

أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة
العربية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

The Impact of Performance Assessment Strategies on Improving Employee Productivity and Enhancing
Professional Commitment in Industrial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia: The Mediating Role
of Job Satisfaction

إعداد الطالب/

فريج ماطر فراج العريبيدي

242000084

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تطورات متعددة في مجالات الإدارة وأداء الشركات والذي يدفعها للبحث عن الاستراتيجيات المتقدمة لتقييم أداء عاملها بما يعزز من إنتاجيتهم وتحفيز التزامهم المهني، والذي يعد من الأولويات القصوى التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بما يعزز من تنافسيتها في الأسواق العالمية، وفي هذا السياق برزت أهمية تفعيل نظم استراتيجيات تقييم الأداء كأداة مهمة لتوجيه العاملين ودعم الأهداف المؤسسية.

وتُعد استراتيجيات التقييم من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على مجموعة من الأساليب المنهجية الموجهة نحو تحليل وتقييم السلوكيات المتعلقة بأداء الموظفين بشكل دوري ومنظم، وتساعد هذه الاستراتيجيات في تقديم الحوافز وتعزيز الجهود المبذولة للوصول إلى الأداء المطلوب، وهو ما يمثل دعماً أساسياً لتحقيق الأهداف المؤسسية (نور الدين وبوصلاح، ٢٠٢٣، ص. ١٢٢).

وتُكمن أهمية تقييم الأداء في كونه أداة رئيسية لتحديد نقاط القوة والضعف؛ فعملية تقييم الأداء تُمثل أحد الإجراءات الإدارية الهامة بالمؤسسة؛ الأمر الذي يرجع لكونه الركيزة التي يتم من خلالها تقويم أداء الموظفين؛ ومن ثم تحديد القرارات التوظيفية السليمة لمستقبل المؤسسة وموظفيها، كما تُعد الأساس الذي تعتمد عليه مختلف المؤسسات عند توظيف الكوادر البشرية؛ إلى جانب دوره في تحديد الحاجات التدريبية للموظفين، وتقديم الحوافز المناسبة، وتعديل الرواتب كي تتلاءم مع الجهد المبذول من قبل العاملين (الجني وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ١٢٧).

وتعتمد هذه الاستراتيجيات على معايير محددة للتقييم، وتشمل طرقاً متنوعة التي تُسهل من تطبيقها داخل المؤسسات المختلفة وتأتي في صدارتها: طريقة المقارنة المزدوجة حيث يتم تقييم الموظفين من خلال مقارنتهم في أزواج، ويمكن اعتبارها طريقة أكثر فعالية في أماكن العمل التي يكون فيها عدد الموظفين منخفضاً نظراً لمقارنة الموظفين مع بعضهم البعض (Hossain & Islam, 2015, p 37).

وطريقة المقياس المدرج الذي يتم من خلاله قيام المقيمين بكتابة أسماء الموظفين المراد تقييم أدائهم واحداً تحت الآخر في جدول، ويوجد بعد ذلك خيارات مثل "ضعيف"، "مقبول"، "جدير بالثناء"، "ممتاز" و"متميز" مقابل أسماء الأشخاص على أساس تمثيل كل خاصية أو عامل من عوامل التقييم على مقياس ذي درجات ويؤشر القوائم على الدرجة التي يعتقد بأنها خاصة بالفرد موضع التقدير (Tiyek & Tuysuz, 2021, p. 62).

وطريقة الوقائع الحرجة أو المواقف الاستثنائية حيث يتم تقييم العاملين من خلال تسجيل سلوكياتهم والأفعال غير العادية (إيجابية أو سلبية) التي يؤديها وحسب ما يسجل من سلوكيات وأفعال يتحدد مستوى كفاءة العاملين (الصرايرة وآخرون، ٢٠٢١، ص. ٧٤).

وأخيراً الإدارة بالأهداف حيث تتضمن تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتواصل المشترك بين المديرين والموظفين لتقييم التقدم وتحديد نقاط القوة والضعف (Asuquo & Akpadiaha, 2022, p. 787).

وتعد العلاقة بين استراتيجيات تقييم الأداء وإنتاجية العاملين محورية لنجاح أي مؤسسة؛ فإن الأخذ بعجلة القرارات التي تتخذ في ضوء نتائج تقييم الأداء المؤسسي والعمل على تطبيقها يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين، وذلك من خلال تنمية أداء الأفراد بالمؤسسة وتطويره وإبرام القرارات الخاصة بالأجور والعلاوات والترقيات، وكذلك العقوبات والتنقلات؛ وبالتالي فإن تحديد هذه القرارات بشكل سليم يؤدي إلى تعزيز إنتاجية العاملين بكفاءة وفاعلية (أفراح ونوة، ٢٠١٦، ص. ٢٧٥).

وهو ما أكدته "ننانا" (Nnana et al., 2024, p. 258) بأن استراتيجيات تقييم الأداء الوظيفي تسهم في تحسين الإنتاجية العامة لكل من الموظف والشركة، حيث ييسر تقييم الأداء على المجال الوظيفي الإداري تحديد زيادات الرواتب والمكافآت الأخرى، وتفويض السلطة والمسؤولية للأفراد الأكثر كفاءة، كما يؤثر تقييم الأداء في القطاع المعلوماتي في توفير نظام تقييم بيانات للمدراء والمقيمين حول نقاط القوة والضعف الفردية للموظفين، مما يزيد من كفاءة أداء الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم.

وينظر إلى إنتاجية العاملين بأنها مستوى الكفاءة التي يتمتع بها العاملين، وبذلك لمزيد من الجهد خلال عملية الإنتاج؛ وذلك بأقل مدخلات ممكنة وباستهلاك الموارد المتاحة، إضافة إلى كونها العملية التي يتم من خلالها تطوير الاتجاهات الإيجابية نحو العمل باستمرار للكشف عن الطرائق الأفضل والأسهل لتأدية المهام (البكري وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ٤٧٨).

وتعتبر الإنتاجية عنصراً حيوياً لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها العام وتقوية مركزها التنافسي في السوق؛ فالاهتمام بالعملية الإنتاجية يرجع لكونها أحد الركائز الأساسية التي تستند عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال توجيهها نحو تحقيق درجة أعلى من الانتفاع؛ ومن ثم تحقيق زيادة في الإنتاج؛ مما يسفر عن زيادة مبيعات المنظمة، وزيادة أرباحها وإيراداتها (عزيز الرحمن، ٢٠٢٤، ص. ١٠٨)؛ لذا فإن تحسين الإنتاجية للعاملين يُمثل تحدياً

بالنسبة لمختلف المؤسسات؛ وذلك لدوره في إكساب تلك المؤسسات الميزة التنافسية؛ ومن ثم مساعدتها على البقاء والاستمرار (الجغوبي والمطيري، ٢٠٢١، ص. ٢٨٩).

كما تسهم استراتيجيات تقييم الأداء في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بتقدير جهودهم وتحفيزهم لمواصلة العمل بجد وإخلاص؛ وتؤثر استراتيجيات تقييم الأداء بشكل بناء في زيادة التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين، ويشجعهم على تعزيز السلوكيات الإيجابية والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، مما يمكنهم من زيادة إنتاجيتهم بشكل فعال وتحديد أهدافهم وتوضيح مسؤوليات وظائفهم، مما ينعكس على الإنتاجية العامة للمؤسسة (Patel & Pathak, 2024, p. 13179). وهو ما أكدته نتائج دراسة حمزة وآخرون (٢٠١٩، ص. ٣٨٠) بأن هناك تأثير معنوي لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي في بيئة العمل وكلما زاد الاهتمام بتقييم الأداء أدى ذلك بدوره لزيادة الرضا الوظيفي.

ويشير الرضا الوظيفي إلى مدى ما يشعر به العامل من توافقه مع العمل وبيئته وظروفه المحيطة به، إضافة إلى درجة توافر الأدوات والبيانات والمعارف الكافية ليقوم بتنفيذ المهام الموكلة إليه، والتي تزيد من قدرته على أداء عمله بكفاءة وفاعلية أكثر، ويظهر الرضا الوظيفي لدى الفرد خلال رضاه عن كافة عناصر العمل من البيئة، والعلاقات الداخلية، والحوافز المادية والمعنوية، وطبيعة العمل والنمو المهني (الحارثي، ٢٠٢٣، ص. ٤٨٦).

ويعتبر الرضا الوظيفي من العوامل التي تؤثر مباشرةً في مستوى الأداء والإنتاجية؛ نظرًا لدوره في تفعيل أداء جميع الموظفين بالمنظمة، الأمر الذي يظهر بوضوح على جودة خدمات المؤسسة وخدماتها؛ لذا أصبحت المؤسسات الناجحة تعطي أولوية لإرضاء كوادرها البشرية وظيفيًا؛ ومن ثم يبدأ الموظفون في الشعور بأنهم جزء من المؤسسة، ينتمون لها ويحملون كذلك العديد من مشاعر الولاء والإخلاص والتفاني لحمايتها والالتزام مهنيًا من أجل تحقيق أهدافها (عساس، ٢٠٢١، ص. ٢٥).

