

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز:
دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

أسم الطالب

نايف أحمد عيسى بوجليع

رقم الجامعي

221000748

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – يونيو 2025م

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6.....	1.3. أهمية الدراسة
6.....	1.3.1. على المستوى النظري:
6.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7.....	1.4. أسئلة الدراسة
7.....	1.5. أهداف الدراسة
8.....	1.6. فرضيات الدراسة
8.....	1.7. نموذج الدراسة
9.....	1.8. منهجية الدراسة
10.....	1.9. الدراسة الميدانية
10.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1.....	
	1
12.....	2.1. المقدمة:
13.....	2.2. المتغير المستقل
14.....	2.3. المتغير التابع
15.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17.....	2.5. الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

في ظل التنافس المتزايد في بيئة الأعمال المعاصرة، تبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة. وتواجه هذه المؤسسات تحديات عديدة تتعلق بالحفاظ على الأداء واستمرارية النمو في ظل موارد محدودة وبُنَى تنظيمية بسيطة. ومن هنا تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لإدارة العنصر البشري بكفاءة، ولا سيما من خلال ممارسات التقييم والتحفيز.

إن قدرة هذه المؤسسات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية سياسات التقييم وعدالة أنظمة التحفيز، مما يستدعي دراسة علمية معمقة لهذه العلاقة. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال أدوات التقييم والتحفيز، وذلك في إطار دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

1.1. المقدمة:

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت وتسهم في تنمية فرص العمل وتنويع مصادر الدخل. ومع ازدياد التحديات في بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت الحاجة ملحة إلى رفع كفاءة هذه المؤسسات وتحسين أدائها التنظيمي والإنتاجي. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي يساهم في تحسين الأداء من خلال تطبيق ممارسات فعالة، أبرزها تقييم الأداء وأنظمة التحفيز. فهذه الأدوات تُمكن الإدارة من قياس كفاءة الموظف، وتحفيزه نحو تحقيق نتائج أفضل، وتعزيز التزامه الوظيفي. وعلى الرغم من أهمية هذه الممارسات، إلا أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تطبقها بشكل غير منتظم أو بدون استراتيجية واضحة، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء العام. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال أدوات التقييم والتحفيز، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم تنامي الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن واقع هذه الممارسات ما زال يفتقر إلى التنظيم المنهجي والتطبيق الفعّال، خاصة فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين وتحفيزهم. وتواجه العديد من هذه المؤسسات تحديات في بناء بيئة عمل تعتمد على التقدير والتطوير والتحفيز كأدوات حقيقية لتعزيز الأداء. وعلى هذا الأساس، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تتناول دور التقييم والتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل هذا النوع من المؤسسات، وتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تؤدي فعليًا إلى نتائج إيجابية أو تُنفذ كإجراءات شكلية دون أثر ملموس.

◆ فجوة نظرية:

تفتقر الأدبيات العربية، وخصوصًا في السياق السعودي، إلى دراسات مركزة تربط بين ممارسات التقييم والتحفيز تحديدًا وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقارنة بوفرة الدراسات على القطاع الحكومي أو الشركات الكبرى.

◆ فجوة تطبيقية:

