



نظم تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية على مصرف الصحاري فرع الزاوية

د. المختار إسماعيل عبدالله العروسي
قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

Email: almukhtar@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-4785-1119>

Performance Appraisal Systems and Their Impact on Employee Performance

(A Field Study at Al-Sahari Bank, Zawiya Branch)

Almukhtar asmaeil abd alalah alarousi

Department of Business Administration – Faculty of Economics – University of Zawiya

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 تاريخ المراجعة: 2026/07/10 تاريخ القبول: 2026/7/28- تاريخ النشر: 2026/08/05

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم تقييم الأداء في أداء العاملين بمصرف الصحاري فرع الزاوية، من خلال بيان مدى فاعلية نظام تقييم الأداء المطبق، وقياس مستوى أداء العاملين، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وتتبع أهمية الدراسة من أهمية نظم تقييم الأداء بوصفها إحدى الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، لما لها من دور في تحسين الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم قرارات الترقية والحوافز.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) موظفًا من أصل مجتمع الدراسة البالغ (157) موظفًا بمصرف الصحاري فرع الزاوية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مع توظيف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضية الدراسة.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة ينظرون بإيجابية إلى نظام تقييم الأداء المطبق بالمصرف، حيث اتسمت معايير التقييم بالوضوح والعدالة والشفافية، كما تبين أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعًا من حيث جودة الأداء والالتزام الوظيفي والإنتاجية. وأثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء في أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.741$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.549$)، مما يعني أن نظم تقييم الأداء تفسر نحو (54.9%) من التباين في أداء العاملين، كما أكد اختبار (ANOVA) معنوية نموذج الانحدار عند مستوى دلالة (0.000).

وخلصت الدراسة إلى أن تطوير نظم تقييم الأداء يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، وأوصت بتحديث نظام تقييم الأداء بصورة دورية، واعتماد معايير موضوعية وواضحة، وتعزيز الشفافية والتغذية الراجعة، وربط نتائج التقييم ببرامج

التدريب والترقيات والحوافز، إلى جانب تدريب المقيمين على أساليب التقييم الحديثة واستخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة عملية تقييم الأداء.

كلمات مفتاحية (نظم تقييم الأداء – أداء العاملين)

Abstract

This study aimed to identify the impact of performance appraisal systems on employee performance at Sahara Bank, Zawiya Branch. It sought to determine the effectiveness of the implemented performance appraisal system, measure employee performance levels, and reveal the nature of the relationship between the two variables. The study's significance stems from the importance of performance appraisal systems as a key function of human resource management, given their role in improving performance, identifying training needs, and supporting promotion and incentive decisions.

The study employed a descriptive-analytical approach. Data was collected using a questionnaire distributed to a simple random sample of 30 employees from a total population of 157 employees at Sahara Bank, Zawiya Branch. Data were analyzed using the SPSS statistical software, employing means, standard deviations, simple regression analysis, and analysis of variance (ANOVA) to test the study hypothesis.

The results showed that the sample viewed the bank's performance appraisal system positively, noting that the evaluation criteria were clear, fair, and transparent. Furthermore, the study indicated that employee performance levels were high in terms of performance quality, job commitment, and productivity. Regression analysis demonstrated a statistically significant positive effect of performance appraisal systems on employee performance, with a correlation coefficient ($R = 0.741$) and a coefficient of determination ($R^2 = 0.549$). This indicates that performance appraisal systems explain approximately 54.9% of the variance in employee performance. ANOVA confirmed the significance of the regression model at the 0.000 level.

The study concluded that developing performance appraisal systems contributes to increasing employee efficiency and improving their performance. It recommended updating the performance appraisal system periodically, adopting objective and clear criteria, enhancing transparency and feedback, linking appraisal results to training, promotion, and incentive programs, and training appraisers in modern appraisal methods and the use of electronic systems in managing the performance appraisal process.

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها والمحافظة على قدرتها التنافسية، إذ لم تعد كفاءة المؤسسات تقاس بما تمتلكه من موارد مادية أو مالية فحسب، وإنما بقدرتها على استثمار مواردها البشرية وتطويرها بصورة مستمرة. ويُعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لما له من دور في قياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتوجيه القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية والحوافز والتطوير الوظيفي.

ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات الإدارية والتكنولوجية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير نظم تقييم الأداء بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة، بحيث تعتمد هذه النظم على معايير واضحة وأساليب علمية تحقق العدالة والشفافية بين العاملين، وتوفر تغذية راجعة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتُعد المؤسسات الحكومية من أكثر المؤسسات حاجة إلى نظم تقييم أداء فعالة، نظراً لطبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع، حيث ينعكس مستوى أداء العاملين فيها بصورة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي هذا السياق يُعد مصرف الصحاري أحد المؤسسات الحيوية التي تؤدي دوراً أساسياً في توفير الخدمات المصرفية، الأمر الذي يجعل تطوير أداء العاملين فيه ضرورة لتحقيق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات.

ورغم الاهتمام المتزايد بنظم تقييم الأداء، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود مشكلات تتعلق بضعف تطبيق معايير التقييم، وعدم ربط نتائج التقييم بالحوافز والتدريب والترقيات، وضعف التغذية الراجعة، مما يؤثر في مستوى أداء العاملين ودافعيتهم نحو العمل.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم تقييم الأداء في أداء العاملين بمصرف الصحاري فرع الزاوية، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن أن تساهم في تطوير نظام تقييم الأداء ورفع كفاءة العاملين.

مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات الحكومية خلال السنوات الأخيرة العديد من التحديات الإدارية التي فرضت ضرورة تطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وفي مقدمتها نظم تقييم الأداء، باعتبارها أداة رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والفاعلية. وعلى الرغم من أهمية نظم تقييم الأداء، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية الليبية لا تزال تعاني من ضعف تطبيقها، وعدم وضوح معاييرها، وتأثيرها بالاجتهادات الشخصية، وضعف الاستفادة من نتائجها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية والحوافز، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على أداء العاملين.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر نظم تقييم الأداء على أداء العاملين في مصرف الصحاري فرع الزاوية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع نظم تقييم الأداء في مصرف الصحاري فرع الزاوية .
2. قياس مستوى أداء العاملين .
3. دراسة أثر نظم تقييم الأداء في أداء العاملين .
4. تقديم توصيات لتطوير نظم تقييم الأداء بالمؤسسة .

أهمية الدراسة

1. مساعدة إدارة المصرف في تطوير نظام تقييم الأداء .
2. دعم متخذي القرار بنتائج علمية .
3. تحسين مستوى أداء العاملين .
4. رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

فرضية الدراسة

يوجد ذو دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على أداء العاملين بمصرف الصحاري فرع الزاوية عند مستوى دلالة (0.05).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر نظم تقييم الأداء على أداء العاملين .
- الحدود المكانية: مصرف الصحاري فرع الزاوية
- الحدود البشرية: العاملون بمصرف الصحاري فرع الزاوية .
- الحدود الزمنية: خلال فترة إجراء الدراسة شهر 5- 2026

منهجية الدراسة :

اعتماداً على الدراسة الميدانية لمجتمع البحث فإن هذه الدراسة هي دراسة وصفية تحليلية حيث سعى الباحثان من خلالها إلى تحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها بواسطة صحيفة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات المثارة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالاستعانة بالمنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف الصحاري فرع الزاوية والبالغ عددهم حسب إحصائية إدارة المصرف 157 موظفاً، تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من بينهم تمثلت في 30 مفردة من مجتمع الدراسة، وقد رُوِيَ في تحديد حجم العينة طبيعة الدراسة وأهدافها وإمكانية الوصول إلى مفردات المجتمع. كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، بما يقلل من احتمالية التحيز في الاختيار ويعزز إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وتعد نسبة (19.1%) نسبة مناسبة في الدراسات الميدانية، لاسيما عندما يكون مجتمع الدراسة محدود الحجم ومتجانساً نسبياً.

مصطلحات الدراسة

1- نظم تقييم الأداء

هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تعتمدها المنظمة لقياس أداء العاملين بصورة دورية وفق معايير محددة بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

2- أداء العاملين

هو مستوى إنجاز العاملين للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة بوعلالة، عائشة، وفودوا، محمد (2021). بعنوان نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار - الجزائر

حيث هدفت إلى التعرف على أثر نظام تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة أدرار، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي .

- تؤثر عدالة معايير التقييم بصورة إيجابية في أداء العاملين .
 - أوصت الدراسة بربط نتائج التقييم بالتدريب والحوافز .
- 2- دراسة عبدالجواد، عبد السلام محمد (2020) بعنوان مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني - ليبيا .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها تقييم الأداء، في تحسين أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء وأداء العاملين .
 - تحسين نظام تقييم الأداء يسهم في رفع كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية .
- 3- دراسة الباروني، خالد، وآخرون (2025) بعنوان الدراسة أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين .
- هدف الدراسة إلى قياس أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تطوير عملية تقييم الأداء، وتوصلت إلى نتائج أهمها:
- وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية على فعالية تقييم الأداء .
 - أوصت الدراسة بتطوير نظم تقييم الأداء الإلكترونية وتحسين التغذية الراجعة .
- 4- دراسة بوعليقة، فرج عبدالرحيم (2026) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاعين العام والخاص بمنطقة الجبل الأخضر - ليبيا .
- حيث هدف الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن بينها تقييم الأداء، في تحسين الأداء الوظيفي. وتوصلت إلى نتائج أهمها:
- وجود تأثير إيجابي لممارسات تقييم الأداء في رفع مستوى الأداء الوظيفي .
 - أوصت الدراسة بتطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بخطط التطوير الوظيفي .
- 5- دراسة العمري، محمد بن سعيد (2021) بعنوان: فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض .
- حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير فعالية نظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين. وتوصلت لنتائج أهمها:
- وجود علاقة إيجابية بين فعالية نظام تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين .
 - أوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير التقييم وتحقيق العدالة والشفافية في التطبيق .
- التعليق على الدراسات السابقة
- يتضح من الدراسات السابقة أنها أجمعت على وجود علاقة إيجابية بين نظم تقييم الأداء والأداء الوظيفي، وأكدت أن وضوح معايير التقييم، وعدالة التطبيق، والتغذية الراجعة، وربط نتائج التقييم بالحوافز والتدريب، تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسات. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على مصرف الصحاري فرع الزاوية، وهو قطاع خدمي لم يحظَ بدراسة كافية في البيئة الليبية، مما يمنح الدراسة الحالية قيمة علمية وتطبيقية.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: نظم تقييم الأداء

مفهوم نظم تقييم الأداء

تُعد نظم تقييم الأداء إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، إذ تعتمد عليها المنظمات في قياس كفاءة العاملين، وتحديد مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولم يعد تقييم الأداء مجرد إجراء إداري دوري، بل أصبح نظاماً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وربط نتائج التقييم بعمليات التدريب والترقية والتحفيز والتطوير الوظيفي، ويعرف **Dessler** نظام تقييم الأداء بأنه عملية منهجية يتم من خلالها قياس أداء العاملين مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، بهدف اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالتطوير والتحفيز والترقية. (Dessler, 2020, p. 198) ويرى **Armstrong** أن تقييم الأداء يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال تحديد الأهداف، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة بصورة منتظمة (Armstrong, 2022, p.286) أما **عقيلي** فيعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى قياس كفاءة العاملين ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفق معايير محددة، بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. (عقيلي، 2020، ص 315)

كما يرى **الهيدي** أن نظم تقييم الأداء تعد أداة رقابية وتنموية في الوقت نفسه، إذ لا يقتصر دورها على الحكم على أداء العاملين، بل يمتد إلى تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم المستقبلي. (الهيدي، 2021، ص 284) ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن نظم تقييم الأداء هي مجموعة من السياسات والإجراءات والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة لتقييم أداء العاملين بصورة موضوعية ومنتظمة، بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف نظم تقييم الأداء

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق نظم تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإدارية والتنظيمية، ومن أهمها :

(Robbins & Judge, 2023, p 231)

1. قياس مستوى أداء العاملين بصورة موضوعية .
2. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين .
3. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
4. توفير معلومات تساعد في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والحوافز .
5. رفع مستوى العدالة والشفافية داخل المنظمة .
6. تحسين الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .
7. تعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز .
8. رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي .

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك نظم تقييم أداء فعالة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقييم تقليدية. (Aguinis, 2019, p212)

أهمية نظم تقييم الأداء

تتبع أهمية نظم تقييم الأداء من كونها الوسيلة التي تربط بين أداء العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما تساعد الإدارة على تحسين كفاءة الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية.

وتتمثل أهمية نظم تقييم الأداء فيما يأتي:

- تحسين جودة الأداء الوظيفي .
- زيادة إنتاجية العاملين .
- تحقيق العدالة في منح المكافآت والترقيات .
- اكتشاف العاملين المتميزين .
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تحسين التخطيط للموارد البشرية .
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية .
- تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي .

كما تسهم نظم تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين من الخدمات.

مبادئ نظم تقييم الأداء

حتى تحقق نظم تقييم الأداء أهدافها، ينبغي أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها:

- العدالة والمساواة بين العاملين .
- الموضوعية والحياد .
- الشفافية والوضوح .
- الاستمرارية وعدم الاقتصار على التقييم السنوي .
- الاعتماد على معايير قابلة للقياس .
- إشراك العامل في مناقشة نتائج تقييمه .
- السرية في التعامل مع نتائج التقييم .
- ربط نتائج التقييم بالتطوير الوظيفي .

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الالتزام بهذه المبادئ يزيد من تقبل العاملين لنظام التقييم ويعزز ثقتهم في نتائجه.

خصائص نظم تقييم الأداء الفعالة

يشير الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن نظام تقييم الأداء الفعال يتميز بعدد من الخصائص، من أهمها

: (Aguinis, 2019, p. 45)

- وضوح أهداف نظام التقييم .
- الارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
- الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة .
- سهولة التطبيق .

- المرونة في التحديث .
- توفير تغذية راجعة مستمرة .
- الاعتماد على أكثر من مصدر للمعلومات .
- المصداقية والموضوعية .

وتعد هذه الخصائص من العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح نظام تقييم الأداء وتحقيق أهدافه.

معايير تقييم الأداء

تُعد معايير تقييم الأداء الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في الحكم على مستوى أداء العاملين، إذ تمثل المقاييس الموضوعية التي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع. وكلما كانت هذه المعايير واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة بطبيعة الوظيفة، زادت دقة نتائج التقييم وارتفعت درجة الثقة بها. لذلك تحرص المؤسسات الحديثة على تصميم معايير تقييم تتسم بالعدالة والموضوعية، وتتناسب مع متطلبات كل وظيفة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

ويرى **Dessler** أن معايير الأداء يجب أن تكون محددة وواضحة وقابلة للقياس، وأن ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حتى تسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية بصورة سليمة. (Dessler, 2020, p.206) كما يؤكد **Armstrong** أن فعالية نظام تقييم الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على جودة المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومن أبرز معايير تقييم الأداء ما يأتي: (Armstrong, 2022, p. 286) أولاً: جودة الأداء ويقصد بها مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء، ومدى التزام العامل بالمواصفات والمعايير المطلوبة أثناء تنفيذ مهامه.

ثانياً: كمية الأداء

ويقصد بها حجم العمل الذي ينجزه العامل خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالمعدل المطلوب.

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

ويقصد به التزام العامل بمواعيد العمل، والأنظمة والتعليمات، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة، واحترام اللوائح الإدارية.

رابعاً: المبادرة والإبداع

ويقصد بها قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة، والمشاركة في حل المشكلات، والمبادرة إلى تحسين إجراءات العمل.

خامساً: التعاون والعمل الجماعي

ويشير إلى قدرة العامل على العمل بروح الفريق والتعاون مع زملائه لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن استخدام هذه المعايير بصورة متوازنة يسهم في تحقيق العدالة بين العاملين ويزيد من مصداقية نظام تقييم الأداء.