ويُعد الرضا الوظيفي من أبرز العوامل التي تؤثر في الالتزام المهني للعاملين، حيث يؤدي شعور الموظف بالرضا إلى تعزيز انتمائه للمؤسسة وزيادة تفانيه في أداء واجباته، وهو ما أكدته الظفيري ومحمد (٢٠٢١، ص. ١٨٠-١٨١) بأن هناك تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الالتزام المهني حيث يساعد في تقليل ميل العاملين لمغادرة المؤسسة.

ومن ثم تسعى المؤسسات نحو تحقيق الالتزام المهني لموظفيها، الأمر الذي يستند بقوة على مدى ما توفيه تلك المؤسسات من التزامات تجاه موظفيها، وشعورهم بعدالة التقييم الذي يتعرضون له؛ مما يزيد من رغبتهم في العمل؛

حيث إن التزام الموظفين مهنيًا يعتمد بشكل مباشر على مدى ما تمارسه إدارة المؤسسة من عدالة في تقييمها لأداء موظفيها بما ينعكس على تعزيز الالتزام المهني للعاملين (الخليفة والفليح، ٢٠١٨، ص. ٥٢-٥٣).

ويعكس الالتزام المهني مدى التزام العامل بإتمام المهام الموكلة إليه والبقاء لفترات أطول بداخل المؤسسة، إضافة إلى رضاه عن كافة الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، وبيئة العمل بداخل المؤسسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رغبته في بذل المزيد من الجهد والعمل للنهوض بالمؤسسة وإحراز النجاحات وتحقيق الميزة التنافسية والتفرد؛ مما يُسفر عن تعاظم إحساس العامل بالفخر والاعتزاز كونه فرد من فريق العمل الخاص بتلك المؤسسة (مرهج وعلاء الدين، ٢٠١٧، ص. ٣٠٢).

ويعد الالتزام المهني من المؤشرات الأساسية التي تساهم في استقرار المؤسسة؛ حيث يُعد بمثابة شرط أساسي لنجاح المؤسسة وبلوغ الأهداف المختلفة؛ فقد أصبح الالتزام المهني هدفًا تسعى مختلف المؤسسات لتحقيقه؛ رغبةً في المحافظة على مواردها المختلفة وكذلك كوادرها البشرية من خلال توفير الوقت والجهد؛ حتى تصل إلى النتيجة النهائية لنشاطها، والذي يتمثل في الربحية والإنتاجية المضاعفة، الأمر الذي جعل من عملية الالتزام المهني عملية مستديمة داخل المؤسسات الراقية التي تقوم إدارتها على الخبرة العلمية والمساهمة في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة التابعين لها (عصمان وفني، ٢٠٢٢، ص. ٣٨).

ومن هنا، يمكن أن يلعب الرضا الوظيفي دورًا وسيطًا يعزز من العلاقة بين استراتيجيات التقييم والإنتاجية، حيث إن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر التزامًا وجديةً في أداء مهامه وأكثر كفاءةً في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهو ما أكدته "العيناتي" (Alainati et al., 2024, p.p. 7- 8) بأن استراتيجيات تقييم الأداء الموظفين تقوم بدور إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام المهني، وتحسين معنويات الموظفين، حيث أدت العدالة المتصورة في التقييم إلى توضيح توقعات العمل الذي يجب أن ينجزه الموظفون، وتعزيز النمو الفردي، كما يوفر تقييم الأداء من وضع هيكل الأجور الذي يعزز من الرضا لدى الموظفين، وأدى تنفيذ أنظمة تقييم الأداء بشكل صحيح إلى تسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من التزام الموظفين المهني للاستمرار في العمل في المؤسسة.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماتها في الفترة الأخيرة على سياسة التنمية الصناعية للدولة، حيث يلعب قطاع الصناعات دور مهم في تحقيق أهداف التنمية الصناعية السعودية، وذلك من خلال تقديم الحوافز

والضمانات والحماية والدعم للعاملين في الشركات، واستثمار الأموال في القطاع الصناعي، كما رسمت السياسات والتنظيمات الخاصة التي تعمل على بث الطمأنينة والثقة (العتيبي، ٢٠٢٤، ص. ٨٢).

ومما سبق يتضح إن استراتيجيات تقييم الأداء تشكل أهمية وضرورة لتعزيز إنتاجية العاملين وتنافسية المؤسسات، ولا تنحصر فعاليتها فقط في تحسين الإنتاجية والأداء، بل تمتد لتشمل تطوير البيئة التنظيمية وتحفيز ثقافة الابتكار والالتزام المهني، لذا تأتي الدراسة الحالية للتعرف على أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تعد استراتيجيات تقييم الأداء أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف نشاطاتها في المملكة العربية السعودية لتعزيز مستويات الكفاءة وتحقيق أهدافها، فهي توفر رؤية متكاملة حول أداء العاملين وتكشف عن نقاط القوة والضعف في عملهم.

وقد باتت الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة تواجه مجموعة من التحديات الناتجة عن التحولات الحديثة في قطاع التصنيع، لاسيما في ظل المنافسة الحادة والسعي المستمر نحو تحقيق البقاء والاستمرارية في الأسواق، وتتطلب هذه التحديات بدورها من الشركات ضرورة مراجعة وتقييم أهدافها الاستراتيجية بشكل دوري، وإعطاء اهتمام خاص لعمليات تقييم الأداء كأداة أساسية لتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية (ملو العين، ٢٠١٥).

فقد أكدت دراسة عويس (٢٠١٥) على أهمية تبني استراتيجيات تقييم الأداء ذات الطابع الابتكاري والتطويري في الشركات الصناعية السعودية، مشددة على ضرورة أن تستند هذه الاستراتيجيات إلى أسس موضوعية وعادلة تتصل مباشرة بالجوانب الأساسية للعمل، مع الابتعاد عن أي تأثيرات شخصية، إلى جانب ما أكدته من ضرورة وأهمية وضوح التقييمات وشفافيتها لضمان قبولها من قبل جميع العاملين وتعزيز ثقتهم في النظام التقييمي المتبع.

ومع ذلك، لايزال يواجه استراتيجيات التقييم الحالية صعوبات في توفير صورة دقيقة لأداء العاملين، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات بين المديرين ومروؤسهم نتيجة الشكاوى المتكررة حول نتائج التقييم، ويعكس هذا القصور

ضعف قدرة التقييمات على تحقيق أهدافها في تحسين الأداء وتعزيز الرضا المهني، حيث أن التقييمات غير الدقيقة أو غير العادلة تؤثر سلبًا على الروح المعنوية وتزيد من حدة التوتر في بيئة العمل السعودية (إبراهيم، ٢٠١٨).

هذا إلى جانب ما توصلت له دراسة مفتي (٢٠١٨) أن الشركات الصناعية السعودية لا تزال تعتمد على استراتيجيات تقليدية، مثل تقديم التقارير للإدارة العليا لإجراء تعديلات على الانحرافات، ما يُشير إلى تفضيلها لأساليب رقابية نمطية وابتعادها عن أسلوب المقارنة المرجعية، مما يضعف عنصر المنافسة وينعكس سلباً على أداء العاملين.

ومع تصاعد الاهتمام بتحسين إنتاجية الشركات الصناعية وتطويرها، برزت الحاجة إلى التركيز على جوانب الأداء الوظيفي، حيث ظهرت بعض المشكلات الواضحة في مستوى الخدمات المقدمة، والتي ترجع إلى بعض الاختلالات في نظم الحوافز والمكافآت (الهندي والمطلق، ٢٠١٩). ومن ثم، يتضح أهمية توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة لتحسين الالتزام المهني للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي في الشركات السعودية (بلل وآخرون، ٢٠١٩).

ورغم التقدم الذي أحرزته العديد من المؤسسات الصناعية في المملكة نتيجة الاستعانة بالتكنولوجيات المتقدمة وخبراء متخصصين في إدارة الإنتاج والجودة، لا تزال الحاجة قائمة لتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، وذلك بهدف رفع جودة المنتجات الوطنية وتعزيز تنافسيتها (إبراهيم، ٢٠١٩).

وفي السياق نفسه، أشارت دراسة السمييري (٢٠٢٣) إلى وجود خلل في التزام العاملين المهني المتعلق بمدى ولائهم للمؤسسات التابعة لها؛ فقد أكدت الدراسة على أن بقاء الموظفين بالمؤسسة ومواصلة العمل لفترات طويلة يرجع لوجود ضرورة تدفعهم لذلك أكثر من كونه رغبة لديهم، أي أن ارتباطهم بالمؤسسة مرهون بما تحققه لهم من فوائد ومنافع وفي حين توافرها بأماكن أخرى، فسينتهي بهم الحال بترك المنظمة.

كما اتضح أن اعتماد الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية على النموذج الكلاسيكي في تسيير أعمالها، والذي يتميز بتقسيم مفرط للمهام وتوحيدها، بالإضافة إلى الفصل بين مهام التخطيط والتنفيذ، وحصر اتخاذ القرارات بيد قلة من الإدارة العليا، يؤدي إلى تبسيط عمليات الاتصال إلى حد كبير، حيث تقتصر هذه العمليات على إصدار التعليمات والأوامر من الإدارة العليا نحو العاملين (عبدالعزیز، ٢٠٢٣).

