

أثر تقييم الأداء على إنتاجية العاملين والالتزام المهني في الشركات الصناعية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي

إعداد الطالب/

فريج ماطر فراج العريبي

٢٤٢٠٠٠٠٨٤

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والإهداء

الحمد لله حمداً طيباً كثيراً مباركاً، والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته وتوفيقه،

الحمد لله على ما منَّ به عليّ من عون وتوفيق لإتمام هذه الرسالة، وأسأله تعالى أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، كما أعرب عن خالص امتناني وتقديري لكل من ساندني وأسهم في إنجاح هذا العمل.

إلى أبي وأمي الذين كان دعاؤهم سر نجاحي،

إلى من كانت سندي وتحملت العناء معي طول مسيرتي "شريكة حياتي" التي لطالما ساندتني

ومدت لي يد العون لإكمال هذا العمل،

إلى قرة عيني وفلذة كبدي أولادي،

إلى من أفخر بهم وأحملهم في قلبي إخواني وأخواتي،

إلى كل من علمني حرفاً،

شكراً لكم جميعاً،،،

كما أتوجه بالشكر لأساتذتي بجامعة الجميع الذكية: الدكتور "الفیصل عبدالحمید محمد" والدكتور

"فايز علي جراد" على كل ما قدموه من علم ومعرفة ونصائح ودعم معنوي، والشكر كل

الشكر لجامعة الجميع الذكية ممثلة في إدارتها على ما قدموه من دعم خلال المسيرة العلمية.

وأخيراً: فإن أصبت فمن الله وحده لا شريك له،

وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان،،،

فريج ماطر فراج العريبي

فهرس المحتويات

ج.....	الشكر والأهداء
د.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الأشكال
ك.....	المستخلص
١.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة
١-١.....	١-١ مقدمة:
٤.....	٢-١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٥.....	٣-١ المبحث الأول: تقييم الأداء
٥.....	٣-١-١ مقدمة
٧.....	٣-١-٢ مفهوم تقييم الأداء
٨.....	٣-١-٣ الهدف من تقييم الأداء
١٠.....	٣-١-٤ متطلبات استراتيجية تقييم الأداء
١١.....	٣-١-٥ أنواع تقييم الأداء
١٢.....	٣-١-٦ طرق تقييم الأداء
١٥.....	٣-١-٧ مداخل تقييم الأداء
١٦.....	٣-١-٨ خطوات تقييم الأداء
١٧.....	٣-١-٩ معوقات تقييم الأداء
١٨.....	٤-١ المبحث الثاني: تحسين الإنتاجية
١٨.....	٤-١-١ مقدمة
٢٠.....	٤-١-٢ مفهوم تحسين الإنتاجية
٢١.....	٤-١-٣ أهمية تحسين الإنتاجية
٢٢.....	٤-١-٤ العوامل المؤثرة على الإنتاجية
٢٣.....	٤-١-٥ طرق زيادة الإنتاجية

٢٥	٦-٤-١ تأثير تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية.....
٢٧	٥-١ المبحث الثالث: الالتزام المهني
٢٧	١-٥-١ مقدمة.....
٢٨	١-٥-٢ مفهوم الالتزام المهني
٣٠	١-٥-٣ أهمية الالتزام المهني
٣١	١-٥-٤ أنواع الالتزام المهني
٣٤	١-٥-٥ العوامل المؤثرة على الالتزام المهني
٣٥	١-٥-٦ تأثير تقييم الأداء على الالتزام المهني
٣٦	٦-١ المبحث الرابع: الرضا الوظيفي
٣٦	١-٦-١ مقدمة.....
٣٧	١-٦-٢ مفهوم الرضا الوظيفي.....
٣٨	١-٦-٣ أهمية الرضا الوظيفي
٤٠	١-٦-٤ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
٤١	١-٦-٥ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.....
٤٢	١-٦-٦ تأثير استراتيجيات تقييم الأداء على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
٤٣	١-٦-٧ تأثير الرضا الوظيفي على تحقيق إنتاجية العاملين.....
٤٤	١-٦-٨ تأثير الرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام المهني للعاملين.....
٤٥	٧-١ مشكلة الدراسة:
٤٧	٨-١ أهمية الدراسة:
٤٧	٨-١-١ الأهمية النظرية:
٤٨	٨-١-٢ الأهمية التطبيقية:
٤٨	٩-١ أهداف الدراسة:
٤٨	١٠-١ تساؤلات الدراسة:
٤٩	١١-١ فروض الدراسة:
٥٠	١٢-١ نموذج الدراسة:
٥٠	١٣-١ متغيرات الدراسة:

٥٠	١٤-١ مصطلحات الدراسة:
٥٢	١٥-١ ا حدود الدراسة:
٥٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٥٢	١-٢ الدراسات السابقة
٥٢	١-٢-١ دراسات تناولت استراتيجيات تقييم الأداء
٥٥	١-٢-٢ دراسات تناولت تحسين إنتاجية العاملين
٥٩	١-٢-٣ دراسات تناولت الالتزام المهني
٦٢	١-٢-٤ دراسات تناولت الرضا الوظيفي
٦٥	٢-٢ التعليق على الدراسات السابقة
٦٥	٢-٢-١ أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٦٦	٢-٢-٢ ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٦٦	٢-٢-٣ ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
٦٧	٢-٢-٤ رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٦٧	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
٦٧	١.٣ أولاً: منهج الدراسة:
٦٨	٢.٣ ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:
٦٨	٣.٣ ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:
٧٠	٤.٣ رابعاً: أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:
٧٠	١.٤.٣ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):
٧١	٢.٤.٣ صدق الأداة وثباتها:
٧٦	٥.٣ خامساً: الأساليب الإحصائية:
٧٨	الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة
٧٨	١.٤ تمهيد:
٧٨	٢.٤ القسم الأول: أسئلة الدراسة
٧٨	١.٢.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول
٨٥	٢.٢.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