أساليب تقييم الأداء

تطورت أساليب تقييم الأداء بصورة كبيرة نتيجة التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية، فلم تعد المؤسسات تعتمد على طريقة واحدة، بل أصبحت تستخدم عدة أساليب بما يتناسب مع طبيعة العمل، ومن أهم هذه الأساليب:

1- أسلوب التقرير السنوي

يُعد من أقدم أساليب تقييم الأداء، حيث يقوم الرئيس المباشر بإعداد تقرير سنوي عن أداء الموظف.

مميزاته: سهولة التطبيق وقلة التكلفة.

عيوبه: التأثير بالانطباعات الشخصية واحتمال التحيز.

2- أسلوب قوائم المراجعة (Check List)

يعتمد على قائمة من الصفات أو السلوكيات، ويحدد المقيم مدى توافرها لدى العامل.

مميزاته: سهولة المقارنة بين العاملين.

عيوبه: لا يوضح أسباب انخفاض الأداء.

3- أسلوب الأحداث الحرجة

يعتمد على تسجيل المواقف الإيجابية والسلبية التي تصدر عن العامل أثناء العمل.

مميزاته: يعتمد على وقائع فعلية.

عيوبه: يحتاج إلى متابعة مستمرة من الرئيس المباشر.

4- الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

يقوم على الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على أهداف محددة، ثم تقييم مدى تحقيقها في نهاية الفترة.

ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخدامًا في المؤسسات الحديثة، لأنه يربط الأداء بالأهداف الفعلية.

مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل متتابعة، هي:

أولاً: تحديد معايير الأداء

تقوم الإدارة بوضع معايير واضحة تتناسب مع طبيعة كل وظيفة.

ثانياً: متابعة الأداء

يتم جمع المعلومات المتعلقة بأداء العامل خلال فترة التقييم.

ثالثاً: قياس الأداء

تُقارن نتائج العامل بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

رابعاً: مناقشة نتائج التقييم

يعقد الرئيس المباشر اجتماعاً مع العامل لمناقشة نتائج التقييم وتوضيح نقاط القوة والضعف.

خامساً: اتخاذ القرارات

تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ قرارات التدريب، والترقية، والحوافز، وخطط التطوير.

وتؤكد الدراسات أن نجاح هذه المراحل يعتمد على الشفافية والموضوعية والتواصل الفعال بين الإدارة والعاملين.

معوقات تطبيق نظم تقييم الأداء

رغم أهمية نظم تقييم الأداء، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات تحد من فاعلية تطبيقها، ومن أهمها:

- غياب معايير واضحة للتقييم .
- التحيز الشخصي للمقيم .
- ضعف تدريب المقيمين .
- عدم اقتناع العاملين بعدالة النظام .
- ضعف التغذية الراجعة .

- عدم ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات .
- مقاومة العاملين لعملية التقييم .
- ضعف استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء .

وفي المؤسسات الحكومية قد تزداد هذه المعوقات نتيجة البيروقراطية والإجراءات الإدارية التقليدية، مما يقلل من الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين

يُعد أداء العاملين من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يعكس مدى قدرة العامل على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من الباحثين، نظراً لارتباطه بالإنتاجية وجودة الخدمات والميزة التنافسية للمؤسسات.

ويعرف **Campbell** أداء العاملين بأنه السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد أثناء أداء عمله، والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولا يقتصر على النتائج النهائية فقط، بل يشمل الكيفية التي تُتجز بها المهام. (Campbell, 2022, p. 99)

ويرى **Robbins and Judge** أن أداء العاملين يمثل مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في وظيفته مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية . (Robbins and Judge, 2023, p 149) أما **عقيلي** فيعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة العامل على تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، مع الالتزام باللوائح والتعليمات وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة (عقيلي، 2020، ص 332)

ويشير **الهييتي** إلى أن الأداء الوظيفي هو محصلة التفاعل بين قدرات الفرد، ودوافعه، وبيئة العمل، والسياسات الإدارية المطبقة داخل المنظمة. (الهييتي، 2021، ص 290)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف أداء العاملين بأنه مستوى كفاءة العامل في تنفيذ مسؤولياته الوظيفية وفق المعايير المحددة، بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع من جودة الخدمات والإنتاجية.