ومن ناحية أخرى، تعتبر كفاءة إنتاجية العاملين عاملاً حاسماً في أي مؤسسة صناعية، إذ تعد معياراً لمدى حسن استغلال الموارد المتاحة ومدى تناسبها مع النتائج المحققة في مرحلة الأداء، وقد أظهرت الدراسات حاجة ملحة

إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية في الشركات الصناعية بالمملكة، حيث أن الطرق التقليدية لقياس الكفاءة قد لا تكون كافية للتعامل مع التعقيدات والتغيرات في العوامل المؤثرة على كفاءة العمليات الصناعية، وبالتالي، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة في تحديد كفاءة الإنتاج المثلّي وفي معرفة المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الكفاءة الاقتصادية والقدرة التنافسية على مستوى السوق المحلية (أحمد، ٢٠٢٤).

مما سبق يتضح إن الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية تواجه مجموعة من التحديات المتعلقة بتقييم الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز الالتزام المهني لدى العاملين، فإن الاعتماد على الأساليب التقليدية والإجراءات البيروقراطية تحد من قدرة الشركات على تحقيق مستويات الكفاءة المطلوبة ومواكبة متطلبات السوق التنافسية، ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة من السؤال الرئيس التالي: ما أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

١. تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يركز على استراتيجيات تقييم الأداء كأداة حاسمة في تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين على تحقيق أفضل أداء.
٢. اختيار إنتاجية العاملين كمقياس مباشر لمدى فعاليتهم وكفاءتهم، والذي يعد ضرورة لنجاح الشركات الصناعية وتعزيز مكانتها السوقية.
٣. التركيز على موضوع التزام العاملين المهني والذي يعد مؤشراً لمدى ارتباطهم بقيم وأهداف المؤسسة في السياق الصناعي، بما يعزز استقرار العمل داخل المؤسسة.
٤. موضوع الرضا الوظيفي كعامل وسيط ومؤثر يربط بين المتغيرات، وأحد الجوانب الحيوية لتعزيز التزام العاملين وولائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

٥. تسهم الدراسة في إثراء المكتبات العربية وبخاصة المكتبة السعودية بالمزيد من الدراسات والبحوث التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة وبخاصة الصناعية، والذي لم يُبحث بشكل كافٍ في السياق السعودي، مما يجعله مرجعًا قيمًا للباحثين وذوي الاهتمام بالموضوع.

• الأهمية التطبيقية:

١. تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال تسليط الضوء على استراتيجيات تقييم الأداء وأثرها على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز التزامهم المهني في الشركات الصناعية السعودية، وتقديم رؤى واضحة حول الرضا الوظيفي كعامل وسيط.

٢. يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه المسؤولين وصُناع القرار بالشركات الصناعية السعودية لاعتماد سياسات تقييم أداء تُعزز الإنتاجية وتحقق التزامًا أكبر للعاملين، مما يدعم بدوره تحقيق الكفاءة التشغيلية.

٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها مساعدة الشركات على تعزيز رضا عاملهم وتحسين أدائهم وزيادة التزامهم المهني، والذي يعزز استمرارية نموهم وتحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة ككل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على مدى تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على مدى تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
٤. التعرف على مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

٥. الكشف عن وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

٦. الكشف عن وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

٧. الكشف عن وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما مدى تحسين الإنتاجية للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما مدى تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، والتي تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

٢. وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

٣. وجود أثر للرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني

للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، والتي تنفرع

منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة

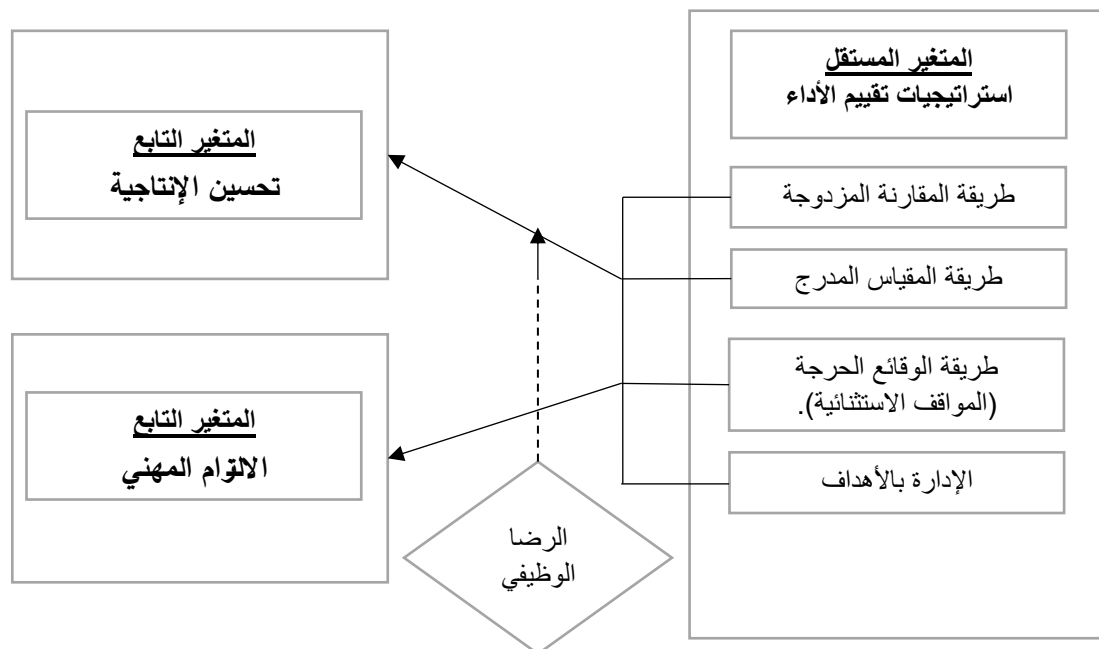
العربية السعودية.

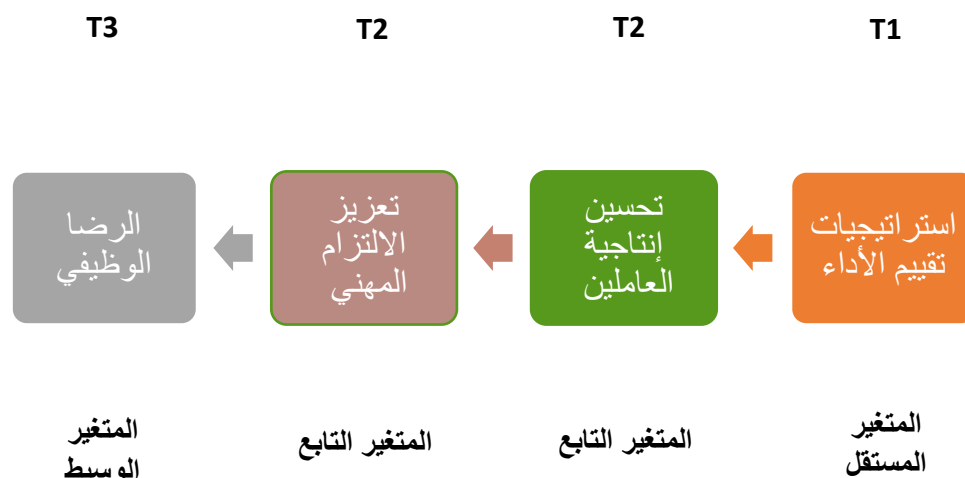
٢. وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية في المملكة العربية

السعودية.

٣. وجود أثر للرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة:





الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأصيل إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

أولاً: دراسات تناولت استراتيجيات تقييم الأداء

دراسة الجبني وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان "تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"

هدفت إلى التعرف على مستوى تقييم الأداء وكفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص السعودي؛ والكشف عن أثر دال إحصائياً لتقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٤٥٦) عامل في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانَت باستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود مستوى مرتفع لتقييم الأداء في القطاع الخاص السعودي، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (وضوح نظام تقييم الأداء)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (يُحدد نظام تقييم الأداء نقاط القوة والضعف لدى العاملين).

٢. جاءت مستوى تحسين كفاءة عمل الموظفين بدرجة مرتفعة، وقد جاءت الأبعاد وفقاً للآتي: (بُعد إنتاجية العمل، وبُعد جودة العمل، وبُعد الانضباط الوظيفي، وبُعد إنجاز الأعمال).

٣. وجود أثر طردي دال إحصائياً لتقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب المستخدمة في مجال تقييم الأداء، كما ينبغي توفير الاحتياجات التي تحافظ على جودة تقييم الأداء في شركات القطاع الخاص.

دراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركات المياه الكبرى بمدينة الرياض، واشتملت عينة الدراسة على (٣٧٤) عامل في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. أن مستوى تقييم الأداء الوظيفي جاء بدرجات تراوحت ما بين المرتفعة والمرتفعة جدًا، وقد اشتمل على الأبعاد التالية: (بُعد المعايير المستخدمة في التقييم، وبُعد أساليب التقويم، وبُعد التغذية الراجعة، وبُعد مهنية نظام التقييم).

٢. جاء مستوى أداء العاملين بدرجة مرتفعة، وقد جاءت في الرتبة الأولى عبارة (الحرص على أداء المهام بجودة عالية)، فيما جاءت في الرتبة الأخيرة عبارة (إنجاز الأعمال في الوقت المحدد).

٣. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى تقييم الأداء الوظيفي وأداء العاملين. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز اهتمام الشركات بتقييم الأداء عبر تبني برامج تقييم ومتابعة دورية، وعلى إدارة الشركات وضع مؤشرات ومعايير أداء واضحة واعتمادها كأهداف تسعى لتحقيقها في تقديم خدماتها للمجتمع.