٨٦	٣.٢.٤ ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
٨٨	٤.٢.٤ رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع
٩٠	٣.٤ القسم الثاني: فرضيات الدراسة
٩٠	١.٣.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
٩١	١.١.٣.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
٩٢	٢.١.٣.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
٩٢	٣.١.٣.٤ ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
٩٤	٢.٣.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
٩٥	١.٢.٣.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
٩٦	٢.٢.٣.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
٩٦	٣.٢.٣.٤ ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
٩٨	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات
٩٨	١.٥ ملخص نتائج الدراسة:
٩٩	٢.٥ توصيات الدراسة:
١٠٠	٣.٥ مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية عن:
١٠١	قائمة المراجع
١٠١	أولاً: المراجع العربية:
١٠٩	ثانياً المراجع الأجنبية:
١١٦	الملاحق
١١٦	ملحق (١) استبانة
١٢١	Abstract

فهرس الجداول

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع	٦٨
الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر	٦٩
الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	٧٠
الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء	٧٢
الجدول رقم (٣-٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء	٧٣
الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني: تحسين الإنتاجية	٧٣
الجدول رقم (٣-٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث: الالتزام المهني	٧٤
الجدول رقم (٣-٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع: الرضا الوظيفي	٧٤
الجدول رقم (٣-٩) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء	٧٥
الجدول رقم (٣-١٠) معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية	٧٥
الجدول رقم (٣-١١) معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث: الالتزام المهني	٧٦
الجدول رقم (٣-١٢) معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الرابع: الرضا الوظيفي	٧٦
الجدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء ..	٧٨
الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة	٧٩
الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: طريقة المقياس المدرج	٨١
الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)	٨٢
الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الإدارة بالأهداف	٨٤

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	٨٥
لعبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية.....	٨٥
الجدول رقم (٤-٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	٨٧
لعبارات المحور الثالث: الالتزام المهني.....	٨٧
الجدول رقم (٤-٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	٨٩-٨٨
لعبارات المحور الرابع: الرضا الوظيفي.....	٨٩-٨٨
الجدول رقم (٤-٩) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين	٩٠
الجدول رقم (٤-١٠) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين	٩١
الجدول رقم (٤-١١) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	٩٢
الجدول رقم (٤-١٢) يوضح أثر الرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين.....	٩٣
الجدول رقم (٤-١٣) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني	٩٤
الجدول رقم (٤-١٤) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني.....	٩٥
الجدول رقم (٤-١٥) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	٩٦
الجدول رقم (٤-١٦) يوضح أثر الرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني	٩٧

فهرس الأشكال

الشكل رقم (١-١) يوضح أنواع الالتزام المهني	٣٤
الشكل رقم (٢-١) يوضح نموذج الدراسة	٥٠
الشكل رقم (٣-١) يوضح متغيرات الدراسة	٥٠
الشكل رقم (١-٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع	٦٩
الشكل رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر	٦٩
الشكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	٧٠

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، والكشف عن تأثير إستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين، وكذلك الكشف عن تأثير إستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٤) عاملاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: جاء مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية بدرجة استجابة (عالية)، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.912^a) وبمستوى دلالة (0.001^b)، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.812^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: منح الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول عملية التقييم، واستخدام نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات تقييم الأداء، تحسين إنتاجية العاملين، الالتزام المهني، الشركات الصناعية، المملكة العربية السعودية، الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة

١-١ 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 ومنتظم، 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).

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 تقييم 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 (الجهني وآخرون، ٢٠٢٣).

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).

وطريقة المقياس المدرج الذي يتم من خلاله قيام المُقيمين 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 القائم على الدرجة التي يعتقد بأنها خاصة بالفرد موضع التقدير (Tiyek & Tuysuz, 2021).

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).

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

وتعد العلاقة بين استراتيجيات تقييم الأداء وإنتاجية العاملين محورية لنجاح أي مؤسسة؛ فإن الأخذ بجملة 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).

وهو ما أكدته "ننانا" (Nnana et al., 2024) 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).

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)؛ 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).

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). وهو ما أكدته نتائج دراسة حمزة وآخرون (٢٠١٩) 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).

ويعتبر الرضا الوظيفي من العوامل التي تؤثر مباشرة 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 كواردها 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).

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) 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).

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).

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).

ومن هنا، يمكن أن يلعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً يعزز من العلاقة بين استراتيجيات التقييم والإنتاجية، حيث إن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر التزاماً وجديةً في أداء مهامه وأكثر كفاءةً في إنجاز الأعمال المطلوبة، وهو ما أكدته "العيناتي" (Alainati et al., 2024) 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 الموظفين، 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).

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.

٢-١ المنطلقات النظرية للدراسة:

- **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). 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 العاملين 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 متأثرًا بأستاذه توماس ريان، وتبدأ هذه النظرية من نقطة أن للأهداف وظائف وآثارًا مقررّة 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). 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). 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 الفعّالة في تحقيق الأهداف.