أهمية أداء العاملين

يحظى أداء العاملين بأهمية كبيرة، لأنه يمثل المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يعد معياراً لقياس كفاءة استثمار الموارد البشرية. وتتمثل أهميته فيما يلي:

- تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
- رفع مستوى الإنتاجية .
- زيادة رضا المستفيدين من الخدمات .
- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة .
- تحسين مستوى الأداء المؤسسي .

- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة .
- ترشيد استخدام الموارد المتاحة .

وفي المؤسسات الحكومية، ترتبط أهمية أداء العاملين بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين.

أبعاد أداء العاملين

اعتمدت هذه الدراسة على أربعة مكونات رئيسة تعبر في مجملها على الأداء الجيد للعاملين وهي:

أولاً: جودة الأداء

ويقصد بها مدى دقة العمل وخلوه من الأخطاء، وقدرة العامل على تنفيذ مهامه وفق المعايير المطلوبة، مع الالتزام بمستويات الجودة المحددة.

وتعد جودة الأداء من أهم مؤشرات نجاح العامل، لأنها ترتبط مباشرة برضا المستفيدين عن الخدمات.

ثانياً: كمية الأداء

وتشير إلى حجم العمل الذي ينجزه العامل خلال فترة زمنية محددة، ومدى قدرته على استغلال الوقت والموارد بصورة فعالة. ويعد هذا البعد من المؤشرات المهمة لقياس الإنتاجية، خاصة في المؤسسات الخدمية.

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

ويقصد به التزام العامل بمواعيد العمل، واللوائح التنظيمية، والتعليمات الإدارية، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة، وأداء الواجبات الوظيفية بمسؤولية.

ويعد الالتزام الوظيفي أحد المؤشرات المهمة لاستقرار المؤسسة وتحقيق الانضباط الإداري.

رابعاً: المبادرة والإبداع

ويقصد به قدرة العامل على تقديم أفكار جديدة، والمساهمة في تطوير العمل، واقتراح حلول للمشكلات، والاستعداد لتحمل المسؤولية دون انتظار التعليمات المباشرة.

وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تشجيع هذا البعد لما له من دور في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل المتداخلة، يمكن تصنيفها إلى:

أولاً: العوامل الشخصية

وتشمل:

- المؤهل العلمي .
- الخبرة .
- المهارات .
- الدافعية .
- الاتجاهات نحو العمل .

ثانياً: العوامل التنظيمية

وتشمل:

- القيادة الإدارية .
- نظام تقييم الأداء .
- الحوافز والمكافآت .
- التدريب والتطوير .
- الثقافة التنظيمية .
- بيئة العمل .

ثالثاً: العوامل الخارجية

وتتمثل في:

- الظروف الاقتصادية .
- التطورات التكنولوجية .
- التشريعات والقوانين .
- الظروف الاجتماعية والسياسية .

وتؤكد الدراسات الحديثة أن نظم تقييم الأداء تُعد من أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في أداء العاملين، لأنها ترتبط بالتحفيز والتطوير والترقية.

العلاقة بين نظم تقييم الأداء وأداء العاملين

أكدت الأدبيات الإدارية وجود علاقة إيجابية بين نظم تقييم الأداء وأداء العاملين، حيث تساعد نظم التقييم الفعالة على تحديد مستوى الأداء، واكتشاف جوانب القوة والضعف، وتوفير التغذية الراجعة، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والحوافز، مما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

وأشار **Aguinis** إلى أن نظم تقييم الأداء التي تعتمد على معايير واضحة، وتوفر تغذية راجعة مستمرة، تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والأداء مقارنة بالنظم التقليدية. (Aguinis, 2019, p. 45)

كما يرى **Armstrong** أن تقييم الأداء يمثل حلقة وصل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وأن نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية نظام تقييم الأداء المطبق فيها. (Aguinis, 2019, p. 45)

وفي البيئة العربية، أوضحت العديد من الدراسات أن ضعف العدالة والشفافية في تقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض الدافعية والإنتاجية، بينما يؤدي تطبيق نظم تقييم موضوعية إلى تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء.

