

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة الأعمال



تقييم أداء الموظفين و آثاره على المنظمة: الإيجابيات والسلبيات

Employee Performance Evaluation and Its Impact on the  
Organization: Advantages and Disadvantages

إعداد الطالب/

فهد نويمي نامي السلمي

الرقم الجامعي/

٢٥٢٠٠١٤٠٧

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م

## مقدمة

تُعد الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج داخل المؤسسات، فهي الأساس الذي تعتمد عليه الجهات الإدارية في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. ومع تطور بيئة العمل وتزايد حجم المسؤوليات والمهام، أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود أدوات وأنظمة تساعد على متابعة أداء الموظفين وتطويره بصورة مستمرة. ويُعتبر تقييم أداء الموظفين من أبرز الأدوات الإدارية المستخدمة في هذا المجال، إذ يهدف إلى قياس مستوى الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالمعايير المطلوبة، مما يساهم في الكشف عن جوانب القوة وتعزيزها، وكذلك تحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها بطرق منهجية. وقد حظي موضوع تقييم الأداء باهتمام واسع في السنوات الأخيرة نظرًا لدوره المباشر في تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمة، وتحقيق العدالة داخل بيئة العمل. فكلما كانت عملية التقييم مبنية على أسس واضحة وموضوعية، انعكس ذلك إيجابيًا على شعور الموظف بالعدالة والتقدير، مما يزيد من دافعيته للعمل ويعزز انتماءه للمؤسسة. أما إذا تم تطبيق التقييم بصورة غير منهجية أو تضمن نوعًا من التحيز أو نقص الشفافية، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع مستوى الأداء، وضعف الثقة بين الموظف والإدارة.

ولا تقتصر أهمية تقييم الأداء على جانب قياس كفاءة الموظف فحسب، بل يتعدى ذلك ليكون أداة تطوير وتخطيط وظيفي، حيث تساعد نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوجيههم نحو البرامج والمهارات التي يحتاجونها للارتقاء بأدائهم، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات

المتعلقة بالترقية، والمكافأة، والتدوير الوظيفي، وغيرها من القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

كما تسهم عملية تقييم الأداء في دعم التواصل بين الموظف ورئيسه المباشر، إذ إنها تتيح فرصة للحوار البناء ومناقشة التوقعات والأهداف وسبل التحسين. وهذا النوع من التواصل يساعد في تقليل سوء الفهم، وتعزيز العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، وخلق ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك والوضوح.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تقييم أداء الموظفين ليس مجرد إجراء روتيني تقوم به المؤسسات، بل هو عملية جوهرية تهدف إلى دمج الأداء الفردي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يسهم في تحقيق التكامل بين قدرات الموظفين ومتطلبات العمل، وصولاً إلى تحسين جودة المخرجات ورفع كفاءة الأداء العام. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث مفهوم تقييم أداء الموظفين، وبيان آثاره الإيجابية والسلبية، وتبسيط الضوء على دوره في تطوير العمل المؤسسي، مع تقديم مقترحات تسهم في تحسين آليات التقييم وتطبيقه بصورة عادلة وفعالة.

## مشكلة الدراسة:

تختلف قدرات الموظفين وطرق أدائهم للمهام من فرد لآخر، مما يجعل من الضروري على المؤسسات استخدام وسائل منهجية تساعد على متابعة مستوى الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف. إلا أن عملية تقييم أداء الموظفين في العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات متعددة تجعلها أحياناً غير قادرة على تحقيق.

الأهداف المرجوة منها بشكل كامل. فبدلاً من أن تكون وسيلة تطوير وتحسين، قد تتحول في بعض الحالات إلى مصدر ضغط أو إحباط لدى الموظف، وذلك عند غياب العدالة أو وضوح المعايير أو جودة آلية المتابعة.

وتظهر المشكلة بوضوح عندما يتم إجراء تقييم الأداء بشكل تقليدي أو شكلي، أي دون وجود معايير واضحة أو أدوات قياس دقيقة. هذا يؤدي إلى نتائج لا تعكس الأداء الحقيقي للموظف، مما يخلق فجوة بين ما يتم تقييمه وبين الواقع الفعلي للعمل. كما أن بعض المسؤولين قد يعتمدون على التقدير الشخصي أو الانطباعات العامة بدلاً من الاعتماد على مؤشرات أداء قابلة للقياس، وهو ما يفتح المجال لحدوث التحيز أو عدم المساواة بين الموظفين.