تُظهر الممارسات الميدانية في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعفًا في تطبيق نظم تقييم الأداء بشكل منتظم أو في تفعيل الحوافز المادية والمعنوية بطرق منهجية، مما يعكس سلبيًا على الإنتاجية والدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تزايد الأبحاث التي تتناول إدارة الموارد البشرية في السياق العام، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في الأدبيات العربية، وخصوصًا في البيئة السعودية، من حيث تناول العلاقة بين أدوات محددة مثل التقييم والتحفيز وبين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فغالبية الدراسات تركز على قطاعات حكومية أو شركات كبرى ذات هياكل تنظيمية معقدة، بينما تُهمل هذه الفئة من المؤسسات التي تُشكل عماد الاقتصاد المحلي. كما أن عددًا من الدراسات التي تناولت الموارد البشرية تناولتها بشكل شامل وواسع دون تحليل تفصيلي للأثر العملي لأدوات مثل التقييم الوظيفي أو أنظمة التحفيز الفردية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تركز على هذه العلاقة في إطار تطبيقي محدد.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم إدراك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقاتها على أرض الواقع غالبًا ما تكون محدودة أو غير منهجية. فالتقييم الوظيفي – إن وُجد – يتم في كثير من الأحيان بصورة شكلية دون معايير واضحة أو أدوات قياس دقيقة، كما أن التحفيز يُقدّم غالبًا بطريقة غير منتظمة، أو يُقتصر على الجانب المادي دون مراعاة للتحفيز المعنوي كالتقدير المهني أو الإشادة بالأداء. وتفتقر هذه المؤسسات في الغالب إلى سياسات داخلية واضحة تنظم عمليات التقييم والتحفيز وتربطها بمستوى الأداء الفعلي، مما يؤدي إلى تدني في الدافعية الوظيفية وغياب العدالة الإدارية، ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية واستقرار الموظفين. لذلك، تبرز الحاجة لتقييم فعلي لممارسات التقييم والتحفيز وتحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء داخل هذا النوع من المؤسسات.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

يتضمن هذا المخطط الزمني مراحل تنفيذ الدراسة بشكل منهجي، بدءًا من اختيار عنوان الدراسة وصياغة المشكلة، ومرورًا بإعداد خطة البحث ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تصميم الأداة البحثية (الاستبانة) وتوزيعها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يليها تحليل البيانات ومناقشة النتائج، وانتهاءً بكتابة التقرير النهائي بصيغته الأكاديمية المعتمدة. ويُعد هذا التسلسل الزمني إطارًا تنظيميًا يساعد الباحث على تتبع مراحل تنفيذ المشروع بمرونة وفاعلية، وفق خطة واضحة المعالم ومنضبطة في مواعيدها.

1.3. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في ظل التوسع المتزايد لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تعتمد هذه المؤسسات بدرجة كبيرة على فاعلية إدارتها للموارد البشرية لضمان استمراريتها وتحسين أدائها. ومن هنا، فإن الأهمية النظرية للدراسة تنبع من تركيزها على الربط بين متغيرين دقيقين هما التقييم والتحفيز، بوصفهما أداتين رئيسيتين ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل أثرهما على الأداء الوظيفي في بيئة قلما حظيت باهتمام بحثي مكثف مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في تقديم نتائج واقعية قابلة للتطبيق تساعد أصحاب القرار داخل هذه المؤسسات على تطوير ممارساتهم الإدارية بأسلوب أكثر فاعلية، من خلال فهم العلاقة بين نظم التقييم والتحفيز وبين مخرجات الأداء، بما يعزز الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي، ويخفض من معدلات دوران العمالة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في الإثراء النظري لحقل إدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزها على تحليل العلاقة بين ممارسات التقييم والتحفيز كأدوات إدارية مؤثرة في الأداء الوظيفي، وذلك في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتميز الدراسة بتقديم معالجة منهجية لعلاقة سببية بين متغيرات محددة يمكن قياسها وتحليلها، مما يُسهم في بناء إطار نظري أكثر دقة لفهم كيفية تفاعل أدوات الموارد البشرية مع سلوك الموظفين وأدائهم. كما تفتح الدراسة مجالاً للباحثين لإجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين مختلف أنواع المؤسسات، أو بين الأبعاد المختلفة للتحفيز والتقييم، مما يعزز من ثراء المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي، خاصة في البيئات العربية والخليجية التي لا تزال بحاجة إلى نماذج بحثية ميدانية مركزة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية تسهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تفعيل أدوات تقييم الأداء والتحفيز. فالكثير من هذه المؤسسات تفتقر إلى ممارسات إدارية واضحة ومنهجية في هذا المجال، ما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، وتراجع الالتزام الوظيفي، وارتفاع معدل دوران العمالة. ومن خلال النتائج المتوقعة للدراسة، يمكن للمؤسسات المستهدفة أن تضع سياسات داخلية مبنية على أسس علمية في التقييم والتحفيز، مما يساعدها في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق أداء أكثر استقرارًا واستدامة. كما توفر الدراسة مرجعًا تطبيقيًا للمديرين وأصحاب القرار في كيفية استخدام أدوات إدارة الموارد البشرية كوسائل فاعلة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها، تتمحور هذه الدراسة حول مجموعة من الأسئلة التي تسعى للإجابة عنها من خلال التحليل النظري والتطبيقي، وهي:

