة ذات المقاييس الخماسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إلى وجود فجوة سلبية مقدارها (1.182) بين استجابات طريفي عملية التقييم. وأوصت الباحثة بتوجيه انظار متخذي القرارات في المديرية العامة للتربية نحو اعتماد هذه التقنية في تقييم الأداء الوظيفي.

**2- دراسة الوحشي (2020)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي. ولتحقيق

أهداف الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة المحكمة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: بأن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء مستوى متوسط، وجاء مستوى الرضا الوظيفي بمستوى متوسط أيضاً، وقد دلت النتائج على أن تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضا الوظيفي.

**3- دراسة رجم ومناصريه (2018)** هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين أجنبيتين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على أداء المقابلة بشكل أساسي مع (28) فرداً من مديري ورؤساء الأقسام لإدارة الموارد البشرية للمؤسسات عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الأربعة باعتبارها إجراء إداري سنوي لا يتم استغلال نتائجه.

### 2.2.3 الدراسات الأجنبية :

**1- دراسة ( Rafat, mahboobe, & Amir 2012 )** هدفت الدراسة إلى تقييم دور الموارد البشرية في التدريب الطبي التخصصي والفرعي في المستشفيات الإيرانية، وذلك باستخدام نموذج (ألورخ)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة. والمنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمد الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إلى وجود معدل عال في جودة الخدمات التي تقدمها الموارد البشرية بموجب نموذج (ألورخ)، ووجود ارتباط إيجابي بشكل كاف بين جودة الخدمة والموارد البشرية .

**2- دراسة (Khan et al. 2019)** تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التعويضات) على أداء العاملين في 6 جامعات باكستانية حكومية من خلال الدور الوسيط لرضا العاملين وعددهم 240 عضو هيئة تدريسية. ولهذه الغاية تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

4-دراسة (Asfaw et. Al, 2015) تهدف الدراسة إلي التعرف على أثر التدريب على تطور أداء العاملين، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في مكتب الإدارة للمقاطعة الخامسة في أديس أبابا في إثيوبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التدريب وتطوير أداء العاملين، واوصت الدراسة ضرورة محافظة المكتب على توفير التدريب للموظفين والعمل على مشاركة الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية، واشراك الموظفين في تخطيط التدريب، والعمل على اشراك الموظفين في تقييم التدريب.

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة أساساً على المنهج الوصفي(التحليلي).أما في الجانب التطبيقي فسوف يتم القيام بإجراء دراسة ميدانية في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها بهدف معرفة أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة الارتباطية ما بين تقييم الأداء الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من الموارد البشرية العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها، وسيتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تتألف من (163) موظف لتحقيق أغراض الدراسة.

#### أداة الدراسة :

- تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، حيث يتم تصميم الاستبانة وفقاً لأهداف الدراسة.

#### 3.4 تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة "5" تعني "أوافق تماماً" والدرجة "1" تعني "غير موافق مطلقاً" .

## صدق وثبات أداة الدراسة :

### 1 - صدق أداة الدراسة :

- سيتم قياس صدق الأداة من خلال ثلاثة طرق، هي:  
أ. الصدق الظاهري:

بعد إعداد الصورة الأولى للاستبيان، يتم عرضها على مجموعة من المحكمين التربويين المتخصصين لا بغرض الحكم إذا ما كانت أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه، والأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم.

### ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات والدرجة الكلية للأداة.

### 1 - الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

تبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بمعنى أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد (الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الخامس) من المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

تبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، بمعنى أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2 - الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

#### جدول 8: معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني - تقييم الأداء الوظيفي

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تؤدي عملية تقييم الأداء الوظيفي الى معرفة مؤشرات الأداء المطلوبة من العاملين	0.678	0.003
2.	من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعمل	0.763	0.014
3.	تقييم الأداء الوظيفي يساعد على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	0.745	0.005
4.	عملية تقييم الأداء الوظيفي تتناسب مع طبيعة العمل .	0.638	0.009
5.	تقييم الأداء الوظيفي تؤدي الى تطوير أداء العاملين	0.459	0.013
6.	يؤدي تقييم الأداء الوظيفي الى تحديد البرامج التدريبية المناسبة	0.465	0.003

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، بمعنى أن معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. صدق الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول 9: محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	البعد الأول: التحليل الوظيفي	0.700	0.003
	البعد الثاني: المعايير المستخدمة	0.853	0.014
	البعد الثالث: أساليب التقييم المستخدمة	0.875	0.005
	البعد الرابع: التغذية الراجعة	0.844	0.002
	البعد الخامس: مهنية نظام التقييم	0.919	0.013
	البعد السادس: مستوى الأداء	0.917	0.010
المحور الثاني	تقييم الأداء الوظيفي	0.398	0.004

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط توضح أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 بمعنى ان معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً.