١-٣ المبحث الأول: تقييم الأداء

١-٣-١ مقدمة

إن تقييم الأداء من العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فإنها تساهم وبشكل فاعل في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل الشركات، ويعكس هذا المفهوم أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

كما يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والشركة؛ نظراً لتعدد وتداخل العوامل المؤثرة على الأداء (الحري، ٢٠١٦ ب).

وانطلاقاً من أن أداء العاملين هو مفتاح النجاح لأي شركة؛ لأن الشركات لا تستطيع تحقيق أهدافها المرجوة إلا إذا كان أداء العاملين جيداً، كما أن زيادة أداء العاملين يخلق ميزة تنافسية للشركات؛ وبالتالي تركز الشركات على تحسين الأداء وتنفيذ أنظمة تقييم الأداء؛ بحيث يمكن تحديد التناقضات وإزالتها للمستقبل (Dahkoul, 2018).

كما يمكن اعتبار أن تقييم الأداء من المهمات الأساسية التي توليها الإدارة الاهتمام البالغ، والتي يتعين على إدارة الشركات أن تهض بها وتضعها في أولويات اهتماماتها، فمن خلال التقييم تتمكن الشركة من الحكم على دقة سياساتها في التدريب والتطوير والمتابعة إضافة إلى دقة البرامج التي تعتمد عليها، ويتمثل الهدف من تقييم الأداء في قياس أداء الأفراد العاملين بصورة موضوعية وصادقة، والعمل على تطوير أداء هؤلاء الأفراد مستقبلاً (المحمدي، ٢٠١٩).

وتأكيداً على ذلك يعتبر تقييم الأداء مهم لأنه يعمل على تحسين إدارة الشركات وزيادة الفعالية والإنتاجية، كما أنه يعمل كأداة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وقد أظهرت ممارسات تقييم الأداء تغييرات مع مرور الوقت وزادت أهميتها للإدارة، كما بدأت في التأكيد على الأغراض التي تم إجراؤها بدلاً من المؤهلات الفردية، وعلاوة على ذلك فقد أصبح نشاطاً لا يتعلق بالعاملين فحسب، بل بالشركة بأكملها، كما أن إنشاء نظام تقييم الأداء الذي يهدف إلى التحسين المستمر، ويوفر ردود الفعل المناسبة ويوجه نحو أهداف المهنة من شأنه أن يمكن الشركات من العمل بكفاءة أكبر (Çınar & Vardarlier, 2014).

فمع ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء والاعتماد على نتائجه في التخطيط والتطوير؛ من خلال معرفة جوانب القوة وتوظيفها والاستفادة ممن يتمتعون بها، بالإضافة إلى معالجة جوانب الضعف، وتقييم البرامج التدريبية للعاملين الذين يعانون منها مع الاهتمام بإنسانية العامل، وظهرت مجموعة من أساليب التقييم الحديثة التي تتسم بالدقة والثبات والموضوعية والقبول من قبل العاملين موضع التقييم (غبارة، ٢٠١٧).

فضلاً عن أن تقييم الأداء جزءاً أساسياً من استرجاع المعلومات، ويستند إلى عمليات تقييم موضوعية لمدى قدرة النظام على تلبية احتياجات المستخدمين، ويتم تنظيم عملية تقييم الأداء في فئتين التقييم القائم على النظام الذي يهدف إلى قياس مدى جودة طرق ترتيب النتائج ذات الصلة باستعلامات، والتقييم القائم على المستفيدين، الذي يركز على مستوى رضا المستفيدين (Ioannakis et al, 2017).

وعليه فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي تساهم في تحديد أوجه القصور في الأداء، أو في الصفات الشخصية للأفراد العاملين، كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية، والمساعدة في وضع خرائط الإحلال الوظيفي في ضوء ترتيب الأفراد وفقاً لكفاءتهم، وتحديد العدالة والموضوعية؛ ومن ثم إيجاد بيئة عمل إيجابية

وجاذبة، وإمكان قياس الإنتاجية للأقسام والأنشطة، وإيجاد مناخ من المنافسة الإيجابية والدافعية للأفراد العاملين والوحدات والأقسام في النشاط نفسه، ما دامت المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء موضوعية وتحتمل إلى الكفاءة (مصطفى، ٢٠١٤).

كما يمكن اعتبار تقييم الأداء عملية حيوية، تعكس مدى فاعلية السياسات الإدارية في تحقيق الأهداف المؤسسية؛ وذلك من خلال تنفيذ نظام تقييم موضوعي وشفاف؛ مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

١-٣-٢ مفهوم تقييم الأداء

إن الجوهر الأساسي لمفهوم تقييم الأداء يتمحور حول ما يقوم به الباحثين بتفسيره فيما بينهم بشكل توافقي، ومع ذلك فقد يقوم كل منهم بإضافة تفسيرات إضافية مختلفة حول وصف ماهيته، تلك التباينات التفسيرية يمكن أن يتم تشكيلها مفاهيميًا خلال مجموعة من التعريفات، التي تساعد على إثراء الأدبيات وصقل توجه الدراسة الحالية ويمكن إيضاحهم على النحو التالي:

فقد عرف "لوج ويكي" (Igbojekwe et al. 2015, P.629) تقييم الأداء على أنه: "عملية منهجية تتم على أساس دوري أي سنويًا أو كل عامين في بعض المنظمات، والغرض الأساسي هو تقييم أداء العامل الفردي وإنتاجيته وفقًا لمعايير محددة مسبقًا وأهداف تنظيمية".