دراسة "دانجول" (Dangol, 2021) بعنوان: "دور نظام تقييم الأداء وأثره على دافعية الموظفين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير أنظمة تقييم الأداء على دافعية الموظفين العاملين في قطاع الخدمات في نيبال، والكشف عن التحديات التي واجهت تقييم الموظفين في قطاع الخدمات في نيبال، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في قطاع الخدمات في نيبال، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٢٠) موظف وموظفة، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج المستعرض، كما استعان بالاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء الذي يتضمن الدقة ووضوح الهدف وتقديم تغذية راجعة للموظفين حول أدائهم على تحسين رضا الموظفين عن العمل وزيادة تحسين الأداء الوظيفي لهم.

٢. وجود تأثير إيجابي لأنظمة تقييم الأداء التي تتضمن القدرة على إيجاد المشكلات وحلها على تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم مما يحسن من أدائهم الوظيفي ويحسن من دافعتهم لإنجاز المزيد من الأعمال.

٣. وجود تأثير إيجابي لنظام تقييم الأداء الذي يتم تحديد المكافآت والترقيات من خلاله على تحسين مستويات دافعية الموظفين لتحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي.

٤. وجود العديد من التحديات التي واجهت أنظمة تقييم الأداء والتي تمثلت في افتقار المنظمات إلى وجود معايير واضحة وموحدة لتقييم الأداء، والتحيز الشخصي من قبل المشرفين أو المديرين، مما يؤدي إلى تفاوت في كيفية تقييم الموظفين وتقدير أدائهم.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى الحث عن المزيد من أساليب تقييم الأداء التي تعزز من الرضا الوظيفي والدافعية لدى الموظفين لتحسين أداءهم الوظيفي، كما يجب الاشراف على عدالة وشفافية التقييمات من أجل تحسين أداء المؤسسات باختلاف أنشطتها.

دراسة ميمي وسويطي (٢٠١٩) بعنوان "نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الأداء الوظيفي، وأداء العاملين؛ والكشف عن أثر لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واشتملت عينة الدراسة على (٨٨) عامل في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. جاء مستوى تقييم الأداء الوظيفي متوسطاً، وقد اشتمل على الأبعاد التالية: (يُعد التطبيق لنظام تقييم الأداء، ويُعد الاستناد لنتائج تقييم الأداء بالقرارات، ويُعد الإطار القانوني لنظام تقييم الأداء، ويُعد ملائمة نظام تقييم الأداء مع الخطط الاستراتيجية).

٢. إن الاستناد إلى نتائج تقييم الأداء الوظيفي بالقرارات المتعلقة (بالترقية، والنقل، والمكافآت والحوافز، والأجور والرواتب، وتنمية المسار الوظيفي، وتعديل المسمى الوظيفي) قد جاء بدرجة منخفضة، بينما جاء مستوى أداء العاملين بدرجة مرتفعة جداً.

٣. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري ليشمل جميع جوانب الوظيفة العمومية، كما ينبغي الاستفادة من التجارب العالمية في مجالات تقييم الأداء.

ثانياً: دراسات تناولت تحسين إنتاجية العاملين

دراسة "باتيل وباثاك" (Patel & Pathak, 2024) بعنوان: "دراسة حول فعالية تقييم الأداء في إنتاجية الموظفين"

هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية نظام تقييم الأداء المبني على تحديد الأهداف والحوافز/المكافآت/التقدير وتحفيز العمل على إنتاجية الموظفين في الشركات الصناعية في الهند، وتحليل تأثير الدافعية على العلاقة بين نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية الهندية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٥٠) من الموظفين العاملين في الشركات الصناعية في الهند، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٤٢) موظف وموظفة، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت بالمقابلات والاستبانة وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود فعالية لنظام تقييم الأداء القائم على تحديد الأهداف على تحسين الوعي الإيجابي بين القوى العاملة ومن ثم تحسين قدرتهم على زيادة الإنتاجية، كما تبين وجود فعالية لنظام تقييم الأداء المرتبط باتخاذ قرارات المكافأة والترقية على تحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية.

٢. وجود فعالية لأنظمة التقييم في تحليل أداء الموظفين والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وتنظيم برامج التدريب وإعطاء التغذية الراجعة التي تعزز من مستويات أداء الموظفين مما يعود بالنفع على زيادة إنتاجيتهم.

٣. وجود فعالية لأنظمة تقييم الأداء في تحسين مستويات التواصل بين الإدارة والموظفين والتعرف على الموظفين ذوي الأداء العالي، ومن ثم توزيع الموظفين في الوظائف التي تتلاءم مع قدراتهم، مما يحفز الموظفين الآخرين على زيادة مهاراتهم.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من أنظمة تقييم الأداء التي تحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية، كما يجب البحث عن المزيد من تأثير المتغيرات الديموغرافية على فعالية أنظمة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية الكبرى في الهند.

دراسة زغير (2024) بعنوان "العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية في مدينة الخليل، واشتملت عينة الدراسة على (١١٠) عامل في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. أن العوامل المتعلقة بالموظفين، مثل: الاستباقية والقدرة على التكيف والدوافع الذاتية، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالوظيفة كالاتصال الوظيفي والاستقلالية، وأيضاً العوامل البيئية، مثل: الدعم الإداري وثقافة التدريب والديناميكية البيئية، تُسهم بشكل كبير في تحسين إنتاجية العاملين.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تحسين البيئة التنظيمية من خلال الدعم الإداري وتعزيز ثقافة التدريب المستمر للمساهمة في تحسين إنتاجية العاملين، وعلى المؤسسات تبني استراتيجيات شاملة لتعزيز الاستباقية والقدرة على التكيف والدوافع الذاتية بين الموظفين.

دراسة "شورا وآخرون" (Shoura et al., 2023) بعنوان: "أثر تقييم التدريب والتطوير على الإنتاجية: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تقييم التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين في شركات النقل البري في ماليزيا، والكشف عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال أنظمة تقييم التدريب والتطوير، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات الشحن البري في ماليزيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٤٧) موظف وموظفة، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لأنظمة تقييم التدريب والتطوير على تحسين إنتاجية الموظفين، حيث تقوم أنظمة تقييم التدريب والتطوير بجمع التغذية الراجعة حول نتائج التدريب، وتحسين المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

٢. وجود تأثير إيجابي لأنظمة تقييم التدريب على تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يساعد المشرفين على تصميم برامج تدريبية تلي احتياجات الموظفين بشكل أفضل، وبالتالي تعزيز الإنتاجية والالتزام.

٣. وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي بين أنظمة تقييم التدريب والتطوير وبين إنتاجية الموظفين، حيث أدت المستويات الأعلى من الالتزام التنظيمي بين الموظفين إلى مشاركة أفضل في برامج التدريب، مما يعزز بدوره في تحسين إنتاجيتهم.

٤. وجود تأثير إيجابي لأنظمة تقييم التدريب والتطوير على تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المنظمة، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون تدريباً ذا قيمة وأن المنظمة تهتم بتطويرهم، فإن ذلك يزيد من ولائهم وارتباطهم بالشركة.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات إنشاء نظام تقييم شامل لبرامج التدريب والتطوير، يتضمن جمع التغذية الراجعة من الموظفين والمشرفين، وتحليل النتائج لتحديد فعالية البرامج، كما يجب تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، حيث يتم تحفيز الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والتطوير، مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من إنتاجيتهم.

دراسة عبداللطيف وسمعان (٢٠١٩) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إنتاجية العاملين؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الإسكندرية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠٠) عامل في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء، والمقابلة الشخصية كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود مستوى منخفض لإنتاجية العاملين، وقد جاءت الأبعاد بالترتيب الآتي: (بُعد الروح المعنوية، ويليه بُعد الرضا الوظيفي، ويليه بُعد الانتماء والولاء التنظيمي، وأخيراً بُعد الالتزام التنظيمي).

٢. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وزيادة إنتاجية العاملين. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية للرؤساء في مجال العلاقات الإنسانية لخلق الثقة وزيادة إنتاجية العاملين، والتركيز على الثقة بين العاملين ورؤسائهم لتعزيز سلوكهم الإداري والابتكاري.

دراسة "إنكوي وآخرون" (Enekwe et al., 2019) بعنوان: "تأثير تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي النيجيري"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تصميم وأسلوب تقييم الأداء والمكافأة القائمة على الأداء على إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في بنك إيكو النيجيري فرع أبالكليكي ولاية إيبوني، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٤٥) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتصميم وطرق تقييم الأداء التي شملت التقييم من خلال إدارة الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة ومراكز التقييم والتقييمات النفسية على إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي النيجيري.

٢. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء على تحسين إنتاجية الموظفين الكلية الذي تمثل مدى كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف من حيث الكمية والجودة.

٣. وجود تأثير إيجابي للمكافأة القائمة على الأداء على تحسين مستويات إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي في نيجيريا، حيث أنها تعزز من دافعتهم نحو انجاز كمية أكبر من العمل للحصول على المكافأة أو الترقية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة بهدف تصميم التقييمات العادلة، كما يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من استراتيجيات تقييم الأداء التي تعزز من تحسين إنتاجية الموظفين.