- ما مدى تطبيق ممارسات تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يتم تفعيل أنظمة التحفيز (المعنوية والمادية) داخل هذه المؤسسات؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التقييم والتحفيز ومستوى الأداء الوظيفي؟
- هل تختلف فعالية التقييم والتحفيز في تحسين الأداء باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التركيز على ممارسات التقييم والتحفيز كأداتين إداريتين رئيسيتين. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع تطبيق نظم تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
- دراسة مدى فاعلية أنظمة التحفيز (المعنوية والمادية) في تلك المؤسسات.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال وجهة نظرهم الذاتية.
- تحليل العلاقة بين ممارسات التقييم والتحفيز ومستوى الأداء الوظيفي.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق في العلاقة باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة).

1.6. فرضيات الدراسة

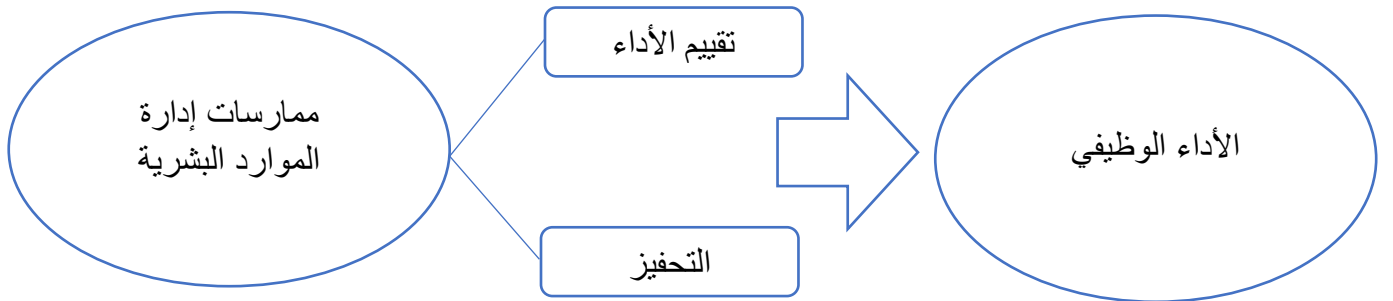
استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا، وهي كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة التحفيز (المعنوية والمادية) ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات التقييم والتحفيز على الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. يؤثر التقييم الوظيفي تأثيرًا مباشرًا على التزام الموظف وجودة أدائه.
5. يسهم التحفيز في رفع دافعية الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والانضباط الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تابعًا. ويتفرّع المتغير المستقل إلى بُعدين أساسيين هما: تقييم الأداء والتحفيز، وهما الأداتان الإداريتان موضع الدراسة. بينما يُقاس الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات مثل الالتزام، الكفاءة، الإنتاجية، والانضباط.

ويفترض النموذج أن فعالية تطبيق عمليات التقييم والتحفيز داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين. ويستند هذا التصور إلى نماذج سابقة في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تشير إلى وجود علاقة سببية بين جودة الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية.