كما عرف غبارة (٢٠١٧، ص.٤١٨) تقييم الأداء بأنه: "القرار أو الحكم الذي يؤثر على وضع الفرد في الشركة، وذلك فيما يتعلق بالقرارات المرتبطة بتربيته وزيادة الراتب والنقل والتدريب".

في حين عرف أرفيس (٢٠١٨، ص.٤٨٩) تقييم الأداء بأنه: "قياس وتحليل وفحص لكيفية إنجاز الأفراد العاملين لأعمالهم في الشركة؛ من خلال دراسة خصائصهم ومهاراتهم وتحديد الاستعدادات والقدرات التي يمتلكونها، ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المطلوبة منهم، بالاعتماد على معايير عملية محددة، خلال فترة زمنية معينة، لاستنتاج عناصر القوة والضعف في التسيير وفي الأفراد بهدف التحسين والتطوير".

بينما عرف كرنكة (٢٠١٨، ص.١٦) تقييم الأداء بأنه: "مجموعة من الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما نلاحظه ملاحظة مباشرة بمعنى أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفاعلية وبمستوى معين".

إلا أن المحمدي (٢٠١٩، ص.٢٧١) عرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تتضمن الإجراءات الشركة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل".

كذلك عرف عبد الرحمن (٢٠٢٠، ص.٦٦) تقييم الأداء بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

الحالية وأيضًا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى".

كما ذكر "ثوي وترينه" (Thuy & Trinh, 2020, P.17) تقييم الأداء على أنه: "عملية تقييم الأداء وصياغة خطط التطوير وتوصيل نتائج العملية إلى العاملين أنفسهم، كما أنه نتيجة لتقييم منهجي ويستند إلى مجموعة من مؤشرات أداء النشاط في شكل مؤشرات المدخلات، والمخرجات، والنتائج، والفوائد، والتأثير".

كما أشار "مارفي" (Murphy, 2020, P.14) تقييم الأداء على أنه: "عملية يقوم فيها فرد أو أكثر في المنظمات بمراقبة والحصول على معلومات حول أداء العمل وفعالية العاملين الأفراد، ويستخدمون هذه المعلومات لإصدار أحكام تقييمية ذاتية حول أداء الأفراد".

وعرف "نوتا" (Nota. 2023, P.302) تقييم الأداء على أنه: "عملية تقييم أداء الفرد في وظيفته وفقًا لأهداف ومعايير محددة مسبقًا؛ حيث يتضمن ذلك مراجعة أداء الفرد على مدى فترة زمنية محددة.

وعليه يعرف الباحث تقييم الأداء بأنها عملية منهجية دورية تهدف إلى قياس وتحليل أداء الأفراد في الشركات وفقًا لمعايير محددة؛ مما يساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير والترقية وزيادة الإنتاجية.

١-٣-٣ الهدف من تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العناصر الأساسية في إدارة الشركات، فإنها تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية الأنشطة المختلفة، وهذا النظام ليس مجرد وسيلة لرصد الأداء، بل أداة استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات وتعزز تحسين بيئة العمل.

وتأكيدًا على ذلك يعتبر تقييم الأداء أداة حيوية تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية الأنشطة المختلفة، بما في ذلك الجودة والوقت والتكلفة، ويساعد هذا التقييم صناع القرار في تحديد مجالات التحسين اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى ذلك يعد نظام تقييم الأداء نظامًا متكاملًا يجمع المعلومات من مقاييس متعددة؛ مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في العمل، من خلال هذا النظام يمكن للشركات اتخاذ قرارات مدروسة لتعزيز أدائها العام (Oubrahim et al, 2022)

كما تسعى عملية التقييم التي يمارسها الإداريون إلى تصحيح الأخطاء ومنع تكراره؛ مما يساهم في توجيه العاملين نحو الأداء الأمثل، بالإضافة إلى أن العملية تلك تهدف إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تحليل الأداء وتحديد مجالات التحسين، كما تركز على البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المحددة لضمان تحقيق أهداف الشركة، ويمثل هذا التقييم أداة أساسية لتعزيز الكفاءة والفعالية في بيئة العمل (ميلود وبوظراف وعبد الله، ٢٠١٧).

وفي هذا أشار كرنكة (٢٠١٨) إلى الهدف من تقييم الأداء في النقاط التالية:

- ١- يوفر تقييم الأداء ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن العمليات، أو السياسات، أو الاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المستقبلية.
 - ٢- يقدم أدلة إلى الجهات المعنية (المانحين، والشركاء، والمستخدمين)؛ حيث تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها وللمتطلبات القانونية والمالية.
 - ٣- يهدف التقييم بشكل عام إلى تحديد ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، ويتوقع أن يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار إلى نتائج أفضل وإلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر.
- ويمكن القول هنا أن غرض تقييم الأداء يتمثل في الحفاظ على أداء العاملين حتى المستويات المتوقعة من خلال تحفيزهم على العمل؛ وذلك من خلال تزويدهم بمجموعة من القواعد واللوائح التي يجب اتباعها بشكل صحيح، ويُسهل تقييم الأداء تسليط الضوء على فجوة الأداء التي تتطلب الوفاء بها من خلال الإجراءات المناسبة للإدارة، وعندما يتم تحديد فجوة الأداء من قبل الإدارة، يمكن بسهولة تحديد الإجراءات المطلوبة ويمكن تنفيذها، كما يضمن تقييم الأداء مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المرجوة للشركة، بالإضافة إلى النتائج الفعلية الناتجة؛ وبالتالي يساعد تقييم الأداء العاملين على الوصول إلى المستويات المستهدفة لأدائهم (Dahkoul, 2018).