دراسة "موليل إلفاز وآخرون" (Mollel Eliphas et al., 2017) بعنوان: "تأثير ممارسات تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين: دراسة حالة منطقة موهيزا، تنزانيا"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة تقييم الأداء على إنتاجية الموظفين في منطقة موهيزا في تنزانيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في منطقة موهيزا في تنزانيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٣٩) موظفًا، وقد تبنت الدراسة المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتقييم أداء الموظفين على تحسين إنتاجية الموظفين من حيث الكم والجودة في الخدمات التي يتم تقديمها، كما ساهم تقييم الأداء في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم التدريب والتطوير اللازم لهم، مما يعزز من مستويات الإنتاجية التي يقدمونها.

٢. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء الذي ينتج عنه تقدير المكافآت المناسبة لأداء الموظفين وترقيتهم على تحفيز الموظفين لتحسين أداءهم وزيادة الإنتاجية، كما تعزز الحوافز النقدية وغير النقدية من مستويات الرضا والإنتاجية التي تؤثر في النهاية على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

٣. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء من خلال تقديم التغذية الراجعة على تحسين إنتاجية الموظفين، حيث تحسن التغذية الراجعة من فهم الموظفين لكيفية أداءهم للعمل، مما يساعدهم على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات أن تولي اهتمامًا كافيًا لمواردها البشرية لتحسين الأداء التنظيمي، كما يجب استخدام استراتيجيات تزيد من رضا الموظفين، مثل التقدير المستمر، كوسيلة للحفاظ على الموظفين الأكفاء والتخلص من ذوي الأداء المتدني.

ثالثًا: دراسات تناولت الالتزام المهني

دراسة الشمري (٢٠٢٤) بعنوان "القيادة التنظيمية المرنة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة تمرس في مدينة الجبيل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة التنظيمية المرنة والالتزام الوظيفي لدى العاملين؛ والكشف عن فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة تمرس في مدينة الجبيل بالمملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) عامل في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة فوق المتوسطة، وقد جاءت الأبعاد وفقًا لترتيب الآتي:

(بُعد الالتزام العاطفي، يليه بُعد الالتزام المعياري، ويلهم بُعد الالتزام الاستمراري).

٢. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة التنظيمية المرنة والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

٣. وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس، ولذوي الخبرة من عامين إلى أربعة أعوام، ولصالح الموظفين مقارنة بالفنيين.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وإبداء الرأي مما يمنحهم شعورًا بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، كما ينبغي تشجيع العمل الجماعي لتعزيز التعاون وزيادة الالتزام الوظيفي بين الموظفين.

دراسة "موثياني ندنا" (Muthiani Ndinda et al., 2023) بعنوان: "الدور المعتدل لتقييم الأداء في العلاقة بين الالتزام العاطفي وأداء الموظفين في سلاسل المتاجر الكبرى في مقاطعة كيريشو"

هدفت الدراسة إلى فحص دور تقييم الأداء في الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في سلاسل المتاجر الكبرى في مقاطعة كيريشو، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في سلاسل المتاجر الكبرى في مقاطعة كيريشو، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٥٧) موظفًا، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود دور وسيط لتقييم الأداء في زيادة الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن

الموظفين الذين يخضعون لتقييم أداء موضوعي ومستمر كانوا أكثر التزامًا بمنظمتهم، ويؤدي ذلك إلى تحسين أداؤهم.

٢. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء العادل في تحسين جميع أبعاد الالتزام التنظيمي التي تمثلت في الالتزام

(العاطفي، الاستمراري، والمعياري)، كما أنه يعزز من الشعور بالرضا والانتماء للمنظمة، ما يدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل، وتحسين أداؤهم.

٣. وجود دور إيجابي لتقييم الأداء في تحفيز الموظفين على تحسين أداؤهم من خلال تحديد نقاط القوة

والضعف لدى الموظفين وتدريبهم وتوفير متطلباتهم، مما يساعدهم على تحسين عادات العمل وتحقيق نتائج أفضل.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات وضع نظام تقييم أداء عادل ومعقول من أجل زيادة التأثير الإيجابي على الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن استراتيجيات تقييم الأداء في ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة الميزة التنافسية للمنظمات في باكستان.

دراسة "راج وآخرون" (Raj et al., 2022) بعنوان: "تأثير تقييم الأداء على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي شركة التأمين المختارة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين المختارة في كوشي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات التأمين في كوشي، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٧٣) موظفًا في شركات التأمين، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء على تحسين الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أدى رضا الموظفين عن التقييمات ودقة وعدالة ونزاهة التقييمات والحصول على التقدير الإيجابي من المشرفين على تحسين رضا العاملين.
٢. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء على تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين، حيث تبين أن نظام تقييم الأداء والتعرف على الأنشطة المنجزة كان لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي، كما أن الشعور بالعدالة خلال مراجعات الأداء له تأثير كبير على الالتزام المعياري.
٣. وجود تأثير إيجابي لتقييم الأداء على تحسين مستويات الالتزام الاستمراري، حيث أدى تقديم التدريب والتطوير اللازم للموظفين والتخطيط المهني والاعتراف بالجهود التي يبذلها الموظفون تؤثر إيجابيًا أيضًا على الالتزام العائد.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن الأساليب التي يتم من خلالها تحسين مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال تطبيق أنظمة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات في المجالات المتنوعة.

دراسة "عمران وآخرون" (Imran et al., 2019) بعنوان: "دور الالتزام التنظيمي وسياسات تقييم الأداء في نية دوران الموظفين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسياسات تقييم الأداء ودوران الموظفين في شركات تقديم الخدمات الأمنية في البنجاب، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٩٠٠) من الموظفين في شركات تقديم الخدمات الأمنية في البنجاب، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٣٦٨) موظف وموظفة، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة سلبية بين تقييم الأداء ودوران الموظفين في شركات تقديم الخدمات الأمنية، حيث أثرت سياسات تقييم الأداء غير العادلة سلباً على قرارات الموظفين بالبقاء في وظائفهم، مما دفعهم إلى البحث عن فرص عمل أخرى.

٢. وجود دور فعال للالتزام التنظيمي في تقليل تأثير سياسة تقييم الأداء، حيث إن الموظفين الذين يشعرون بالالتزام المعياري والعاطفي لا يتأثرون بسياسات نظام التقييم، مما يخفف من رغبتهم في مغادرة العمل.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من الأساليب التي تعمل على تطوير بيئة عمل تشجع على الانتماء والولاء من خلال تعزيز قيم التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين، كما يجب توفير برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لتعزيز مهاراتهم وزيادة فرصهم في التقدم الوظيفي، مما يعزز التزامهم تجاه المنظمة.

دراسة الضلاعين (٢٠١٨) بعنوان "العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين؛ والكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والالتزام الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مؤسسة التدريب المهني في كافة المحافظات الأردنية، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) موظف في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. عدم وجود التزام وظيفي لدى الموظفين، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية للعوامل التنظيمية (العوامل المالية، والمستقبل الوظيفي، وعلاقات العمل، والعوامل المستمدة من العمل) على الالتزام الوظيفي.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقات بين الموظفين لما لها من دور إيجابي في زيادة الالتزام الوظيفي لديهم، كما ينبغي إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت والتي تعزز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

دراسة مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧) بعنوان "دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين؛ والكشف عن العلاقة بين الحوافز والالتزام الوظيفي للعاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيريتل، واشتملت عينة الدراسة على (٣٤٧) عامل في سورية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود درجة مرتفعة من الالتزام الوظيفي لدى العاملين، وقد اشتمل على الأبعاد التالية: (بُعد الالتزام العاطفي، وبُعد الالتزام المستمر، وبُعد الالتزام المعياري).

٢. وجود علاقة معنوية قوية بين نظام الحوافز والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي لدى العاملين للمساهمة في تعزيز الالتزام الوظيفي لديهم، كما ينبغي التركيز على نشر القيم الاجتماعية داخل الشركات مما يساهم في تعزيز الالتزام المعياري.

رابعاً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي

دراسة بدوي (٢٠٢٤) بعنوان "تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على موظفي شركات القطاع الصناعي المصري)"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات القطاع الصناعي المصري، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٤) عامل في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بُعد الرضا الوظيفي الجوهري، وبُعد الرضا الوظيفي الخارجي) والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير برامج تدريبية مستمر لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، مما يزيد من الرضا والالتزام لديهم، والعمل على تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة مما يدعم شعور الموظفين بالرضا عن بيئة العمل.

دراسة "سيتياواتي وأرياني" (Setiawati & Ariani, 2020) بعنوان: "تأثير عدالة تقييم الأداء والرضا الوظيفي والالتزام على أداء العمل"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تقييم الأداء العادل والرضا الوظيفي والالتزام على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي في يوجياكارتا بإندونيسيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاع الصحي في يوجياكارتا بإندونيسيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٨٧) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة بين عدالة وشفافية تقييم الأداء وبين الرضا الوظيفي، حيث أدى شعور الموظفين بوجود عدالة في تقييم والحصول على الترقية المناسبة وزيادة الراتب إلى تحسن في مستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

٢. وجود علاقة إيجابية بين عدالة تقييم الأداء وبين التزام الموظفين المهني (العاطفي والمعياري والاستمراري) وقبول أهداف وقيم المنظمة، والرغبة في البقاء كعضو فيها، حيث أدت تقييمات الأداء العادلة إلى تحفيز الموظفين على بذل جهد كبير لصالح المنظمة.