### 2 - ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) لكل محور من محاور أداة الدراسة ولأداة ككل، للتأكد من أن الاستبانة تتسم بثبات عالٍ لجميع محاور الدراسة وصلاحياتها للتطبيق، بحيث تعطي نفس النتائج عند استخدامها مرة أخرى لنفس الأفراد.

جدول 10 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	البعد الأول: التحليل الوظيفي	5	0.908
	البعد الثاني: المعايير المستخدمة	5	0.923
	البعد الثالث: أساليب التقييم المستخدمة	5	0.801
	البعد الرابع: التغذية الراجعة	5	0.905
	البعد الخامس: مهنية نظام التقييم	5	0.929
	البعد السادس: مستوى الأداء	5	0.932
المحور الثاني تقييم الأداء الوظيفي		6	0.699
جميع فقرات أداة الدراسة		36	0.957

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة بلغت (0.957) وهو معامل ثبات مرتفع جداً، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

أساليب الدراسة الإحصائية:

المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (std.deviation) ، اختبار (T-test).

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، اختبار معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach)، معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation ) (coefficient).

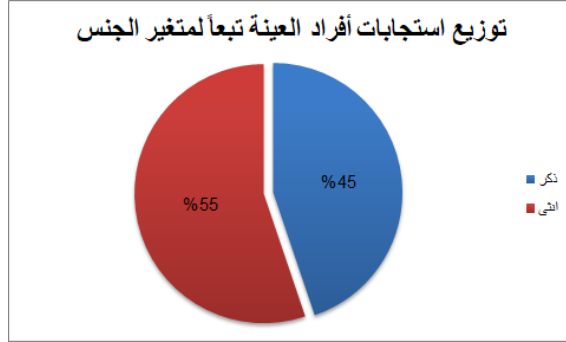
نتائج تحليل الدراسة ومناقشتها

خصائص أفراد عينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (الجنس- العمر - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي- الدرجة الوظيفية) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

جدول 11 : توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	73	44.8%
انثى	90	55.2%
المجموع	163	100%



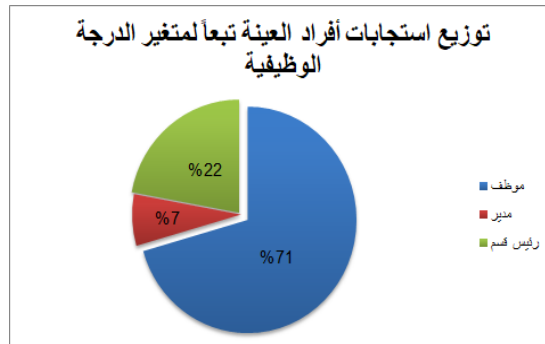
رسم توضيحي 1 : توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للإناث، حيث بلغت نسبتهم 55.2% من العينة، بينما كانت النسبة الأقل للذكور، حيث بلغت نسبتهم 44.8% من العينة.

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

جدول 12 : توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موظف	115	70.6%
مدير	12	7.4%
رئيس قسم	36	22.1%
المجموع	163	100%



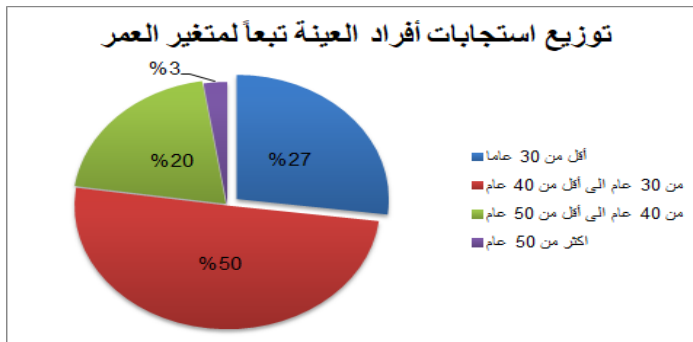
رسم توضيحي 2: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للموظفين، حيث بلغت نسبتهم 70.6% من العينة، بينما كانت النسبة الأقل للمدراء، حيث بلغت نسبتهم 7.4% من العينة.