ومن جهة أخرى أضاف المستوفي والساعدي (٢٠١٨) أهداف تقييم الأداء في التالي:

- ١- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل عامل في الشركة؛ حيث يعرف الفرد من خلاله حقيقة أدائه؛ ونتيجة لمعرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، سيتولد لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.
 - ٢- إن جواً من التفاهم والعلاقة الإيجابية يسود لدى العاملين في الشركة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم تجد لها مكاناً للتقدير والاهتمام من قبل الشركة وخاصة عند معرفة أن هدف تقييم الأداء هو تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية أرقى.
 - ٣- إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة العاملين في المؤسسة.
 - ٤- إن وجود نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء؛ ذلك لأن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عن هذا الأداء وتحليلها بشكل دقيق؛ حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم موضوعي للأداء.
 - ٥- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر الشركة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات.
- لذا يمكن القول إن أحد الأهداف الرئيسية لتقييم الأداء هو تحفيز العاملين على زيادة جهودهم؛ وبالتالي تحسين أدائهم وتشمل الأهداف الأخرى لتقييم الأداء التركيز على القرارات والإجراءات الفردية في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية، وتسهيل تطوير وتنفيذ ومراجعة استراتيجيات الأعمال، وتعزيز عمليات الاتصال التي تؤثر على الأداء التنظيمي (Alves & Lourenço, 2023)

بناءً على ما تم ذكره يرى الباحث أن تقييم الأداء يسهم بشكل كبير في تطوير الأداء الفردي والجماعي؛ مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة؛ لذا يجب أن يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية لتحفيز العاملين وتعزيز الكفاءة.

١-٣-٤ متطلبات استراتيجية تقييم الأداء

تعتبر استراتيجية تقييم الأداء أداة حيوية في تعزيز كفاءة وفعالية الشركات، وهي تعتمد بالتأكيد على عدد من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح العمليات داخل الشركة، فضلاً عما تسعى إليه هذه الاستراتيجية من تحقيق أهداف العمل من خلال ربط الأداة بالمؤشرات الواضحة والمقاييس المحددة.

إن تقييم الأداء ليست بالعملية السهلة، فنجاح العملية وصحة إجراءاتها يعتمد على عدد من المتطلبات، والتي تمثل القانون أو الدستور المتفق عليه بين الإدارة والعاملين، والتي تمثل الكيفية التي ترمي إلى تحقيق أهداف العمل والوصول إلى أفضل المستويات الأدائية لإنجاز الأعمال بشكل فعال (العظامات، ٢٠١٥).

لذا يمكن اعتبار أن تقديم النتائج المناسبة والمنسقة أحد المتطلبات الرئيسية؛ لتقييم الأداء كما هو الحال في المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويرتبط هذا الجانب من حوكمة الشركات بمسألة الملكية، ويجب فحص سلوك الإدارة من وجهة نظر أن أصحاب المصلحة هم أكثر من مجرد عاملين وعملاء، بل قد يمتد الأمر بشكل أكبر على أصحاب المصلحة الآخرين كمديري الشركات (Srouji et al., 2019).

وهذا ما يبرهن على أن وجود علاقة واضحة بين مؤشرات الأداء على المستويات الهرمية المختلفة للشركة هو أحد متطلبات نظام تقييم الأداء؛ بحيث تحاول كل وحدة من الوحدات تحقيق نفس الأهداف، ونموذج هرم الأداء هو أحد النماذج التي تتضمن طريقة عمل هذه العلاقة، والغرض من النموذج هو الربط بين استراتيجية الشركة وعملياتها، ويتضمن نظام تقييم الأداء أربعة مستويات من الأهداف التي تمثل فعالية الشركة وكفاءتها الداخلية (Mirrazavi & Khoorasgani, 2016).

فضلاً عن وجود متطلبات خاصة بالنتائج تعتبر حاسمة في تقييم الأداء؛ حيث ترتبط هذه النتائج بالأداء وتعد غالباً الهدف الرئيسي للتقييم، وتميز هذه النتائج بسهولة قياسها، ويعتمد تقييم الأداء على العوامل الآتية:

١- الكمية: تعكس حجم المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

٢- التكلفة: تتعلق بتحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنة مع التكاليف المتوقعة.

٣- الجودة: تشير إلى نوعية المهام المنجزة مقارنة مع المهام المتوقعة.

٤- الوقت: يتعلق بتحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المخصصة لها أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها (بن عمراني، ٢٠٢١).

وعليه يرى الباحث أن تقييم الأداء يتطلب وجود علاقة واضحة بين مؤشرات الأداء المختلفة على المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى التركيز على النتائج الكمية والتكلفة والجهد والوقت، تلك المتطلبات تضمن تحقيق الأهداف الشركة وتعزيز الفعالية الداخلية.