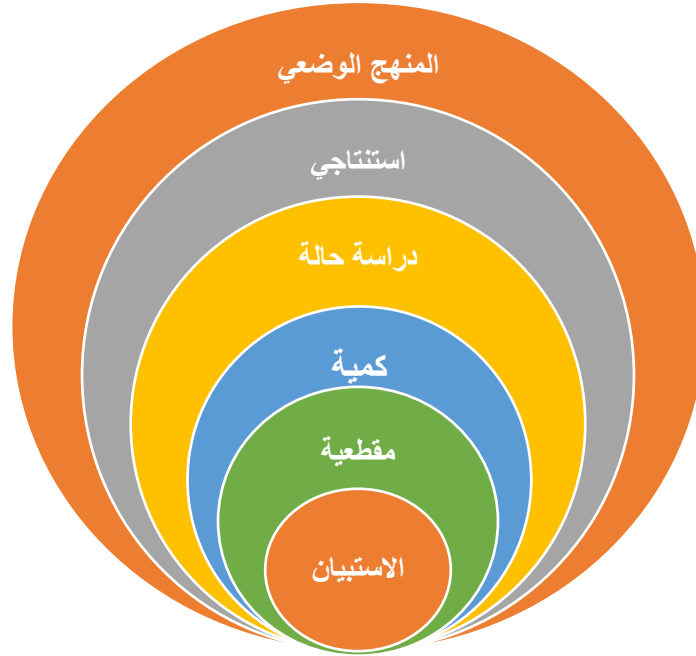


الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة والهدف منها، حيث يسعى إلى وصف الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية (التقييم والتحفيز) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل أثرها في تعزيز الأداء الوظيفي. ويُتيح هذا المنهج فهم العلاقة بين المتغيرات وتحليلها بطريقة كمية قابلة للقياس. لجمع البيانات، تم تصميم استبانة مغلقة مكونة من محاور متعددة تشمل: معلومات ديموغرافية، مدى تطبيق ممارسات تقييم الأداء، مدى فعالية أنظمة التحفيز، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، ما يُمكن من إجراء التحليل الإحصائي بدقة. وقد تم اختيار عينة قصدية من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بمراعاة تنوع مجالات النشاط وسنوات الخبرة. وسُحِّل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل: التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية في هذا البحث المرحلة التطبيقية التي تهدف إلى جمع بيانات واقعية من الميدان عبر استبانة إلكترونية، دون الحاجة لإجراء زيارات مباشرة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل محاور رئيسية تتعلق بممارسات تقييم الأداء، وأساليب التحفيز، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الرسمية العاملين المستهدفة، بما يضمن سهولة الوصول للعينة وتحقيق انتشار جغرافي مناسب. وقد تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الذين لديهم معرفة مباشرة بممارسات الموارد البشرية داخل مؤسساتهم.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لتسهيل التحليل الإحصائي وقياس الاتجاهات. وتم التأكيد في مقدمة الاستبانة على سرية البيانات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، مع ضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن هذا المخطط الزمني مراحل تنفيذ الدراسة بشكل منهجي، بدءاً من تحديد موضوع البحث وصياغة الإشكالية، مروراً بإعداد خطة البحث ومراجعة الدراسات السابقة، ثم تصميم الأداة البحثية (الاستبانة الإلكترونية)، وتوزيعها على العينة المستهدفة، وانتهاءً بتحليل البيانات وكتابة التقرير النهائي. ويُعد هذا التدرج الزمني إطاراً تنظيمياً يساعد الباحث على تتبع مراحل المشروع وضمان تنفيذها بكفاءة وفق جدول زمني واضح ومنضبط.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات الحديثة بالبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي، وركز بعضها على مدى تأثير عناصر مثل التقييم والتحفيز في تحسين الأداء وتقليل الاحتراق الوظيفي. فيما يلي عرض لخمس دراسات علمية حديثة، تم اختيارها بناءً على تشابهها مع أهداف هذه الدراسة، وارتباطها المباشر بمتغيراتها.

1 الشميمري، هدى (2022)

العنوان: جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى
المنهج: وصفي تحليلي – عينة من أعضاء هيئة التدريس.
النتائج: كشفت أن تحسين جودة الحياة المهنية – من خلال تحفيز بيئة العمل وتقديم التقدير – يقلل من معدلات الاحتراق ويعزز السلوك الإبداعي.
الربط: تدعم هذه الدراسة الفرضية بأن التحفيز يؤثر في تقليل الاحتراق وزيادة الأداء.