ومن ناحية أخرى، يشعر بعض الموظفين بأن نتائج تقييم الأداء لا يتم استثمارها بالشكل الصحيح، إذ قد لا تترتب عليها إجراءات تطويرية مثل التدريب، أو تعزيز المهارات، أو مراجعة توزيع المهام. وهذا يضعف من ثقة الموظف بجدوى عملية التقييم، مما يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي، ويؤدي في بعض الحالات إلى انخفاض الدافعية للعمل أو البحث عن بيئة عمل أكثر تقدماً.

كما أن غياب التواصل الواضح بين الموظف والمشرّف أثناء عملية التقييم يجعل الموظف غير مدرك بشكل كافٍ لتوقعات المؤسسة منه أو سبل تحسين أدائه.

ويؤدي ذلك إلى بقاء الأخطاء أو نقاط الضعف دون معالجة، وإلى استمرار فجوة الأداء لفترات طويلة. وقد خلصت عدة دراسات إلى أن التقييم غير الواضح أو غير العادل يؤثر سلباً على العلاقات داخل بيئة العمل، ويضعف الانتماء للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تفاوت بين الأداء الفعلي للموظفين ونتائج عملية تقييم الأداء، إضافة إلى وجود صعوبات مرتبطة بغياب المعايير الموضوعية واعتماد الانطباعات الشخصية أحياناً، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتراجع الدافعية، وتأثر جودة العمل داخل المؤسسة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بشكل أعمق لمعرفة العوامل المؤثرة فيه، وتحديد الطرق المناسبة لجعل عملية التقييم أكثر عدالة وموضوعية وفاعلية.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد الموضوعات المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية، وهو تقييم أداء الموظفين. فهذه العملية ليست مجرد إجراء إداري روتيني، بل هي عنصر أساسي في رفع كفاءة المؤسسة وتطوير أدائها. وعندما يتم تطبيق تقييم الأداء بطريقة صحيحة وموضوعية، يصبح أداة فعّالة لتحسين جودة العمل، وتعزيز قدرات الموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

تكمّن أهمية الدراسة في أنّها تسلط الضوء على الدور الحيوي لتقييم الأداء في تعزيز التطوير المهني لدى الموظفين، حيث يساعد التقييم في الكشف عن المهارات التي يمتلكها الفرد، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مما يمكن المؤسسة .

من وضع خطط تدريبية مناسبة. وبذلك تتحول عملية التقييم من مجرد حكم على أداء الموظف إلى وسيلة لتطويره ورفع مستواه المهني.

كما تسهم الدراسة في تعزيز الوعي الإداري بأهمية العدالة والشفافية في عملية التقييم. فغياب الوضوح في معايير التقييم أو عدم تطابقها مع طبيعة العمل قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينعكس سلباً على الإنتاجية. لذلك، فإن أحد أدوار هذه الدراسة هو التأكيد على ضرورة بناء نظام تقييم يعتمد على الموضوعية والحياد واستخدام أساليب قياس واضحة ومحددة يمكن للجميع فهمها.

ومن جانب آخر، تبرز أهمية الدراسة في دورها في تحسين العلاقة بين الموظف

والإدارة، حيث إن وجود عملية تقييم واضحة تساعد على فتح قنوات التواصل بين الطرفين، وتتيح للموظف معرفة توقعات المؤسسة منه، وكذلك تمنح الإدارة فرصة لإيصال التغذية الراجعة بشكل مهني وبناء. هذا النوع من التواصل يسهم في تقليل سوء الفهم داخل بيئة العمل، ويعزز روح التعاون والانتماء المؤسسي. كذلك تنبع أهمية الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في اتخاذ قرارات إدارية أفضل، مثل الترقية، والمكافأة، والتدوير الوظيفي، وتخطيط القوى العاملة.

فعندما تكون بيانات التقييم دقيقة، تصبح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أكثر عدلاً وفعالية، وتدعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية في التطوير والاستدامة. وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب النظري فقط، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي كذلك، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في تحسين آليات تقييم الأداء داخل المؤسسات، وتطوير بيئة عمل أكثر إيجابية، وتشجيع الموظفين على العطاء والإبداع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه تقييم أداء الموظفين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وذلك من خلال تحليل الجوانب المختلفة لهذه العملية، سواء من حيث الإيجابيات أو التحديات المرتبطة بها. وتأتي هذه الأهداف في إطار السعي لفهم آليات التقييم وكيفية تطبيقها بصورة تحقق العدالة المهنية، وتضمن تحقيق الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين وإمكاناتهم. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

١- التعرف على مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسات.