١-٣-٥ أنواع تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يعد أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تسعى كافة الشركات على مختلف توجهاتها وأنشطتها أن تقوم بها، ويتنوع بين تقييم رسمي وغير رسمي، يساعد كلا النوعين في تقديم صورة شاملة عن أداء العاملين ويساهم في تحسين النتائج التنظيمية.

- **تقييم الأداء الرسمي:** يعتبر تقييم أداء العاملين الرسمي أحد أدوات إدارة أداء الموارد البشرية؛ حيث يعتبر الأشخاص، ومعارفهم، ومهاراتهم حاليًا المورد الأكثر قيمة لدى الشركة، كما أن أساليب تقييم أداء العاملين تعتبر مهمة؛ حيث إن أكثر أساليب تقييم أداء العاملين شيوعًا في الشركات تشمل تقييم الأداء القائم على الهدف المحدد مسبقًا، وتقييم الأداء القائم على النتائج القياسية المحددة مسبقًا، ومقابلات التقييم، وتطبق الشركات هذه الأساليب؛ نظرًا لأن نتائجها تُستخدم أيضًا في مجالات أخرى من إدارة الموارد البشرية، مثل: نظام المكافآت، وتخطيط العاملين (Dharmadhikari & Mastooreh, 2022).

وبموجب هذا التقييم يقوم الرئيس المباشر المكلف بعملية التقييم بإعداد تقييمه النهائي عن الفترة محل التقييم، مع الأخذ في الاعتبار نتائج التقييم غير الرسمي، ويوضح التقييم النهائي مدى نجاح أو الإخفاق الذي حققته الموارد البشرية محل التقييم؛ وذلك بمقارنه الأداء الفعلي وما حققته الموارد البشرية من إنجاز (ميلود وبوظراف وعبد الله، ٢٠١٧).

وفي سياق تقييم الأداء الرسمي، يُعني هذا التقييم بتقييم أداء العاملين وفقًا للعناصر والمعايير الواردة في خطة أداء العاملين وتعيين تقييم موجز للسجل، ويتم تعيين تقييم السجل وفقًا للإجراءات المضمنة في برنامج التقييم الخاص بالشركة، ويستند إلى العمل الذي تم إجراؤه خلال فترة التقييم بالكامل، ويؤثر تقييم السجل على العديد من الإجراءات الأخرى المتعلقة بالعاملين، مثل: منح زيادات في الأجور ضمن الدرجة، وتحديد رصيد خدمة الاحتفاظ الإضافي في حالة خفض القوة العاملة (United States Office of Personnel Management, 2024).

- **تقييم الأداء غير الرسمي:** فبموجب هذا التقييم يقوم الرئيس المباشر المكلف بعملية التقييم بتقييم أداء المرؤوسين محل التقييم باستمرار؛ وذلك بغرض كشف ما يعترى هذا الأداء من الأخطار والعمل على علاجها (ميلود وبوظراف وعبد الله، ٢٠١٧).

كما يشمل التقييم غير الرسمي أن يكون هناك تواصل مستمر بين المدير والعامل طوال العام، وفي نهاية العام سيحددان ما إذا كانت الأهداف والأغراض المحددة مسبقاً قد تحققت، وسيقدمان الملاحظات، ويضعان أهدافاً جديدة (Epgp, 2024).

لذا يتضح للباحث أن تقييم الأداء الرسمي يوفر إطاراً هيكلياً لتحديد إنجازات العاملين بناءً على معايير محددة، بينما يركز التقييم غير الرسمي على التواصل المستمر والتغذية الراجعة؛ مما يساهمان معاً في تطوير الأداء وتعزيز فعالية الفريق في الشركة.

١-٣-٦ طرق تقييم الأداء

تعتبر طرق تقييم الأداء من الأدوات الأساسية لإدارة الموارد البشرية داخل الشركة، وتهدف إلى قياس فعالية العاملين وفي تحقيق الأهداف التنظيمية أيضاً، وتشمل هذه الطرق على أساليب تقليدية وحديثة، وتسهم هذه الطرق في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء العام للشركة.

- **الطرق التقليدية:** فقد قيم بوطالب (٢٠١٩) الأداء بالطريقة التقليدية من خلال طريقة الترتيب البسيط، والتي تقتضي أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه تنازلياً بتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والشركة، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ ومن ثم الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

بينما أضاف عبد الرحمن (٢٠٢٠أ) طريقة التوزيع الإجمالي كأحد الطرق التقليدية في تقييم الأداء، وترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التغير الشخصي في عملية التقييم؛ لذلك تلزم بعض الشركات بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويعطي هذا التوزيع بأن يكون التعاون في القدرات بين أفراد المجموعة العادية، ولكن هذه الطريقة غير صالحة في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.

كما يميلون أصحاب العمل أو المصنفين إلى تقييم العاملين لديهم في فئات أداء قريبة من المتوسط أو أعلى من المتوسط، وتم تقديم طريقة التوزيع الإجمالي، للقضاء على عيوب المصنفين؛ حيث يتطلب النظام من المديرين تقييم كل فرد، وتصنيفه عادةً في فئات، ويمكن أن تكون الفئات رديئة أو متوسطة أو جيدة أو ممتازة أو تعتمد على النسب المئوية، مثل: ١٠٪ رديئة، و ٤٠٪ جيدة إلى حد ما، و ٤٠٪ جيدة و ١٠٪ ممتازة، كما أن التوزيع الإجمالي هو طريقة لتقييم الأداء لتصنيف العاملين ولكن بترتيبه على سبيل المثال،

التوزيع المطلوب بنسبة ١٠ أو ٢٠ في المائة في الفئة العليا، و ٧٠ أو ٨٠ في المائة في المنتصف، و ١٠ في المائة في الأسفل، يُعتبر العاملين الأعلى مرتبة موظفين ذوي إمكانات عالية (Jaiswal, 2020, P.6).