٣. وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على تحسين الالتزام المهني وتحسين أداء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز مستويات كفاءتهم وجودتهم في العمل.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن الأساليب التي تقوم الإدارة من خلالها بتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز العدالة في تقييم الأداء وزيادة مستويات الرضا والالتزام بين الموظفين.

دراسة حمزة (٢٠١٩) بعنوان "أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة" هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود دالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الفئات الإدارية العاملين بوزارة الزراعة والاشغال العامة والموارد المائية، واشتملت عينة الدراسة على

(٣٥٤) عامل إداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بقائمة الاستقصاء كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١. وجود علاقة طردية دالة إحصائيًا بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تحسين قنوات الاتصال مع مختلف مستويات التنظيم، وتدريب الموظفين وإشراكهم في برامج تنمية المهارات التي تعزز كفاءتهم، كما ينبغي على القادة بناء الثقة بين العاملين وتوضيح الأهداف المطلوبة وتقدير الجهود وجودة الأداء.

دراسة "راموس أجباري وآخرون" (Ramous Agyare et al., 2016) بعنوان: "تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين عن وظائفهم والتزامهم التنظيمي: دراسة حالة مؤسسات التمويل الصغرى في غانا"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين تقييم الأداء وبين رضا الموظفين عن وظائفهم والتزامهم التنظيمي في مؤسسات التمويل في غانا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات التمويل الصغرى في غانا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) موظف وموظفة، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

١. وجود علاقة بين تقييم أداء الموظفين وبين الرضا الوظيفي، حيث تبين أن عدالة نظام التقييم، والمكافآت، ووضوح الأدوار (وضوح المعلومات والتوقعات المتعلقة بالوظائف)، وتقديم الملاحظات حول أداء الموظفين أثرت إيجابيًا على زيادة رضا الموظفين، ولكن كان وضوح الأدوار له أقل تأثير بين العوامل الأربعة.

٢. وجود علاقة إيجابية بين التزام الموظفين التنظيمي والعوامل المرتبطة بنظام تقييم الأداء، حيث كانت المكافآت المرتبطة بالراتب وإشراك الموظفين في صياغة أدوات التقييم لها دورًا كبيرًا في تعزيز التزام الموظفين.

٣. وجود تأثير إيجابي لوضوح أهداف تقييم الأداء وتحديد احتياجات التدريب وتحسين التواصل بين إدارة المستوى الأعلى والموظفين المبتدئين على تحسين الرضا الوظيفي وزيادة مستويات التزام الموظفين المهني.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من استراتيجيات تقييم الأداء التي يتم من خلالها تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، كما يجب تدريب المديرين على تحسين أساليب إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة -خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة،

وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول تقييم الأداء، مثل: دراسة الجبني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميعي وسويطي (٢٠١٩).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول إنتاجية العاملين، مثل: دراسة "باتيل وباتاك" (Patel & Pathak, 2024)، ودراسة زغير (2024)، ودراسة "شورا وآخرون" (Shoura et al., 2023)، ودراسة عبداللطيف وسمعان (٢٠١٩)، ودراسة "إنكوي وآخرون" (Enekwe et al., 2019)، ودراسة "موليل إلفاز وآخرون" (Mollet Eliphas et al., 2017).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول الالتزام المهني، مثل: دراسة الشمري (٢٠٢٤)، ودراسة "موثياني دندا" (Muthiani Ndinda et al., 2023)، ودراسة "راج وآخرون" (Raj et al., 2022)، ودراسة "عمران وآخرون" (Imran et al., 2019)، ودراسة الضلاعين (٢٠١٨)، ودراسة مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول الرضا الوظيفي، مثل: دراسة بدوي (٢٠٢٤)، ودراسة "سيتياواتي وأرياني" (Setiawati & Ariani, 2020)، ودراسة حمزة (٢٠١٩)، ودراسة "راموس أجياري وآخرون" (Ramous Agyare et al., 2016).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة الجبني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميعي وسويطي (٢٠١٩)، ودراسة زغير (2024)، ودراسة عبداللطيف وسمعان (٢٠١٩)، ودراسة "إنكوي وآخرون" (Enekwe et al., 2019)، ودراسة الضلاعين (٢٠١٨)، ودراسة مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧)، ودراسة بدوي (٢٠٢٤)، ودراسة حمزة (٢٠١٩)، ودراسة "راموس أجياري وآخرون" (Ramous Agyare et al., 2016).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي: الاستبانة، مثل: دراسة الجبني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميعي وسويطي (٢٠١٩)، ودراسة "باتيل وباتاك" (Patel & Pathak, 2024)، ودراسة زغير (2024)، ودراسة "شورا وآخرون" (Shoura et al., 2023)، ودراسة عبداللطيف وسمعان (٢٠١٩)، ودراسة "إنكوي وآخرون" (Enekwe et al., 2019)، ودراسة "موليل إلفاز وآخرون" (Mollet Eliphas et al., 2017)، ودراسة الشمري (٢٠٢٤)، ودراسة "موثياني دندا" (Muthiani Ndinda et al., 2023)، ودراسة "راج وآخرون" (Raj et al., 2022)، ودراسة "عمران وآخرون" (Imran et al., 2019)، ودراسة الضلاعين (٢٠١٨)، ودراسة مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧)، ودراسة بدوي (٢٠٢٤)، ودراسة "سيتياواتي وأرياني" (Setiawati & Ariani, 2020)، ودراسة حمزة (٢٠١٩)، ودراسة "راموس أجياري وآخرون" (Ramous Agyare et al., 2016).
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين، مثل: دراسة الجبني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميعي وسويطي (٢٠١٩)، ودراسة "باتيل وباتاك" (Patel & Pathak, 2024)، ودراسة زغير (2024)، ودراسة "شورا

وآخرون" (Shoura et al., 2023)، ودراسة عبداللطيف وسمعان (٢٠١٩)، ودراسة "إنكوي وآخرون" (Enekwe et al., 2019)، ودراسة "موليل إلفاز وآخرون" (Mollel Eliphas et al., 2017)، ودراسة الشمري (٢٠٢٤)، ودراسة "موثياني دندا" (Muthiani Ndinda et al., 2023)، ودراسة "راج وآخرون" (Raj et al., 2022)، ودراسة "عمران وآخرون" (Imran et al., 2019)، ودراسة الضلاعين (٢٠١٨)، ودراسة مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧)، ودراسة بدوي (٢٠٢٤)، ودراسة "سيتياواتي وأرياني" (Setiawati & Ariani, 2020)، ودراسة حمزة (٢٠١٩)، ودراسة "راموس أجباري وآخرون" (Ramous Agyare et al., 2016).

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

— اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "باتيل وبثاك" (Patel & Pathak, 2024)، ودراسة "موليل إلفاز وآخرون" (Mollel Eliphas et al., 2017) التي استخدمت المنهج المختلط بشقية الكمي والنوعي، ودراسة "شورا وآخرون" (Shoura et al., 2023) التي استخدمت المنهج الكمي المسيحي، ودراسة الشمري (٢٠٢٤) التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي، ودراسة "موثياني دندا" (Muthiani Ndinda et al., 2023)، ودراسة "راج وآخرون" (Raj et al., 2022)، ودراسة "عمران وآخرون" (Imran et al., 2019) حيث استخدمت الدراسة المنهج المسيحي، ودراسة "سيتياواتي وأرياني" (Setiawati & Ariani, 2020) التي استخدمت المنهج الكمي.

ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

رابعًا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعّمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