2 المقرن، منيرة (2024)

العنوان: العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة
المنهج: كمي باستخدام استبيان – عينة من موظفات قطاع خاص.
النتائج: أظهرت أن التقييم الإداري الداعم وتحقيق العدالة التنظيمية يساهمان في تخفيف الضغوط.
الربط: تبرز أهمية دور الموارد البشرية في تقليل الاحتراق من خلال دعم الموظفين ومتابعتهم.

3 القحطاني، العنود (2024)

العنوان: أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس في محافظة الأحساء
المنهج: نوعي تحليلي.
النتائج: أبرزت غياب التحفيز والتقييم كأسباب أساسية لضعف الرضا وارتفاع الاحتراق الوظيفي.
الربط: تؤكد هذه النتائج أهمية تطبيق أدوات تقييم فعالة لخفض معدلات الاحتراق المهني.

4 خوجه، سارة وآخرون (2024)

العنوان: التمكين النفسي كمتغير معدل بين التدفق النفسي وصراع الأسرة-العمل
المنهج: دراسة ميدانية على الأطباء.
النتائج: أوضحت أن التحفيز المعنوي والتمكين يساهمان في تقليل الضغوط النفسية وزيادة الأداء.
الربط: تربط الدراسة بين التمكين والتحفيز وبين استقرار الموظف وانخفاض الاحتراق.

5 سرور البلال، إلهام (2025)

العنوان: درجة إسهام الذكاء الناجح في رأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بتبوك
المنهج: دراسة كمية.
النتائج: أشارت إلى أن برامج التحفيز والتقييم المباشر ترفع مستويات الأداء النفسي والوظيفي.
الربط: تبرز العلاقة بين أدوات الموارد البشرية وبين الصحة النفسية وتقليل الإرهاق.

2.1. المقدمة:

شهد مجال إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل تزايد إدراك المؤسسات لأهمية العنصر البشري كعامل حاسم في رفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي. وتُعد أدوات تقييم الأداء والتحفيز من أبرز الممارسات التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين.

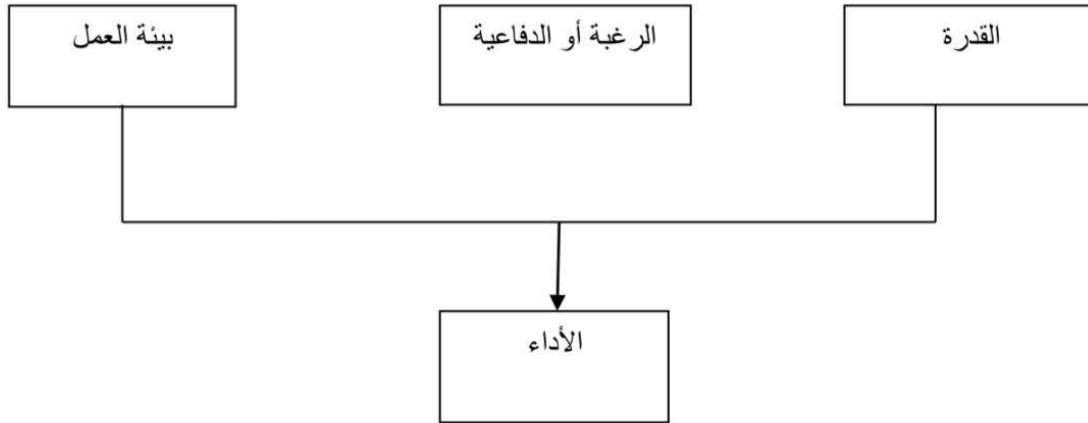
وقد تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لهذه العلاقة، فبعضها ركز على البيئة الحكومية، وأخرى تناولت شركات كبيرة أو متعددة الجنسيات، بينما قلَّ الاهتمام النسبي بدراسة هذه العلاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم أنها تمثل شريحة واسعة من قطاعات العمل في المملكة العربية السعودية والعالم العربي عموماً.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتعزيز الفهم النظري والتطبيقي لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص التقييم والتحفيز، على الأداء الوظيفي داخل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، ومقارنتها بمنهجية علمية تبرز أوجه التشابه والاختلاف، وتكشف الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2.2. المتغير المستقل

يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التقييم الوظيفي والتحفيز بوصفهما أداتين محوريّتين تُستخدمان لتوجيه وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. ويُقصد بالتقييم الوظيفي العملية التي من خلالها تقوم الإدارة بقياس أداء الموظف استنادًا إلى معايير محددة، بهدف تقديم تغذية راجعة تساعد على التطوير، وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. أما التحفيز، فيشمل مجموعة من الآليات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع العاملين، سواء من خلال الحوافز المالية أو المعنوية، لرفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء والإنتاجية.

وتفترض هذه الدراسة أن فعالية التقييم والتحفيز كجزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه، فإن هذين المتغيرين (التقييم والتحفيز) يُمثّلان الأساس الذي يتم من خلاله دراسة التأثير على المتغير التابع (الأداء).

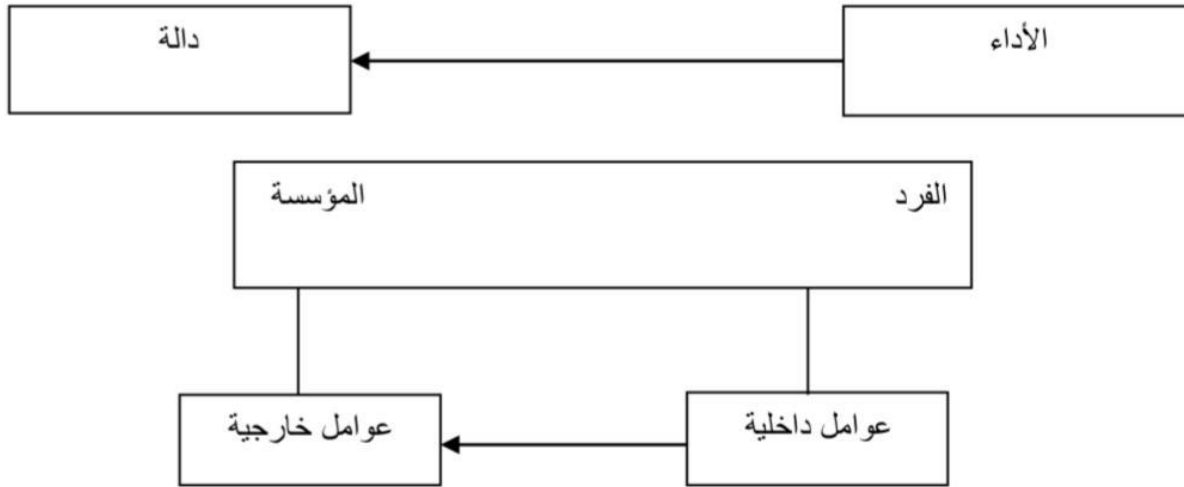


الشكل (3): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

2.3. المتغير التابع

يُعد الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات المكلف بها، وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة. ويتأثر الأداء بعوامل عدة من أبرزها: الدافعية، بيئة العمل، القدرات الشخصية، ونوعية التقييم والتحفيز الذي يتلقاه الموظف. ويُقاس الأداء الوظيفي عادة من خلال مؤشرات كمية ونوعية مثل: الإنتاجية، الالتزام، الجودة، والانضباط الوظيفي.

وتتطلب الدراسة من افتراض رئيس مفاده أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التقييم الوظيفي والتحفيز، لها دور مباشر في تحسين الأداء، خاصة في بيئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل كبير على فاعلية الأفراد لتحقيق أهدافها. وبالتالي فإن الأداء الوظيفي في هذا السياق يُنظر إليه كمحصلة للتفاعل بين سياسات الموارد البشرية وسلوك الموظف في بيئة العمل.