حيث تسعى الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية والفكرية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ودوره في تطوير الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل.

٢- تحديد الآثار الإيجابية لتطبيق نظام تقييم أداء فعال.

ويشمل ذلك بيان أثر التقييم العادل على رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين جودة العمل والخدمة المقدمة.

٣- الكشف عن السلبيات والتحديات المرتبطة بتطبيق تقييم أداء غير موضوعي. إذ تبرز الحاجة إلى مناقشة الآثار السلبية التي تظهر عندما تكون معايير التقييم غير واضحة أو تعتمد على الانطباعات الشخصية أو تتسم بالتحيز.

٤- توضيح العلاقة بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

فالرضا الوظيفي يعد مؤشرًا مهمًا على مدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، ومن هنا تسعى الدراسة إلى بيان مدى ارتباط الرضا بفاعلية نظام التقييم.

٥- تحليل دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين.

حيث يمكن استخدام نتائج التقييم لتوجيه الموظف نحو البرامج التدريبية التي تساعد على تحسين أدائه وزيادة كفاءته المهنية.

٦- تقديم مقترحات عملية لتحسين وتطوير أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات. وذلك من خلال وضع توصيات تساعد على تعزيز العدالة والشفافية، وتحسين أساليب التواصل بين الموظف والمقيم، وتطبيق المعايير التي تراعي طبيعة العمل.

## الهدف العام للدراسة.

يتمثل الهدف العام للدراسة في تحليل أثر تقييم أداء الموظفين على جودة العمل والرضا الوظيفي داخل المؤسسات، وفهم كيفية مساهمة هذه العملية في التطوير المستمر للموارد البشرية وتحسين الإنتاجية.

## الأهداف التفصيلية للدراسة.

- ١- بناء تصور علمي واضح لآليات تقييم الأداء المعمول بها في المؤسسات.
- ٢- تحديد المعايير التي يجب الاعتماد عليها في تقييم الأداء بشكل موضوعي.
- ٣- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل عملية تقييم الأداء.
- ٤- مناقشة أثر التغذية الراجعة على تطوير أداء الموظف.
- ٥- تعزيز دور ثقافة الحوار بين الموظفين والإدارة أثناء عملية التقييم.

## تساؤلات الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات التي تساعد في فهم عملية تقييم أداء الموظفين بصورة أعمق، من حيث أثرها وفعاليتها ونتائجها على الفرد والمؤسسة. وتأتي هذه التساؤلات انطلاقاً من أهمية تقييم الأداء كأداة تطويرية، وما يترتب عليه من آثار إيجابية أو سلبية بحسب طريقة تطبيقه.

وتتمحور تساؤلات الدراسة حول الجوانب المتعلقة بالعدالة، والشفافية، والتحفيز، والرضا الوظيفي، إلى جانب دور التقييم في تحسين جودة العمل وتطوير الموارد البشرية. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية بصورة تحليلية ومنهجية:

التساؤل الرئيس:

ما أثر تقييم أداء الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي وجودة الأداء داخل المؤسسات؟

يمثل هذا التساؤل المحور الأساسي للدراسة، حيث يربط بين تقييم الأداء كأداة قياس وتطوير، وبين النتائج المتوقعة منه سواء على مستوى الموظف أو المؤسسة.

التساؤلات الفرعية:

١- ما مفهوم تقييم الأداء وما الأسس التي يقوم عليها داخل المؤسسات؟

يهدف هذا التساؤل إلى توضيح الإطار النظري لعملية التقييم، ومعرفة كيفية ارتباطها بإدارة الموارد البشرية.

٢- ما مدى وضوح وموضوعية المعايير المتبعة في تقييم أداء الموظفين؟

إذ تعاني بعض المؤسسات من معايير غير محددة أو قابلة للتأويل، مما يجعل النتائج غير دقيقة.

٣- كيف يؤثر تقييم الأداء العادل على دافعية الموظفين للعمل؟

فالدافعية تعد من العناصر الأساسية المؤثرة في جودة الأداء والإنتاجية.

٤- إلى أي حد يسهم تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة المؤسسة؟  
لأن المؤسسات تهدف في النهاية إلى تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها التشغيلية.