إلا أن الباحث اعتمد على طريقتين في التقييم التقليدي للأداء، وهي طريقة المقارنة المزدوجة، وطريقة المقياس المدرج لما يترأ له من أهميتهما، ودورهما في تقييم الأداء، وبيان صورة حقيقة عن أداء العاملين.

١- طريقة المقارنة المزدوجة: هي تقنية أفضل للمقارنة من طريقة الترتيب المباشر؛ حيث تقارن هذه الطريقة كل موظف بكل العاملين الآخرين في المجموعة، واحدًا تلو الآخر، وبموجب هذه الطريقة، تتم مقارنة موظفي المجموعة ببعضهم البعض في وقت واحد، وتقارن هذه الطريقة كل موظف بكل العاملين الآخرين في المجموعة واحدًا تلو الآخر، وبعد إجراء جميع المقارنات على أساس المقارنات الإجمالية، يتم إعطاء العاملين التصنيف النهائي؛ حيث إنها طريقة لمقارنة العامل والوظيفة بأخرى على أساس مجموعات المهارات والوقت المطلوب لتنفيذ المهام والمعرفة (Jaiswal, 2020).

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرف قياس الكفاءة (بوطالب، ٢٠١٩).

٢- طريقة المقياس المدرج: تعتمد هذه الطريقة على حصر العناصر المهمة التي تقيس الأداء لدى العاملين ويتم إعطاء درجات متدرجة لكل عنصر من عناصر التقييم، من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل، من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف، ثم يمنح العامل الدرجة التي يرى الرئيس المباشر أنه يستحقها عن هذا العنصر، وكذلك في بقية العناصر الأخرى التي تقيس الأداء مثل: التعاون مع الزملاء، المعرفة بالواجبات والمهام، الحضور في المواعيد، العلاقة مع العملاء، حب العمل، سرعة الإنجاز، القدرة على حل المشكلات (ديب، ٢٠١٤).

يتكون من مقاييس رقمية تمثل معايير الأداء المرتبطة بالوظيفة، يتراوح كل مقياس من ممتاز إلى ضعيف، يتم استخلاص الاستنتاجات النهائية من خلال حساب الدرجات الرقمية الإجمالية، وتكون الفوائد، سهل الاستخدام، أقل تكلفة، يغطي عددًا كبيرًا من العاملين (Ail, 2016).

- الطرق الحديثة: مع ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء والاعتماد على نتائجه في التخطيط والتطوير من خلال معرفة جوانب القوة وتوظيفها والاستفادة ممن يتمتعون بها، إضافة إلى معالجة جوانب الضعف وتقييم البرامج التدريبية للعاملين الذين يعانون منها مع الاهتمام بإنسانية العامل (غبارة، ٢٠١٧).

فقد تناولت الأدبيات المختلفة طرق حديثة عدة لتقييم الأداء والتي منها، طريقة الاختيار الإجباري (الاختبارات)، فبعد تحديد المراتب والنسب الممنوحة لكل مرتبة يتم إعداد بطاقة لكل فرد من المرؤوسين ثم

يقوم الرئيس بإجراء مقارنة بين قدرات العاملين أصحاب هذه البطاقات وتوزيعها على كل مجموعة من هذه المجموعات بذات النسبة المفترضة لمراتب التقدير (غبارة، ٢٠١٧).

إلا إن طريقة الاختيار الإجباري لتقييم الأداء تستمد اسمها من حقيقة مفادها أن المسؤولين عن تقديم التقييمات، أي المصنفين، "مجبرون" على توزيع التقييمات على الأفراد الذين يتم تقييمهم في توزيع أداء "محدد مسبقاً"، وفي هذه الطريقة، يُجبر المصنف على الإجابة عن العامل من البيانات الجاهزة المعطاة في كتلتين أو أكثر، وستكون للبيانات طرفان متطرفان، أي متساويان في الإيجابية أو متساويان في السلبية وعادةً ما تكون مرجحة، لا يعرف المصنف الأوزان بعد إعطاء استجابته للبيانات يرسلها المصنف إلى قسم الموارد البشرية لاتخاذ مزيد من الإجراءات، ويطبق قسم الموارد البشرية الأوزان، ويحسب النتيجة لاتخاذ القرارات (Jaiswal, 2020).

إلى جانب طريقة التقرير المكتوب ومن خلال هذه الطريقة يقوم المدير أو الرئيس بكتابة تقرير نختصر عن أداء العامل أثناء فترة محددة وتعد كتابة التقارير من أكثر طرق تقييم الأداء شيوعاً واستخداماً، وبالرغم من ذلك فإن هناك تباين كبير في خصائص هذه التقارير وفي مواصفاتها والطرق التي تستخدم لقياس كفاءة العاملين (قنون، ٢٠١٥).

غير أن الباحث اعتمد على طريقتين حديثتين لتقييم الأداء، وهما طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)، وطريقة الإدارة بالأهداف، لدورهم الهام في تقييم الأداء.