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

جدول 13: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 عاماً	44	27.0%
من 30 عام إلى أقل من 40 عام	82	50.3%
من 40 عام إلى أقل من 50 عام	33	20.2%
أكثر من 50 عام	4	2.5%
المجموع	163	100%

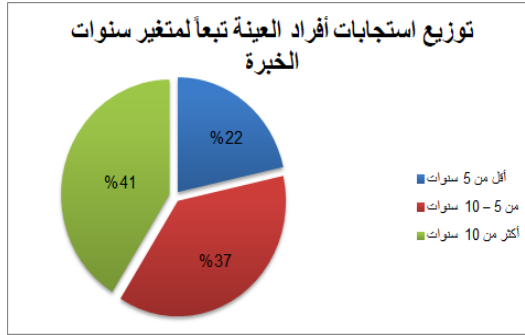


رسم توضيحي 3: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 عام، حيث بلغت نسبتهم 50.3% من العينة، بينما كانت النسبة الأقل لمن زادت أعمارهم عن 50 عام، حيث بلغت نسبتهم 2.5% من العينة. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول 14 : توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	21.5%
من 5 - 10 سنوات	61	37.4%
أكثر من 10 سنوات	67	41.1%
المجموع	163	100%

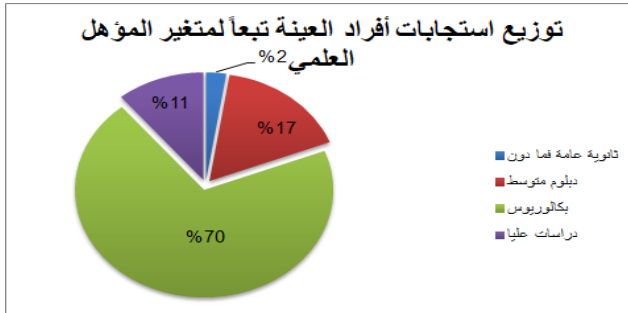


رسم توضيحي 4: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لمن زادت سنوات خبرتهم عن عشرة أعوام، حيث بلغت نسبتهم 41.1% من العينة، كانت النسبة الأقل لمن قلت سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 21.5% من العينة. توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول 15 : توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فما دون	4	2.5%
دبلوم متوسط	27	16.6%
بكالوريوس	114	69.9%
دراسات عليا	18	11.0%
المجموع	163	100%



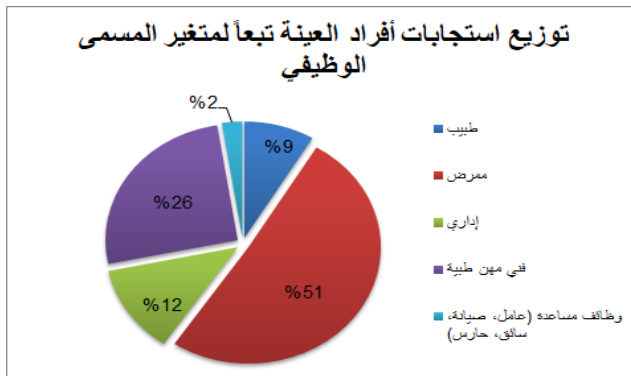
رسم توضيحي 5: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لحملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم 69.9% من العينة، بينما كانت النسبة الأقل للحاصلين على الثانوية العامة فما دون، حيث بلغت نسبتهم 2.5% من العينة

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول 16: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	14	8.6%
ممرض	83	50.9%
إداري	20	12.3%
فني مهن طبية	42	25.8%
وظائف مساعدة (عامل، صيانة، سائق، حارس)	4	2.5%
المجموع	163	100%



رسم توضيحي 6: توزيع استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت للممرضين، حيث بلغت نسبتهم 50.9% من العينة، بينما كانت النسبة الأقل للعاملين بوظائف مساعدة، حيث بلغت نسبتهم 2.5% من العينة.  
4.2 مناقشة محور الدراسة.