ثانياً: الإطار العملي للدراسة
جدول رقم (1) خصائص مفردات عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	إناث	7	23%
	ذكور	23	77%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	6%
	من 5 إلى أقل من 10	4	14%
	من 10 إلى أقل من 15	8	27%
	15 فأكثر	16	53%
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	2	6%
	دبلوم متوسط	4	14%
	دبلوم عالي	5	17%
	مؤهل جامعي	18	60%
	ماجستير فأعلى	1	3%

يتضح من بيانات الجدول رقم (1) والمتعلق بوصف خصائص عينة الدراسة العاملين بالمصرف كانت على النحو التالي:
أ- إن عدد الذكور أكثر تكراراً حيث بلغت نسبتهم 77% أما الإناث فكانت أقل من نسبة الذكور حيث بلغت نسبتهم 23%.

ب- إن أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة كان الأكثر تكراراً هي الفئة أكثر من 15 سنة وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة في المجال المصرفي.

ج- أن المستويات التعليمية الأكثر تكراراً تمثلت في التعليم الجامعي بنسبة 60% أما أقل الفئات تكراراً من حيث المستوى العلمي فكانت فئة حملة المؤهلات العالية.

جدول رقم (2) إجابات أفراد العينة حول نظم تقييم الأداء

ر.م	العبارة	المتوسط	الانحراف
1	يعتمد المصرف معايير واضحة لتقييم الأداء	4.07	0.83
2	يتم إبلاغ العاملين بمعايير التقييم مسبقاً	4.13	0.78
3	ترتبط معايير التقييم بطبيعة العمل	4.23	0.73
4	تطبق معايير التقييم بعدالة	4.03	0.85
5	تراجع معايير التقييم دورياً	3.97	0.87
6	يتم تقييم العاملين دون تحيز	4.03	0.84
7	تتسم نتائج التقييم بالشفافية	4.20	0.75
8	يمكن الاعتراض على نتائج التقييم	4.27	0.80
9	يلتزم المقيمون بالموضوعية	4.27	0.76
10	أشعر بالرضا عن عدالة نظام التقييم	4.37	0.74
11	أحصل على تغذية راجعة بعد التقييم	4.13	0.69
12	التغذية الراجعة تساعد على تحسين الأداء	4.10	0.67

نظم تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين

13	يناقش المسؤول نتائج التقييم معي	4.30	0.83
14	توضح نقاط القوة والضعف	4.23	0.78
15	توضع خطة لتحسين الأداء	4.30	0.76

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة اتجهوا إلى الموافقة والموافقة بشدة على جميع عبارات الاستبيان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.97 و 4.37، وهي قيم تشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة. كما جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير في استجاباتهم. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يرون أن نظم تقييم الأداء المطبقة بالمؤسسة تتسم بالوضوح والعدالة.

جدول (3)

إجابات أفراد العينة حول عبارات الأداء

ر.م	العبارة	المتوسط	الانحراف
1	أنجز عملي بدقة	4.33	0.71
2	أحرص على تقليل الأخطاء أثناء العمل	4.37	0.67
3	ألتزم بمعايير الجودة في أداء عملي	4.30	0.70
4	أقدم عملاً يلبي توقعات الإدارة	4.23	0.73
5	أساهم في تحسين جودة العمل	4.20	0.72
6	أنجز المهام في الوقت المحدد	4.33	0.71
7	أستغل وقت العمل بكفاءة	4.27	0.74
8	أحقق الأهداف المطلوبة مني	4.30	0.70
9	ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف	4.37	0.67
10	أسعى إلى تطوير أدائي باستمرار	4.33	0.71

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور أداء العاملين تراوحت بين 4.20 و 4.37، وهي تقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وقد جاءت عبارة "أحرص على تقليل الأخطاء أثناء أداء العمل" وعبارة "ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37، وهو ما يعكس اهتمام العاملين بجودة الأداء والانضباط الوظيفي. في المقابل، جاءت عبارة "أساهم في تحسين جودة العمل بالمؤسسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 4.20، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة المرتفعة. وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام والكفاءة والإنتاجية.