الشكل (4): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا التقييم الوظيفي والتحفيز، متغيرات مستقلة في هذه الدراسة، في حين يُعد الأداء الوظيفي هو المتغير التابع. وتشير الأدبيات والنماذج النظرية إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة هذه الممارسات وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

فكلما كان التقييم قائمًا على معايير عادلة وموضوعية، ويتضمن تغذية راجعة بناءة، زادت قدرة الموظف على تحسين سلوكه وأدائه بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية. وفي الوقت ذاته، فإن أنظمة التحفيز، سواء كانت مادية أو معنوية، تسهم في رفع الدافعية الداخلية والانتماء التنظيمي، ما ينعكس بشكل مباشر على التزام الموظف وجودة إنجازه.

ويُدعم هذا الارتباط بنظريات مثل نظرية العدالة التي تؤكد أهمية شعور الموظف بالإنصاف في التقييم والمكافأة، وكذلك نموذج الأداء الوظيفي الذي يرى في التحفيز عنصراً رئيساً من عناصر الأداء. ومن هنا، تنطلق الدراسة لاختبار مدى تأثير التقييم والتحفيز على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن تطوير هذه الممارسات يُعد مدخلاً استراتيجياً لتحسين نتائج العمل المؤسسي.



الشكل (5): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

الأداء الوظيفي

عملية منظمة يتمكن الجهاز الحكومي من خلالها من إشراك جميع الموظفين على المستوى الفردي أو الجماعي من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتحتوي عملية إدارة الأداء على المحاور التالية :

تحقيق مبدأ التمايز بين الموظفين

تطوير القدرات لأداء أفضل

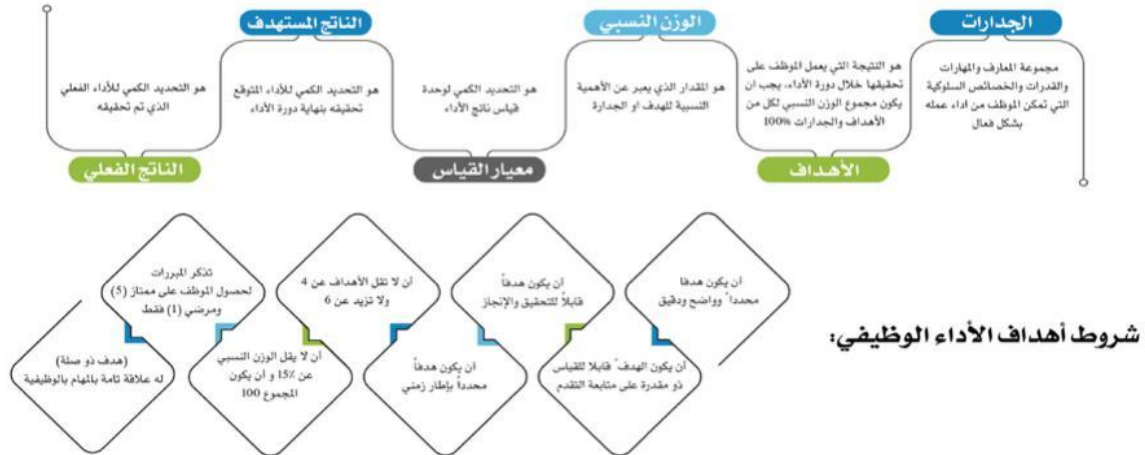
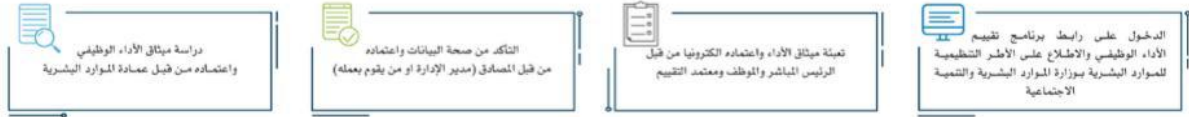
التقييم المستمر للأداء