سؤال الدراسة الأول: ما مدى فاعلية التحليل الوظيفي المطبق داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟  
ولإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الأول، قام الباحث بتطبيق اختبار ت (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول - التحليل الوظيفي، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:  
جدول 17: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد الأول من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الوزني	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة مستوى	النتيجة	الترتيب
1.	يحدد التحليل الوظيفي الهدف من الوظيفة لدى العاملين.	4.15	83.0%	0.624	15.404	0.012	موافق	4
2.	يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعمل.	4.25	85.0%	0.578	18.663	0.015	موافق بشدة	1
3.	يحدد التحليل الوظيفي آليات العمل المطلوبة.	4.19	83.8%	0.614	16.426	0.006	موافق	2
4.	يحدد التحليل الوظيفي مؤشرات الأداء المطلوبة لدى العاملين.	4.16	83.2%	0.657	14.767	0.004	موافق	3
5.	يحدد التحليل الوظيفي مواصفات الموظف الأمثل.	4.04	80.8%	0.785	10.360	0.001	موافق	5
	جميع فقرات المحور معاً	4.16	83.2%	0.561	17.237	0.007	0.012	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (3)، الفقرة

رقم (4)، الفقرة رقم (5)، الفقرة رقم (1)، بمتوسطات حسابية (4.25، 4.19، 4.16، 4.15، 4.04) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحدد التحليل الوظيفي الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعمل" بمتوسط حسابي (4.25) ووزن حسابي (85.0%)، ويتضح من هذه العبارة الدور المهم الذي يلعبه التحليل الوظيفي في تحديد واجبات ومسؤوليات العاملين داخل مركز الأمير فيصل بن خالد ومهامهم الوظيفية المختلفة.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يحدد التحليل الوظيفي مواصفات الموظف الأمثل" بمتوسط حسابي (4.04) ووزن نسبي 80.8%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن التحليل الوظيفي يساهم في تحديد ورسم مواصفات الموظف الأمثل لإنجاز المهام المطلوبة بناء لطبيعتها.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 4.16 والوزن النسبي يساوي 83.2% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية التحليل الوظيفي المطبق داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

سؤال الدراسة الثاني: ما مدى فاعلية المعايير المستخدمة والمطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟

ولإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قام الباحث بتطبيق اختبار ت (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول - المعايير المستخدمة، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 18: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد الثاني من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة مستوى	النتيجة	الترتيب					
1.	المعايير التي يستخدمها المركز لتقييم الأداء واضحة	3.72	74.4%	0.940	4.318	0.002	موافق	1					
2.	المعايير التي يستخدمها المركز في تقييم الأداء كافية وشاملة.	3.65	73.0%	0.899	3.553	0.004	موافق	4					
3.	معايير الأداء التي يستخدمها المركز قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	3.66	73.2%	1.014	3.307	0.012	موافق	3					
4.	معايير الأداء المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي.	3.67	73.4%	0.956	3.588	0.008	موافق	2					
5.	معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية.	3.51	70.2%	1.085	1.285	0.002	موافق	5					
جميع فقرات المحور معاً								3.64	72.8%	0.858	3.597	0.005	موافق

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (4)، الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (5)، بمتوسطات حسابية (3.72، 3.67، 3.66، 3.65، 3.51) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " المعايير التي يستخدمها المركز لتقييم الأداء واضحة" بمتوسط حسابي (3.72) ووزن حسابي (74.4%)، ويتضح من هذه العبارة الوضوح الذي تتمتع به المعايير المستخدمة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لتقييم أداء العاملين بداخله.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (5) والتي تنص على " معايير التقييم المستخدمة موضوعية ولا تؤدي إلى تدخل العوامل الشخصية" بمتوسط حسابي (3.51) ووزن نسبي 70.2%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن معايير التقييم المستخدمة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد هي موضوعية لا تتأثر بأي علاقات أو مصالح شخصية.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.64 والوزن النسبي يساوي 72.8% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية المعايير المستخدمة والمطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