اختبار فرضيات الدراسة

جدول (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نظم تقييم الأداء على أداء العاملين

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	قيمة F	الدلالة (sig)	قبول الفرضية
نظم تقييم الأداء	أداء العاملين	0.741	0.549	34.12	0.000	

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.741$)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.549$)، أي أن نظم تقييم الأداء تفسر 54.9% من التباين في أداء العاملين، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما بلغت قيمة اختبار $F = 34.12$ عند مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار. وبلغ معامل الانحدار المعياري $\text{Beta} = 0.741$ ، وهي دالة إحصائية، الأمر الذي يؤكد وجود أثر إيجابي لنظم تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين، وبالتالي تُقبل الفرضية

جدول (5)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	12.845	1	12.845	34.12	0.000
الخطأ	10.542	28	0.377		
الكلي	23.387	29			

يتضح من نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 34.12 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن المتغير المستقل نظم تقييم الأداء (يفسر جزءاً معنوياً من التباين في المتغير التابع أداء العاملين. وبناءً على ذلك، يُعد نموذج الانحدار صالحاً لاختبار فرضية الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على أداء العاملين.

النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- أظهرت النتائج أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على عبارات نظم تقييم الأداء، مما يدل على أن المصرف يطبق نظاماً واضحاً لتقييم أداء العاملين.
- 2- تبين أن معايير تقييم الأداء تتسم بالوضوح والعدالة والموضوعية بدرجة مرتفعة، وهو ما يعزز ثقة العاملين في عملية التقييم.

- 3- أشارت النتائج إلى أن التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم الأداء تسهم في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم.
- 4- أظهرت نتائج محور أداء العاملين أن مستوى الأداء جاء مرتفعاً من حيث جودة العمل، والالتزام الوظيفي، والإنتاجية، وتحمل المسؤولية.
- 5 أوضح تحليل الانحدار البسيط وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على أداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.741$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.549$)، مما يعني أن نظم تقييم الأداء تفسر نحو 54.9% من التغير في أداء العاملين.
- 6- أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة F 34.12 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد صلاحية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.
- 7- تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم تقييم الأداء على أداء العاملين.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- تطوير نظم تقييم الأداء بصورة دورية بما يتوافق مع أهداف المصرف والتغيرات في بيئة العمل.
- 2- اعتماد معايير واضحة وموضوعية ومعلنة لتقييم أداء العاملين، مع ضمان تطبيقها بعدالة على الجميع.
- 3- تعزيز الشفافية في عملية تقييم الأداء، وإطلاع العاملين على نتائج التقييم وآليات احتسابها.
- 4- تقديم تغذية راجعة منتظمة للعاملين بعد كل عملية تقييم، مع وضع خطط عملية لتحسين الأداء.
- 5- تدريب الرؤساء المباشرين على أساليب تقييم الأداء الحديثة لضمان الموضوعية وتقليل التحيز.
- 6- ربط نتائج تقييم الأداء ببرامج التدريب والتطوير المهني لمعالجة جوانب القصور وتنمية نقاط القوة.
- 7- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات الترقية والحوافز والمكافآت بما يحقق العدالة ويحفز العاملين.
- 8- استخدام أنظمة إلكترونية حديثة لإدارة عمليات تقييم الأداء، بما يسهم في سرعة الإنجاز ودقة النتائج.
- 9- تشجيع العاملين على المشاركة في تحديد أهداف الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2021). (إدارة الموارد البشرية (ط6). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (2021). (إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: الدار الجامعية .
- الصيرفي، محمد. (2020). (إدارة الأداء الوظيفي وتقييم الأداء .الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية .
- السلمي، علي. (2019). (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية .القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2020). (إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية .الإسكندرية: الدار الجامعية .
- عقيلي، عمر وصفي. (2020). (إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي .عمان: دار وائل للنشر .
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2021). (إدارة الموارد البشرية .عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2022). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). Kogan Page.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2021). International Human Resource Management (6th ed.). Routledge.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). Applied Psychology in Human Resource Management (8th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (12th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2021). Human Resource Management (16th ed.). Cengage Learning.
- Hamdallah, A. B. M., & Adam, R. A. R. (2026). " The Role of Continuous Improvement in Reducing Operational Waste"(A Field Study on Commercial Banks Operating within the Al-Abyar Municipality). *Shihab Journal of Humanities*, 2(3), 52–67.