- **نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)** لجون ستاسي آدمز: تقوم النظرية على افتراض أن العاملين يميلون إلى تحقيق العدالة والإنصاف في المرتبات والحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها، ووفقاً لهذه النظرية يتجه الأفراد إلى مقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهد الذي يبذلونه مع أفراد آخرين في مواقع متشابهة داخل المؤسسة أو خارجها ليكونوا شعوراً باتجاه العدالة أو عدمها، وحددت هذه النظرية الآثار المترتبة على عدم العدالة بين العاملين، وأثرها على توتر الفرد وانعكاس ذلك على العمل من تباطؤ أو ترك العمل وعدم الالتزام (بربر، ٢٠١٢، ص. ١٦٦). وترتبط النظرية بالدراسة الحالية من جانب أن العدالة في استراتيجيات التقييم المتبعة داخل الشركات الصناعية السعودية يمكن أن تسهم في رفع مستوى الرضا لدى العاملين، مما يزيد من التزامهم المهني، فحين يشعر العاملون بأن التقييم يتم بموضوعية وعدالة، فإن هذا يعزز إنتاجيتهم ودافعيتهم للعمل.
- **نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)** لإدوين لوك: يعد موضوع تحديد الأهداف ذو علاقة بأكثر من حركة ومدرسة في الإدارة، فهو جوهر حركة "الإدارة بالأهداف"، وهي من النظريات الدافعية الشهيرة، وعالج إدوين لوك موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية متأثراً بأستاذه توماس ريان، وتبدأ هذه النظرية من نقطة أن للأهداف وظائف وأثراً مقرر على الأفراد والجماعات والمنظمات، ومنها أن الأهداف تحدد السلوك وتوجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد، كما تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الفرد أو المنظمات، وتؤثر الأهداف كذلك على هيكل المنظمة إلى حد كبير وتحدد أنماط الاتصال، وتقسيم العمل، وتحدد الأهداف الأنشطة والعمليات وتؤثر بشكل واضح في توجيه الجهود نحو مجالات ذات أهمية وأولوية في أنشطة العاملين (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص. ٤٠٤-٤٠٥). وترتبط النظرية بالدراسة الحالية؛ فاستراتيجيات تقييم الأداء ترتبط بتحقيق الأهداف المؤسسية، وتحديد الأهداف الواضحة للعاملين وتعزيزهم لتحقيقها يجعل التقييم أكثر فاعلية ويزيد من إنتاجيتهم، كما أن ارتباط هذه الاستراتيجيات بأهداف محددة يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي يتحقق التزامهم المهني وولائهم للشركات.
- **نظرية بورك ولوين Burke- Litwin للأداء والتغيير التنظيمي:** يرى بورك ولوين أن البيئة الخارجية تمثل المدخلات، وأن أداء الأفراد والأداء التنظيمي يمثلان المخرجات، وغير ذلك من عمليات في المنظمة تمثل الإنتاجية، والثقافة تمثل الطريقة التي يتم بها عمل الأشياء والقوانين العلنية والخفية، والمبادئ التي توجه السلوك التنظيمي ذات التأثير القوي، ولابد من إثارة الميول السلوكية للعاملين للتحرك نحو تحقيق الأهداف، واتخاذ ما يحتاج من عمل وأن يثابر حتى يتحقق الرضا (أندرسون، ٢٠١٨، ص. ١٣١-١٣٢). وترتبط النظرية بالدراسة الحالية حيث تعد البيئة الخارجية للشركات بمثابة مدخلات أساسية وتؤثر على الثقافة التنظيمية وآليات الإنتاجية من خلال تقييم الأداء بشكل متكامل ومنصف، مع تعزيز قدرتهم على المثابرة للوصول إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مما يتيح للشركات تحسين التزام العاملين المهني ومساهماتهم الفعالة في تحقيق الأهداف.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات الرئيسية التالية:

• تقييم الأداء:

عرف البوعينين (٢٠٢٤، ص. ١٦٥) تقييم الأداء على أنه: "المراجعة المنتظمة لأداء الموظف ومساهمته الإجمالية في المؤسسة ويُعرف أيضًا باسم المراجعة السنوية أو مراجعة الأداء أو التقييم أو تقييم الموظف؛ حيث يقوم تقييم الأداء بتقييم مهارات الموظف وإنجازاته ونموه أو عدمه".

كما أشار "موانجي ونجوجونا" (Mwangi & Njuguna, 2019, p. 220) إلى أن تقييم الأداء هو "عملية يقوم فيها المشرف أو الخبير بتحليل وتقييم سلوك الموظف في العمل من خلال مقارنته بمعايير محددة مسبقًا، ثم الإبلاغ عن النتائج واستخدامها لتقديم ملاحظات للموظف توضح نقاط القوة والضعف، كما يُعد تقييم الأداء أداة إدارية مهمة لتحديد مستوى أداء الموظف ومدى تحقيقه للأهداف المحددة، ووضع أهداف جديدة للفترة القادمة".

ويُعرف تقييم الأداء إجرائيًا بأنه عملية إدارية ممنهجة تهدف إلى قياس مستوى كفاءة وإنتاجية العاملين في الشركات الصناعية السعودية، وذلك من خلال استخدام مقاييس وأدوات معيارية تهدف إلى توفير تغذية راجعة للعاملين حول أدائهم.

• إنتاجية العاملين:

عرفت الفيضى (٢٠٢٢، ص. ٥) إنتاجية العاملين على أنها: "كل ما يتم إنجازه من مهام وأعمال من قبل الموظفين في مختلف المؤسسات لتحقيق أهدافها".

عرف "ويجادي" (Wijayadane, 2021, p. 155) إنتاجية العاملين على أنها كمية وجودة المخرجات التي ينتجها الموظفون باستخدام الموارد المتاحة، وهي مقدار الوقت الذي يستغرقه الموظف لإتمام مهمة معينة بهدف تحقيق النتائج المرجوة وفقًا لوصف وظيفته، وهي أيضًا كفاءة أداء القوى العاملة.

وتُعرف إنتاجية العاملين إجرائيًا بأنها مستوى قدرة العاملين على إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منهم في الشركات الصناعية السعودية، والتي تقاس بكمية ونوعية العمل الذي يتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة.

• الالتزام المهني:

عرف الضالعين (٢٠١٨، ص. ١٢٤) الالتزام المهني على أنه "حالة نفسية واجتماعية نحو العمل تدل على التناغم بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، والتمسك بقيم المنظمة وأهدافها، والشعور الإيجابي والقوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة الأكيدة في الاستمرار فيها".

عرف "خروب وآخرون" (kharroub et al., 2024, p. 2008) الالتزام المهني على أنه "حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة، ولها آثار على قرار الاستمرار أو التوقف عن العمل في المنظمة".

ويُعرف الالتزام المهني إجرائيًا بأنه مدى ارتباط العاملين في الشركات الصناعية السعودية بمكان عملهم، وبأخلاقيات وقيم المؤسسة، ومدى حرصهم على تحقيق أهدافها، والمثابرة في إنجاز الأعمال المطلوبة بأعلى جودة وإتقان.

• الرضا الوظيفي:

عرفت عباس (٢٠٢١، ص. ٢٥) الرضا الوظيفي على أنه: "مجموعة المشاعر والأحاسيس التي تلخص حالة السعادة من جراء العمل في منظمة ما؛ مما يساعد على زيادة الإنتاج وحب العمل، بحيث تقدر القيادة الموظف وتسعى لإرضائه؛ حتى يشعر أن ما يأخذه أكثر مما يستحق".

وعرف "تينتاما" (tentama et al., 2024, p. 49) الرضا الوظيفي على أنه "حالة من المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظفون تجاه وظيفته، وهي تعكس اتجاهات الأفراد نحو مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية". ويُعرف الرضا الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى الشعور الإيجابي الذي يستشعر به العاملون في الشركات الصناعية السعودية تجاه بيئة عملهم، والذي يعكس مدى إشباع حاجتهم الوظيفية والشخصية.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعد مناسبًا لدراسة العلاقة بين استراتيجيات تقييم الأداء وإنتاجية العاملين والتزامهم المهني، إضافة إلى إمكانية فهم تأثير الرضا الوظيفي كعامل وسيط، حيث يتيح هذا المنهج جمع البيانات الموضوعية والشاملة من جميع العاملين في الشركات الصناعية، مما يساهم في تحليل العلاقة بين المتغيرات، وتفسير مدى تأثير استراتيجيات تقييم الأداء على الإنتاجية والالتزام المهني للعاملين، فالمنهج الوصفي يعتمد على "وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق ومنهجي، وتحليل البيانات المتعلقة بها لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة (بني يونس، ٢٠١٨، ص. ١٦١).

أداة الدراسة:

سوف تستخدم الدراسة أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك للتعرف على آراء العاملين حول استراتيجيات تقييم الأداء وأثرها في تعزيز إنتاجية العاملين وتعزيز التزامهم المهني ورضاهم الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، وسوف يتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المستهدف، بحيث يتضمن مستويات وظيفية متنوعة تضمن التمثيل الشامل لمختلف الفئات الوظيفية.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة، سوف يستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣. معامل الارتباط بيرسون.

٤. معادلة ألفا كرونباخ.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي.
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: سوف تُجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في عدد من الشركات الصناعية العاملة في القطاع.
- الحدود الزمنية: سوف يتركز إجراء الدراسة خلال العام الحالي ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (٢٠١٨). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نظام تقييم الأداء للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، (١)، ٦٣-١٤٢.
- إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد. (٢٠١٩). استخدام منهجية ستة سيجم كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بجامعة عين شمس*، (٢)، ٣٧١-٤٢٨.
- أحمد، شرف عثمان حسن. (٢٠٢٤). قياس وتحسين الكفاءة لشركات صناعة الإسمنت بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات. *مجلة التأصيل بجامعة دنقلا*، (٧)، ٢٢-١.
- أفراح، زوايدية؛ نوة، ثلايجية. (٢٠١٦). تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفطال). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، (٣٩)، ٢٥٣-٢٨٢.
- بدوي، شهيرة. (٢٠٢٤). تحليل أثر الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي (دراسة تطبيقية على موظفي شركات القطاع الصناعي المصري). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٥ (٢)، ١٩٣-٢١٦.
- البكري، ثامر؛ غالب، آلاء عبد الكريم؛ شنيتر، عبد الرحمن طاهر. (٢٠٢٤). أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد. *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*، ٨ (٣)، ٤٧٤-٤٨٥.
- بلل، صديق بلل إبراهيم؛ آدم، الأمين محمد؛ الدوسري، محمد بن راجس عبدالله الخضاري. (٢٠١٩). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من الشركات السعودية. *مجلة إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*، ٢٠ (٢)، ١٦-١.
- بني يونس، أسماء عبد المطلب. (٢٠١٨). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس في البحث العلمي.
- البوعينين، فيصل علي عبد الله. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء المتوازن. *مجلة منازعات الاعمال*، (٨٨)، ١٥٩-١٧٥.
- الجغوبي، سلمى محمد؛ المطيري، سارة مريزق مرزوق. (٢٠٢١). أثر فاعلية نظام السيئات الخمسة "5s" على إنتاجية العاملين وجودة البيئة التشغيلية: مصنع بيبسي بالرياض كنموذج. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ١ (٢)، ٢٨٥-٣٠٦.
- الجهني، إياد محمد؛ ابن صقير، ريوف صقر؛ ابن جمعان، موزي عبد المحسن. (٢٠٢٣). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٩٥)، ١٢٥-١٥٨.
- الجهني، إياد محمد؛ ابن صقير، ريوف صقر؛ ابن جمعان، موزي عبد المحسن. (٢٠٢٣). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٩٥)، ١٢٥-١٥٨.