٥- ما الآثار السلبية التي قد تنجم عن تطبيق تقييم أداء غير منصف أو غير واضح؟  
مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وانتشار الشعور بعدم العدالة، وضعف الانتماء المؤسسي.

٦- هل يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في التخطيط للتدريب والتطوير المهني للموظفين؟

أي هل يتم تحويل نتائج التقييم إلى إجراءات عملية تعزز قدرات العاملين.

٧- ما مدى فعالية التواصل بين الموظف والمقيم خلال عملية التقييم وبعدها؟  
فالتغذية الراجعة عنصر حاسم في تحقيق الفائدة من التقييم.

## تفسير الحاجة لهذه التساؤلات.

تساعد الإجابة على هذه التساؤلات في بناء فهم متكامل لكيفية عمل أنظمة تقييم الأداء داخل المؤسسات، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الفردي والجماعي. كما تسهم في توضيح نقاط القصور، وتقديم التوصيات المناسبة لتطوير آليات التقييم بما يحقق العدالة ويضمن الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين

## فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين تقييم أداء الموظفين والنتائج المترتبة عليه داخل المؤسسات. وتأتي هذه الفروض كخطوة أساسية في اختبار مدى تأثير التقييم على الرضا الوظيفي، وجودة الأداء، والدافعية نحو العمل. وتقوم هذه الفروض على فكرة أن التقييم الفعال يمثل أداة تطوير، بينما التقييم غير الدقيق أو غير العادل قد يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على بيئة العمل ككل.

## الفرض الرئيس (العام):

يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم أداء الموظفين على مستوى الرضا الوظيفي وجودة الأداء داخل المؤسسات.

هذا الفرض يختبر العلاقة المباشرة بين عملية التقييم وبين النتائج المتوقعة على مستوى أداء الفرد والمؤسسة، سواء إيجاباً أو سلباً، بناءً على آلية تطبيق التقييم.

### الفروض الفرعية:

١- يوجد ارتباط إيجابي بين وضوح معايير تقييم الأداء وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين أي كلما كانت المعايير واضحة ومعلنة ومفهومة لجميع الموظفين، زادت الثقة في النتائج، مما يحسن علاقة الموظف بالإدارة.

٢- يوجد تأثير إيجابي لتقييم الأداء العادل على رفع دافعية الموظفين نحو العمل. فالعدالة والشعور بالتقدير يدفعان الموظف لبذل جهد أكبر والاستمرار في تحسين أدائه.

٣- يؤدي غياب الموضوعية في تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

التحيز أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية بدلاً من المؤشرات يؤدي إلى شعور الموظف بعدم المساواة.

٤- تسهم عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف عندما يتم توظيف نتائجها بشكل صحيح.

أي أن التقييم ليس فقط للحكم على الأداء، بل لتحديد ما يحتاجه الموظف ليتطور.

٥- يؤدي ضعف التواصل بين المقيم والموظف أثناء عملية التقييم وبعدها إلى انخفاض الاستفادة من نتائج التقييم.

فالتغذية الراجعة عنصر أساسي في تحويل نتائج التقييم إلى تحسين فعلي في الأداء.

٦- يسهم تطبيق نظام تقييم أداء قائم على المعايير والكفاءة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

لأن تحسين أداء الأفراد ينعكس بشكل مباشر على مخرجات المؤسسة وفعاليتها. أهمية اختبار هذه الفروض.

تُعد هذه الفروض خطوة مهمة في تحليل العوامل المؤثرة في تقييم الأداء، إذ تساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وتوضح ما إذا كانت آليات التقييم الحالية تحقق النتائج المرجوة أم تحتاج إلى إعادة تصميم أو تعديل في معاييرها أو إجراءاتها.

كما أن اختبار هذه الفروض يساهم في تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين مستوى العدالة والشفافية في بيئة العمل، وتعزيز التواصل بين الموظف والإدارة، وتحسين مخرجات المؤسسة بشكل عام.

## الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالرضا الوظيفي وتطوير بيئة العمل. وقد أشارت هذه الدراسات إلى أن تقييم الأداء يمثل عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة المؤسسة، لكن فاعليته تعتمد على مدى عدالة ووضوح المعايير المستخدمة فيه.

فقد أشارت دراسة الحسيني (٢٠١٩) إلى أن تقييم الأداء العادل يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء المؤسسي، حيث وجد الباحث أن المؤسسات التي تعتمد على معايير واضحة للتقييم تشهد مستويات أعلى من التحفيز والدافعية لدى الموظفين.