تخطيط العمل وتحديد التوقعات

مراحل دورة الأداء الوظيفي



خطوات الأداء الوظيفي



يكون تقييم الأداء الوظيفي بأحد التقديرات التالية



الشكل (6): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

2.5. الخاتمة

تتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم المركزية المرتبطة بموضوع البحث، وعلى رأسها: إدارة الموارد البشرية، التقويم الوظيفي، التحفيز، والأداء الوظيفي، إضافة إلى النماذج والنظريات الداعمة مثل نظرية العدالة التنظيمية ونموذج الأداء الوظيفي. وقد تم التركيز على توضيح العلاقة النظرية بين المتغيرات المستقلة (التقويم والتحفيز) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وذلك استناداً إلى ما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

ويُعد هذا الإطار مرجعاً علمياً مهماً لتفسير النتائج لاحقاً وفهم الخلفية التي تستند إليها الدراسة عند تحليل البيانات واختبار الفرضيات في الفصول القادمة

قائمة المراجع المراجع العربية:

1. الشميمري، هـ. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، 45(3)، 137-115.
https://journals.ekb.eg/article_236468_0.html
2. المقرن، م. (2024). العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 50(1)، 110.87-
https://mfes.journals.ekb.eg/article_360364.html
3. القحطاني، ع. (2024). أسباب الاغتراب الوظيفي لدى مديرات المدارس في محافظة الأحساء. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 51(2)، 243.221-
https://mfes.journals.ekb.eg/article_362279.html
4. خوجه، س.، ورفاقها. (2024). التمكين النفسي كمتغير معدل بين التدفق النفسي وصراع الأسرة-العمل لدى الأطباء. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 33(5)، 158.142-
https://journals.ekb.eg/article_367364.html
5. سرور البال، إ. (2025). درجة إسهام الذكاء الناجح في رأس المال النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 52(1)، 151.133-
https://mfes.journals.ekb.eg/article_404930.html

الملحق رقم (1) الاستبيان الإلكتروني:

تم إعداد هذا الاستبيان بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة: (التقييم، التحفيز، الأداء الوظيفي، والاحتراق الوظيفي)، وذلك ضمن بحث بعنوان: (دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز في الحد من الاحتراق الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية) نؤكد أن جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
5. نوع المؤسسة: ☐ تجارية ☐ صناعية ☐ خدمية

ثانياً: محور التقييم الوظيفي

(يرجى اختيار درجة موافقتك على كل عبارة)

- ☐ يتم تقييمي بناءً على معايير واضحة ومعلنة.
- ☐ أحصل على تغذية راجعة بعد التقييم.
- ☐ التقييم يتم بشكل دوري ومنتظم.
- ☐ يُراعى في التقييم مبدأ العدالة.
- ☐ أشارك في تحديد أهداف الأداء.

ثالثاً: محور التحفيز

- ☐ أحصل على حوافز مادية مقابل جودة الأداء.
- ☐ نتم مكافأتي عند تحقيق نتائج متميزة.
- ☐ يتم الاعتراف بجهودتي من قبل الإدارة.
- ☐ بيئة العمل محفزة وداعمة.
- ☐ التحفيز يشمل الجوانب المادية والمعنوية.

رابعاً: محور الأداء الوظيفي

- ☐ أقوم بإنجاز المهام بكفاءة.
- ☐ ألتزم بالمواعيد والتعليمات.
- ☐ أعمل باستقلالية وبروح الفريق.
- ☐ أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار.
- ☐ أقدم حلولاً للمشكلات التي أواجهها.

خامساً: محور الاحتراق الوظيفي

(يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية المتعلقة بالإرهاق والاحتراق المهني)

- ☐ أشعر بالإرهاق المستمر بسبب ضغط العمل اليومي.
- ☐ أشعر بانخفاض الحماس والدافعية تجاه أداء مهامي.
- ☐ أواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين حياتي المهنية والشخصية.
- ☐ أشعر أن جهودي لا تُقابل بالتقدير الكافي من الإدارة.
- ☐ تراودني الرغبة في ترك العمل أو تغييره نتيجة للإجهاد المتكرر.

سؤال مفتوح (اختياري):

ما الذي تعتقد أنه يمكن أن يقلل من شعورك بالإرهاق في بيئة العمل؟