- الحارثي، محمد معيض خميس. (٢٠٢٣). دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية. *مجلة الجامعة العراقية*، (٦٠)، ٥١١-٤٨٢.
- الحري، عايش بن موسى؛ اليامي، فاطمة سلمان؛ العنزي، هبه أحمد. (٢٠٢٣). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، ١١ (٢)، ٨٥-١٤٩.
- حمزة، طارق محمد عبدالعزيز؛ فانوس، نادر ألبير؛ أمين، محمود أحمد محمود. (٢٠١٩). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة. *مجلة العلوم البيئية*، ٤٨ (١)، ٣٨٥-٣٥٩.
- الخليفة، محمد أحمد؛ الفليح، يزيد بن محمد. (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٩ (١)، ٥٤-٤٤.
- زغير، شروق بسام. (٢٠٢٤). *العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، فلسطين.
- السميري، حامد عاتق. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على الرضا التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف. *مجلة البحوث الإدارية*، ٤١ (١)، ٣٧-١.
- الشمري، جمال سفاح. (٢٠٢٤). *القيادة التنظيمية المرنة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة تمرس في مدينة الجبيل*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- الصرايرة، عامر سالم؛ المواضية، يوسف عطوي مرزق؛ الجعافرة، عامر زعل عبد ربه. (٢٠٢١). اتجاهات العاملين نحو تطوير طرق تقييم الأداء في وزارة الصحة في الأردن: دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ٧ (٢)، ٧١-٩٩.
- الضالعين، علي فلاح. (٢٠١٨). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية*، ٤٠ (٢)، ١٢٠-١٤٣.
- الظفيري، عواد محمد؛ محمد، علي حسين. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ١ (٥١)، ١٩٢-١٦٥.
- عبدالعزیز، جعفر عثمان الشريف. (٢٠٢٣). مدى التزام الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية بتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية: دراسة استطلاعية استكشافية. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، ٣٦ (٣)، ١١٨٢-١١٤٩.
- عبد اللطيف، عصام فتحي محمد؛ سمعان، جرجس فوزي جرجس. (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية. *مجلة البحوث الإدارية*، ٣٧ (١)، ٢٨-١.
- العتيبي، إبراهيم بن مذكر بن صالح. (٢٠٢٤). دور السياسة التنظيمية في تحفيز أنشطة الاستثمار الصناعي في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤ (١)، ٧٩-١٠٢.

- عزیز الرحمن، ریان عدنان. (٢٠٢٤). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٨(٧)، ٩٩-١١٩.
- عساس، سها فؤاد. (٢٠٢١). تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥(٢٤)، ١٧-٣٧.
- عصمان، أبو بكر؛ فني، غنية. (٢٠٢٢). دور العلاقات الاجتماعية للعمل في تحقيق الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى أعضاء المنظمة. *مجلة المفكر*، ١٧(١)، ٣٧-٥٠.
- عويس، ممدوح زكي أحمد. (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة*، ٢(٢)، ٢٣٩-٢٨٢.
- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (٢٠٢٢). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض ٢٠١٩ / ٢٠٢٠. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(٢٣)، ١-٢٦.
- مرهج، منذر عبد الكريم؛ علاء الدين، باسل. (٢٠١٧). دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية*، ٣٩(٦)، ٢٩٣-٣١٣.
- مرهج، منذر؛ علاء الدين، باسل. (٢٠١٧). دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، ٣٩(٦)، ٢٩٣-٣١٣.
- مفتي، محمد حسن علي. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في تصميم وتطبيق نظم الرقابة الإدارية MCSs في المنشآت الصناعية السعودية - دراسة حالة. *مجلة جامعة الإسكندرية للبحوث الحاسوبية*، ٢(١)، ٣٧٣-٤١٣.
- ملو العين، علاء محمد عبدالله. (٢٠١٥). تقييم الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية. *مجلة الفكر الحاسبي بجامعة عين شمس*، ١٩(٤)، ٢٠١-٢٤٨.
- ميمي، علاء؛ سويطي، شلبي. (٢٠١٩). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، ٢٢(١)، ٢٥٣-٢٨٦.
- نور الدين، برباش؛ بوصلاح، النذير. (٢٠٢٣). تأثير استراتيجية تقييم الأداء في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في الجزائر. *مجلة جامعة البيضاء*، ٥(٤)، ١٢٠-١٢٨.
- الهندي، وحيد بن أحمد؛ المطلق، نايف بن سليمان بن عبد العزيز. (٢٠١٩). نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. *الإدارة العامة*، ٤(٤)، ٦٨٥-٧٦٩.

- Alainati, S., AlKhatib, H., AlAjmi, M., & Al Duaij, M. (2024). Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: Kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(3), 1- 30.
- Asuquo, E. E., & Akpadiaha, I. K. (2022). Performance appraisal strategies and job productivity of business studies teachers in public secondary schools in Akwa Ibom South Senatorial District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(3), 785-792
- Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26.
- Enekwe, C. I., Eziedo, K. N., & Agu, C. I. (2019). Effect of performance appraisal on employee productivity in Nigerian banking sector. *International Journal of Research in Management Fields*, 3(6), 18-30.
- Hossain, M. M., & Islam, M. F. (2015). Evaluating the Effectiveness of Weighted Checklist Method as a Tool of Employee Performance Appraisal: Evidence from Prime Bank Limited Muhammad Ruhul Amin. *Strategic Public Management Journal*, 32- 47.
- Imran, M., BillahTufail, M. M., & Amen, U. (2019). Role of organizational commitment and performance appraisal politics in employee turnover intention. *Pak. Soc. Sci. Rev*, 3, 380-394.
- KHARROUB, N., ISA, A. A. B. M., & ISLAM, M. K. (2024). The Mediating Effect of Organizational Productivity on The Relationship between Competencies, Engagement, And Commitment with Talent Management & Succession Planning Programs in Saudi Arabia. *planning*, 2, 2008-2020.
- Mollet Eliphas, R., Mulongo, L. S., & Razia, M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District, Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*, 5(4), 45-59.
- Muthiani Ndinda, A., ROTICH, R. K., & SANG, J. C. (2023). The Moderating Role Of Performance Appraisal On The Relationship Between Affective Commitment And Employee Performance In Supermarket Chains, In Kericho County. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(6), 34- 46.
- Mwangi, B. W., & Njuguna, R. (2019). Performance appraisal strategies on performance of teachers in public secondary schools in Kiambu County, Kenya. *International Journal of Current Aspects*, 3(2), 218-230.

- Nnana, A. N., Sunday, E. M., & Ubi, O. E. (2020). IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY: A STUDY OF UNICAL MICRO FINANCE BANK. *INTEGRATING SUSTAINABILITY INTO MANAGEMENT EDUCATION IN AFRICA: ISSUES, STRATEGIES AND PERSPECTIVES*, 252- 265.
- Patel, M. B., & Pathak, M. F. (2024). A Study On Effectiveness Of Performance Appraisal On Employee Productivity. *Library Progress International*, 44(3), 13177-13185.
- Raj, K. P., Varghese, R. M., Nair, R., & Polaki, R. V.(2022).The Effect of Performance Appraisal on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Select Insurance Employees. *Journal of Management & Entrepreneurship*, 16(2), 98-112.
- Ramous Agyare, G. Y., Mensah, L., Aidoo, Z., & Ansah, I. O. (2016). Impacts of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: A case of microfinance institutions in Ghana. *International Journal of Business and Management*, 11(9), 281-297.
- Setiawati, T., & Ariani, I. D. (2020). Influence of performance appraisal fairness and job satisfaction through commitment on job performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 133-151.
- Shoura, L. B. S., Saadon, M. S. I., & Alias, M. N. (2023). The Impact of Training and Development Evaluation Toward Productivity: The Moderator Role Organizational Commitment. *PaperASIA*, 39(6b), 83-88.
- Tentama, F., Merdiaty, N., & Subardjo. (2021). The job satisfaction of university teachers. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 48-54
- Tiyek, R., & Tuysuz, M. (2021). Performance Appraisal in Public Institutions. *Strategic Public Management Journal*, 7(14), 58-76.
- Wijayadne, D. R. (2021). INCREASED EMPLOYEE PRODUCTIVITY WITH THE APPLICATION OF e-HRM (Case Studies at Pradita University). *Review of Management and Entrepreneurship* Volume 05, Number 02, October 202. 151- 164.