بينما ركزت دراسة العنزي (٢٠٢١) على أثر الأسلوب الإداري للمشرفين في عملية التقييم، وتوصلت إلى أن التحيز أو الاعتماد على الانطباعات الشخصية بدلاً من مؤشرات الأداء يؤدي إلى ضعف الثقة بين الموظف والإدارة، مما ينعكس سلباً على جودة العمل ويزيد من التوتر داخل بيئة العمل.

ويتضح من استعراض هذه الدراسات أن نجاح عملية تقييم الأداء يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية:

١. وضوح المعايير التي يتم التقييم بناءً عليها.
٢. العدالة والموضوعية في تطبيق هذه المعايير.
٣. توظيف نتائج التقييم في التحسين والتطوير وليس فقط في الحكم أو التصنيف.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند عملية تقييم أداء الموظفين إلى مجموعة من الأسس النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والعلوم التنظيمية، والتي تسهم في فهم طبيعة الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه. وتتناول هذه المنطلقات المفاهيم المرتبطة بالسلوك التنظيمي، والدافعية، والعدالة المهنية، والتطوير الوظيفي. كما تركز على العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وكيف يؤثر التقييم على هذه العلاقة بصورة مباشرة وغير مباشرة.

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومدى توافق هذا الإنجاز مع المعايير المحددة. ويتأثر الأداء بعدة عوامل، مثل الخبرة، والدافعية، والمهارات، وبيئة العمل، ونوعية الإشراف الإداري. ومن هنا تأتي أهمية تقييم الأداء باعتباره أداة تساعد في تحديد مدى كفاءة الموظف، والتعرف على العناصر التي يمكن تحسينها لرفع مستوى الإنتاجية.

كما تستند عملية تقييم الأداء إلى مبادئ العدالة التنظيمية، والتي تشير إلى مدى شعور الموظف بالإنصاف في القرارات التي تتخذها المؤسسة بحقه. ويعتبر الشعور بالعدالة عاملاً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة. فإذا شعر الموظف أن تقييم أدائه تم بناءً على معايير واضحة وموضوعية، فإن ذلك سيدفعه إلى تحسين أدائه دون مقاومة أو شعور بالضغط. أما إذا غابت العدالة، فقد يؤدي الأمر إلى انخفاض معنويات الموظف وتراجع رغبته في التطوير.

وتستند الدراسة أيضًا إلى نظريات الدافعية والتحفيز، والتي تؤكد أن الموظف يقدم أداءً أفضل عندما يحصل على تغذية راجعة بناءة تعزز الإيجابيات وتوضح المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وتعتبر عملية التقييم في هذه الحالة وسيلة لتعزيز التواصل بين الموظف ورئيسه المباشر، حيث تساعد في توضيح التوقعات المتبادلة، ورفع مستوى التفاهم، وتقليل سوء الفهم المتعلق بالأداء ومتطلباته.

ومن المنطلقات النظرية المهمة كذلك مفهوم التطوير المهني المستمر، والذي يعتمد على استخدام نتائج تقييم الأداء في بناء خطط تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين. فالتقييم لا يُنظر إليه كغاية نهائية، بل كوسيلة لتحديد المسار التدريبي المناسب لكل موظف لتحقيق التطور الوظيفي المطلوب. وتبرز أهمية هذا الجانب في كونه يساعد المؤسسات على استثمار طاقاتها البشرية بأفضل شكل ممكن، بما يحقق أهدافها بكفاءة.

وفي ضوء ما سبق، فإن المنطلقات النظرية للدراسة تركز على أن تقييم الأداء ليس مجرد عملية إدارية دورية، بل هو نظام متكامل يربط بين كفاءة الموظف وفعالية المؤسسة. فنجاح التقييم يعتمد على وضوح معايير، وموضوعية أدواته، وجودة التواصل بين الموظف والإدارة، ومدى ترجمة نتائجه إلى سياسات تطوير واقعية. ولذلك فإن تعزيز عملية تقييم الأداء يحتاج إلى وعي إداري وإرادة تنظيمية تسعى إلى بناء بيئة عمل تقوم على العدالة، والشفافية، والتطوير المستمر

## المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر المتعلقة بسلوك الأفراد داخل المؤسسات. فالمنهج الوصفي يقوم على وصف الواقع الفعلي لتقييم أداء الموظفين كما يُمارس داخل بيئات العمل، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى تفسير النتائج والعوامل المؤثرة فيها، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع البيانات من المصادر النظرية، مثل الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، والمراجع العلمية، والبحوث السابقة التي تناولت موضوع تقييم الأداء والرضا الوظيفي. وقد ساعدت هذه المصادر في تكوين إطار نظري واضح يدعم فهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مقارنة واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف.