سؤال الدراسة الثالث: ما مدى فاعلية أساليب التقييم المستخدمة والمطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، قام الباحث بتطبيق اختبارات (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول - أساليب التقييم المستخدمة، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 19: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد الثالث من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة مستوى	النتيجة	الترتيب
1.	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف	4.00	80.00%	0.778	9.849	0.0013	موافق	1
2.	يتم استخدام نموذج مختلف للوظائف المختلفة وليس نموذج موحد لجميع الوظائف	3.72	74.40%	1.021	3.972	0.001	موافق	4
3.	تعتمد أساليب تقييم الأداء على نماذج موضوعية مناسبة لطبيعة العمل.	3.90	78.00%	0.836	7.570	0.003	موافق	2
4.	يعتمد أسلوب تقييم الأداء للعاملين على ملاحظة المدراء الشخصية.	3.75	75.00%	0.971	4.583	0.008	موافق	3
5.	يستفاد من آراء المتفاعلين بالخدمة في تقييم أداء العاملين بالتركز	3.59	71.80%	1.053	2.292	0.012	موافق	5
	جميع فقرات المحور معاً	3.79	75.80%	0.699	7.122	0.005	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (3)،

الفقرة رقم (4)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (5)، بمتوسطات حسابية (3.90، 4.00، 3.75، 3.72، 3.59) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات خاصة تتعلق بأداء الموظف" بمتوسط حسابي (4.00) ووزن حسابي (80.0%)، ويتضح من هذه العبارة اعتماد إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد على استخدام نماذج مخصصة لعمليات التقييم الوظيفي للعاملين داخل المركز بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يستفاد من آراء المتفعين بالخدمة في تقييم أداء العاملين بالمركز" بمتوسط حسابي (3.59) ووزن نسبي 71.8%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد تأخذ بعين الاعتبار آراء الشرائح المستفيدة من خدمات المركز والمتعلقة بتقييم للعاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.79 والوزن النسبي يساوي 75.8% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية أساليب التقييم المستخدمة والمطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

سؤال الدراسة الرابع: ما مدى فاعلية التغذية الراجعة المطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟  
ولإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، قام الباحث بتطبيق اختبار ت (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع من المحور الأول - التغذية الراجعة، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

**جدول 20: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد الرابع من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب**

**المتوسطات الحسابية**

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	النسبي الوزن	الانحراف المعياري	مختبار T	الدلالة مستوى	النتيجة	الترتيب
1.	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	4.07	81.40%	0.937	9.094	0.001	موافق	1
2.	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة بدون	3.79	75.80%	1.009	4.953	0.011	موافق	2
3.	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين.	3.79	75.80%	0.894	5.502	0.005	موافق مكرر	2
4.	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المركز في تحفيز العاملين.	3.62	72.40%	1.001	2.800	0.004	موافق	5
5.	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن الضعف والقوة في الأداء الوظيفي.	3.79	75.80%	0.926	5.397	0.007	موافق مكرر	2
جميع فقرات المحور معاً								موافق
		3.81	76.20%	0.813	6.455	0.005	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (5)، الفقرة رقم (4)، بمتوسطات حسابية (4.07، 3.79، 3.79، 3.62) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (4.07) ووزن حسابي (81.4%)، ويتضح من هذه العبارة مدى الشفافية التي تتمتع بها إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد في الاعلان عن نتائج عمليات تقييم الموظفين العاملين داخل المركز.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المركز في تحفيز العاملين" بمتوسط حسابي (3.62) ووزن نسبي 72.4%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن للتغذية الراجعة دور كبير في تحفيزهم على تحسين أدائهم الوظيفي داخل المركز.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.81 والوزن النسبي يساوي 76.2% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية التغذية الراجعة المطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها

سؤال الدراسة الخامس: ما مدى فاعلية ومهنية نظام التقييم المطبق داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟

ولإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، قام الباحث بتطبيق اختبار ت (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الخامس من المحور الأول - مهنية نظام التقييم، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 21: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد الخامس من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار T	الدلالة مستوى	النتيجة	الترتيب
1.	تم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.	3.69	73.80%	0.985	3.723	0.001	موافق	4
2.	يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في المركز	3.80	76.00%	0.970	5.234	0.003	موافق	1
3.	تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين.	3.68	73.60%	1.052	3.409	0.012	موافق	5
4.	تخضع عملية تقييم الأداء لرقابة مباشرة من قبل إدارة المركز	3.71	74.20%	0.981	3.977	0.003	موافق	3
5.	تسهم عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات الكفاءة في العمل	3.77	75.40%	0.907	5.167	0.002	موافق	2
	جميع فقرات المحور معاً	3.73	74.60%	0.865	4.838	0.004	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الخامس من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (5)، الفقرة رقم (4)، الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (3)، بمتوسطات حسابية (3.8)، (3.77)، (3.71)، (3.69)، (3.68) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يعتبر الإنجاز معياراً هاماً للترقيات في المركز" بمتوسط حسابي (3.80) ووزن حسابي (76.0%)، ويتضح من هذه العبارة أهمية انجاز العاملين داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لحصولهم على الترقية التي تتلاءم مع ما قاموا به من انجازات.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعتمد عملية تقييم الأداء على الأداء الفعلي للعاملين" بمتوسط حسابي (3.68) ووزن نسبي 73.6%، ويتضح من هذه العبارة أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن الأداء الفعلي للعاملين داخل مركز الأمير فيصل بن خالد هو المقياس الأساسي والرئيسي لأي عملية تقييم أداء تتم داخل المركز.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.73 والوزن النسبي يساوي 74.6% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية ومهنية نظام التقييم المطبق داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها

سؤال الدراسة السادس: ما مدى فاعلية وجودة مستوى الأداء داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، قام الباحث بتطبيق اختبارات (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد السادس من المحور الأول - مستوى الأداء، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 22: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد السادس من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الوزني	الانحراف المعياري	اختبار T	الدالة مستوى	النتيجة	الترتيب
1.	استخدم أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في المركز.	3.90	78.00%	0.893	7.086	0.001	موافق	1
2.	توجد علاقة بين القدرة على تطوير أساليب العمل وعملية تقييم الأداء في المركز.	3.82	76.40%	0.862	6.158	0.012	موافق	2

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	النسبي الوزني	العياري الانحراف	اختبار T	الدلالة مستوى	النتيجة	الترتيب
3.	عملية التقييم التي ينفذها المركز تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء	3.69	73.80%	0.918	4.076	0.005	موافق	5
4.	استخدم معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المركز.	3.79	75.80%	0.939	5.321	0.004	موافق	3
5.	تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية	3.79	75.80%	0.959	5.212	0.001	موافق	3 مكرر
جميع فقرات المحور معاً		3.79	75.80%	0.811	6.260	0.004	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد السادس من المحور الأول وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (4)، الفقرة رقم (5)، الفقرة رقم (3)، بمتوسطات حسابية (3.82، 3.79، 3.79، 3.69) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " استخدم أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين في المركز" بمتوسط حسابي (3.90) ووزن حسابي (78.0%)، ويتضح من هذه العبارة مدى اتباع إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد لأساليب تقييم واضحة ومفهومة للعاملين داخل المركز، والتي تساهم بدورها في تحسين أدائهم.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على " عملية التقييم التي ينفذها المركز تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء" بمتوسط حسابي (3.69) ووزن نسبي 73.6%، ويتضح من هذه العبارة الفوائد التي تجنيها إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد من عمليات تقييم الأداء والتي تساعد في تحسين أداء العاملين بالمركز بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.79 والوزن النسبي يساوي 75.8% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية وجودة مستوى الأداء داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

سؤال الدراسة السابع: ما مدى فاعلية تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، قام الباحث بتطبيق اختبار ت (Independent T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني - تقييم الأداء الوظيفي، قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد. الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 23: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالبعد السادس من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب

#### المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	النتيجة	الترتيب
1.	تؤدي عملية تقييم الأداء الوظيفي الى معرفة مؤشرات الأداء المطلوبة من العاملين	3.66	73.20%	1.091	3.001	0.003	موافق	4
2.	من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعمل	3.64	72.80%	1.115	2.796	0.014	موافق	5
3.	تقييم الأداء الوظيفي يساعد على قياس أداء الموظف بشكل فعال.	3.62	72.40%	1.166	2.404	0.005	موافق	6
4.	عملية تقييم الأداء الوظيفي تتناسب مع طبيعة العمل .	3.74	74.80%	1.093	3.926	0.009	موافق	3
5.	تقييم الأداء الوظيفي تؤدي الى تطوير أداء العاملين	3.94	78.80%	0.931	7.469	0.013	موافق	1
1.	يؤدي تقييم الأداء الوظيفي الى تحديد البرامج التدريبية المناسبة	3.87	77.40%	0.959	6.190	0.003	موافق	2
	جميع فقرات المحور معاً	3.74	74.80%	0.672	6.547	0.007	موافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي الفقرة رقم (5)، الفقرة رقم (6)، الفقرة رقم (4)، الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (3) بمتوسطات حسابية (3.87، 3.94، 3.74، 3.66، 3.64، 3.64) على التوالي.

كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقييم الأداء الوظيفي تؤدي الى تطوير أداء العاملين" بمتوسط حسابي (3.94) ووزن حسابي

(78.8%)، ويتضح من هذه العبارة الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء الوظيفي في تطوير أداء العاملين داخل المركز.

بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على " عملية التقييم التي ينفذها المركز تفيد في وضع البرامج التدريبية للتحسين المبكر للأداء" بمتوسط حسابي (3.69) ووزن نسبي 73.6%، ويتضح من هذه العبارة مدى اهتمام إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد بمؤشرات عمليات التقييم داخل المركز والتي يتم الاستفادة منها في تحديد ووضع برامج تدريبية وورش عمل تساهم في تحسين أداء العاملين.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ 3.74 والوزن النسبي يساوي 74.8% مما يدل على وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها

### 4.3 فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة تم تطبيق اختبار معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة .

#### الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل الوظيفي وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.068، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.389 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحليل الوظيفي وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

#### الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعايير المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.131، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعايير المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب التقييم المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. اظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.250، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب التقييم المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

الفرضية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغذية الراجعة وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. اظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.748، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التغذية الراجعة وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء وبين ومهنية نظام التقييم داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. اظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.246، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ومهنية نظام التقييم وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل .

## الفرضية السادسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط يساوي 0.219، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الأداء وبين تقييم الأداء الوظيفي داخل مركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها.

الفرضية السابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها تعزى إلى الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية).

## 1 - الجنس

لاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي وإجراء اختبار (T-test) للفروق بين المتوسطات بهدف فحص الفروق بين الموظفين الذكور والإناث، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها تعزى إلى متغير الجنس.

## 2 - العمر

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأبها تعزى إلى متغير العمر.

### 3 - سنوات الخبرة

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودلالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث، أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل تعزى الى متغير سنوات الخبرة .

### 4 - المؤهل العلمي

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودلالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأنها تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

### 5 - المسمى الوظيفي

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودلالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب بأنها تعزى الى متغير المسمى الوظيفي .

### 6 - الدرجة الوظيفية

ولاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودلالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروق بين المجموعات الثلاث. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل تعزى الى متغير الدرجة الوظيفية .

### نتائج وتوصيات الدراسة

من خلال العرض السابق للإطار النظري للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي لمجالات ومحاور الدراسة يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي:

#### 5.1 نتائج الدراسة :

من خلال مناقشة محاور الدراسة المطبقة داخل مركز الأمير فيصل بن خالد طب وجراحة القلب بأبها أظهرت النتائج ما يلي :

1. وجود درجة موافقة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية :
  - التحليل الوظيفي وبمتوسط حسابي 83.2%
  - المعايير المستخدمة و بمتوسط حسابي 72.8%
  - أساليب التقييم المستخدمة و بمتوسط حسابي 75.8%
  - التغذية الراجعة و بوزن نسبي 76.2%
  - مهنية نظام التقييم و بوزن نسبي 74.6%
  - جودة مستوى الأداء و بوزن نسبي 75.8%
  - تقييم الأداء الوظيفي و بوزن نسبي 74.8%
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين:
  - التحليل الوظيفي وبين تقييم الأداء الوظيفي .
  - بين المعايير المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي .
  - أساليب التقييم المستخدمة وبين تقييم الأداء الوظيفي .
  - التغذية الراجعة وبين تقييم الأداء الوظيفي .
  - مهنية نظام التقييم وبين تقييم الأداء الوظيفي .
  - مستوى الأداء وبين تقييم الأداء الوظيفي .

- متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية تعزى الى الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية).

## 5.2 توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها الدراسة، وبعد الرجوع إلى مناقشة محور الدراسة الرئيسي، يقترح الباحث عدة توصيات وذلك على النحو التالي:
1. تعزيز طرق الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي في معرفة مؤشرات الأداء المطلوبة من العاملين.
  2. تحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة للعاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد بما يتلاءم مع مهامهم الوظيفية.
  3. العمل على الاستفادة القصوى من تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد في سبيل قياس أداء الموظف بشكل فعال.
  4. زيادة عدد البرامج التدريبية المختلفة لتحسين أداء العاملين المبكر، وذلك بناء على نتائج عملية التقييم التي ينفذها المركز بشكل دوري.
  5. العمل على استخدام معايير تقييم مناسبة وذلك في سبيل زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد.
  6. العمل على تعميم بنود تقييم الأداء على العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد وذلك لإتاحة المجال أمامهم للتنافس على الترقيات داخل المركز.
  7. عقد ورش عمل دورية مع الجهات ذات الاختصاص لتطوير وتصميم نظام تقييم أداء مهنية تتلاءم مع المهام الوظيفية للعاملين داخل مركز الأمير فيصل بن خالد.
  8. فتح قنوات الاتصال ما بين إدارة مركز الأمير فيصل بن خالد والعاملين للاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير العمل داخل المركز.

## المراجع

- النجار، نداء (2012) دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة الجامعة الإسلامية - غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد القادر، مغربي (2017) انعكاس تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية دراسة حالة شيالي Tubes، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة طاهر مولاي، الجزائر، العدد (2).
- حيمر، حمود (2018) تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- عبدالعال، هاني (2018) أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة عزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الوحشي، عفاف حميد (2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبوظبي.
- عبد الرحمن، يوسف (2014) تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية - دراسة حالة - الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- عبد الباقي، صلاح (2000) إدارة موارد بشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- جواد، عمر (2015) دور تمكين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الإسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

- أبو سعدة، عبد الله (2018) دور عملية تقييم الأداء في تحسين العمل الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوى تميز أداء معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سعيد، حنان محمد (2019) أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على عينة من شركة البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مرتجى، نسرين (2013) فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شهيناز، عمران (2013) علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
- ديبة، ناصر (2015) واقع تقييم أداء الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- رجم، خ. مناصريه، ر. (2018) واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد (18)، العدد (10).
- مرتجى، نسرين فرحات (2013) فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صبرينة، فارسي (2015) تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة.

- ابتسام، فرحي (2017): التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- الوحشي، عفاف حميد (2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي.
- الخليوي، لينا بنت سليمان (2018) جودة نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتأثيرها على الاستراتيجيات التي تتبعا الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعات المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، المجلد (19)، العدد (4).
- الفضلي، عبد المجيد بن موحان (2017) المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- عبد المجيد، دينا بنت طارق (2013) أثر موضوعية وفعالية تقييم الأداء الوظيفي على الولاء التنظيمي حالة دراسية على الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- عبيد، اسيل حميد (2020) تقييم الأداء الوظيفي لمدارس التربية الرياضية باستخدام 360 درجة، مجلة الرياضة المعاصرة، جامعة بغداد، المجلد (19)، العدد (1).

## المراجع الأجنبية:

- Rafat, M., Mahboobeh, S. and Amir,J.(2012). Analysis of the human resource management role in hospital using Ulrich model. *African Journal of Business Management*, 6(50):11943-11952.
- Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.
- Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 3, No. 11.
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). The impact of training and development on employee performance and effectiveness: A case study of district five administration office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(4), 188-189
- Ikramullah Malik, Shah Bhadar, ul Hassan Faqir Sajjad, Zaman Tariq, Khan Hamad, (2011). Fairness Perceptions of Performance Appraisal System *International Journal Social Science*, 2 (21), 92.
- Dessler, G. (2011), *Human Resource Management* (12th edition). Pearson Education, Inc.
- Opatha, H. (2016). *Human Resource Management*, Sharp Graphic House Press.
- Leeds & Looise, Tan de & Jan Kees, (2005), *Innovation an HRM: Towards an Integrated framework*, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2): 108-115.