كما تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى في مراجعة الأدبيات العلمية، بهدف الوصول إلى استنتاجات منطقية وموضوعية متعلقة بآثار تقييم أداء الموظفين على بيئة العمل، ومدى ارتباطه بالدافعية والرضا الوظيفي وجودة الأداء. وقد ساعد هذا الأسلوب في فهم السياق الذي تتم فيه عملية التقييم والعوامل التي تجعلها فعالة أو تؤدي إلى نتائج سلبية.

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الدراسة نظرية وليست تطبيقية في هذه المرحلة، ولذلك تم التركيز على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى نتائج قابلة للمناقشة، على أن يتم لاحقاً في المرحلة القادمة — عند إعداد البحث النهائي — تطبيق الأداة الميدانية المناسبة سواء الاستبيان أو المقابلة بحسب متطلبات البحث

## أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة في مرحلتها الحالية على جمع المعلومات من المصادر النظرية، وذلك بهدف تكوين إطار معرفي يساعد في فهم موضوع تقييم أداء الموظفين بصورة شاملة. وقد اشتملت أدوات الدراسة المستخدمة على ما يلي:

### ١. الوثائق والمراجع العلمية:

تم الرجوع إلى عدد من الكتب المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والتي تناولت مفاهيم تقييم الأداء، وأدوات قياسه، والعوامل المؤثرة فيه. وقد ساعد ذلك في بناء قاعدة معرفية تدعم الجوانب النظرية للدراسة.

### ٢. الدراسات والأبحاث السابقة:

تم تحليل مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع تقييم أداء الموظفين وعلاقته بالرضا الوظيفي والدافعية وجودة العمل. وقد أسهمت هذه الدراسات في فهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج البحوث السابقة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لتغطيتها.

### ٣. تحليل المحتوى:

اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى في مراجعة الأدبيات العلمية، بهدف ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي داخل المؤسسات. وقد ساعد هذا الأسلوب في استخراج النتائج النظرية التي ستكون أساسًا لصياغة الاستنتاجات والتوصيات النهائية لاحقًا.

## حدود الدراسة :

تُحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح الإطار الذي تم العمل ضمنه، وذلك لضمان وضوح نطاقها وموضوعها، وتحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على تعميم نتائجها مستقبلاً. وتشمل هذه الحدود ما يلي:

### ١- الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على موضوع تقييم أداء الموظفين، وذلك من خلال تحليل أثره على الرضا الوظيفي والدافعية وجودة الأداء داخل المؤسسات. ولا تمتد الدراسة إلى مجالات أخرى مثل تحليل الرواتب أو سياسات الاستقطاب أو إدارة الصراعات التنظيمية.

### ٢ - الحدود الزمنية:

تتعلق هذه الدراسة بالفترة الزمنية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤، وهي الفترة التي تم خلالها جمع المعلومات وتحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع. وبالتالي فإن النتائج تعكس طبيعة التوجهات الإدارية المعاصرة في تلك المرحلة.

### ٣- الحدود البشرية:

تركز الدراسة على الموظفين والعاملين بشكل عام في المؤسسات، بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم الوظيفية أو تخصصاتهم. ويتم لاحقاً في المرحلة التطبيقية اختيار عينة ممثلة عند إعداد البحث النهائي.

٤- الحدود المنهجية: تعتمد هذه الدراسة في مرحلتها الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة دون إجراء جمع بيانات ميداني، على أن يتم استخدام أدوات بحث ميدانية مثل الاستبيان في المرحلة النهائية من البحث

## المراجع:

١. أبوسالم، أحمد. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية. داراليازوري العلمية، عمّان.
٢. الصباغ، محمود. (٢٠٢٠). تقييم الأداء والرضا الوظيفي. جامعة القاهرة.
٣. الغامدي، فاطمة. (٢٠٢٢). العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين. مجلة الإدارة والتنمية، المجلد ١٥.
٤. العنزي، ناصر. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء المؤسسي. جامعة الملك سعود