٣- طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية): الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عد من الوقائع التي تستقي نجاح أو فشل العمل وعلى الرئيس المباشر أن يلاحظ ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تقدمت منهم أثناء أدائهم وغالباً ما يستعمل أسلوب قوائم المراجعة لتقييم الأداء وهو عبارة عن قائمة من الأسئلة التي تتعلق بسلوك العامل حيث يتم وضع علامة نعم أو لا حسب رأيه في العمل، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقييم لكل سؤال والهدف من ذلك هو تقليل الاحتمالات لحيزهم (عبد الرحمن، ٢٠٢٠).

كما تعتبر طريقة "الحوادث الحرجة" إحدى طرق تقييم الأداء، وتتضمن هذه الطريقة النظر في الأحداث أو المواقف التي تؤثر بشكل كبير على أداء العمل، لإنشاء نظام موثوق ومعقد لمعرفة الموارد البشرية المطلوبة والتي تناسب الاحتياجات الفريدة لكل جزء من الاعمال من خلال مزج هذه الأساليب المختلفة (Bohdan, 2024).

٤- الإدارة بالأهداف: تعد الإدارة بالأهداف هي أداة أو وسيلة لتحقيق التكامل بين الأغراض أي الكسب والنمو والتطوير والاحتياجات الفردية للمدير أي الدخل والدفع والتحسين، وهي عملية تحول الأهداف التنظيمية إلى أهداف فردية، وعلاوة على ذلك، ينصب الاهتمام في الإدارة بالأهداف على المساهمات التي يقدمها الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية الأوسع (Islami, 2018).

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تجعل للمرؤوسين دوراً هاماً في عملية تقييم الأداء وذلك بحثهم على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف؛ وبالتالي تحفيزهم على تحقيق النتائج إلا أن عملية تحديد الأهداف ليست سهلة خاصة الأهداف غير القابلة للقياس كما أن نجاح هذه الطريقة يعتمد على القيادة الديمقراطية وعلى نوعية معينة من المرؤوسين ممن يتوفر فيهم الدافع والقدرة على العمل والاستمرار فيه (غبارة، ٢٠١٧).

وعليه فإن طرق التقييم سواء التقليدية أو الحديثة تعتبر أدوات فعالة لقياس فعالية العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي، من خلال اعتماد أساليب متنوعة، كما أن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد على احتياجات الشركات وثقافتها؛ مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.

١-٣-٧ مداخل تقييم الأداء

تعتبر مداخل تقييم الأداء أساسية لفهم وتحسين فعالية الشركات؛ حيث توفر أدوات متنوعة لتقييم الأداء من زوايا مختلفة، وتشمل هذه المداخل المدخل المقارن ومدخل السمات، والمدخل السلوكي، كل منها يقدم منظوراً فريداً يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

- **المدخل المقارن:** يعتبر المدخل المقارن من أحدث المداخل ويقوم على إجراء المقارنة بين نظام شركة ونظام شركة أخرى، كالمقارنة لبعض جوانب النظام الإداري مثل أسلوب اتخاذ القرارات واختيار العاملين ومعالجة المشاكل المالية على سبيل المثال (الحري، ٢٠١٦، ص. ٣٥).

كما يتم استخدام المدخل المقارن لتقييم الأداء ليس فقط من خلال مراعاة أفضل الممارسات التي يمكن تحقيقها من الناحية الفنية، ولكن أيضاً ما هو مرغوب فيه، كما هو موضح في الأهداف (Ruiz & Sirvent, 2019, P.3).

- **مدخل السمات:** وتتمثل في مجموعة من ردود الأفعال والاستجابات التي تربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد، ومعالجتها بالطريقة نفسها في معظم الأحوال والسمة عنده جانب ثابت نسبياً في خصائص الشخصية، كما أنها بُعد علمي يستخرج بواسطة التحليل العاملي لاختبارات الفروق الفردية بين الأفراد (السامرائي، ٢٠٢٣).

لذا تعتبر مدخل السمات هي إحدى المداخل التي تندرج تحت نظرية الشخصية، واستند المدخل إلى تعريف الوصف الشامل للأنماط المميزة للتفكير والشعور والسلوك، والتي تشكل معاً شخصية مميزة لكل فرد ويركز نهج السمات، الذي يُشار إليه أحياناً باسم النهج الميول، على الملاحظات التجريبية بدلاً من السريرية ويصف السمات كجوانب ملموسة للشخصية بمصطلحات وصفية اندفاعية وحازمة (Chinyere, 2017).

كما ترتبط نظرية السمات الشخصية ارتباطاً وثيقاً بالدافع التنظيمي، من أجل النظر في هويات أعضاء الشركة، ويجب على المرء تحليل خصائصهم؛ حيث إن الشخصية لها تأثير مباشر على السلوك التنظيمي

في تحديد درجات التسامح، وتناسق بيئة العمل، وأخلاقيات العمل، ويمكن تعزيز العلاقة بين الشخصية والدافع من خلال وضع الأفراد ذوي السمات المتوافقة في نفس الفرق حيث من المرجح أن يستمر التسامح (Wardhana & Pangestu, 2021)

- **المدخل السلوكي:** يعتبر المدخل السلوكي للشركة الإدارية نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا يتم إتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعض للوصول إلى قرار موضوعي سليم، ويعد هذا المدخل نتاجًا لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي (رجب، ٢٠٢٣).

كما تُعد النظرية السلوكية عاملاً رئيسيًا في تحفيز الفرد والتزامه، وتتعامل النظرية السلوكية مع تأثيرات العوامل الاجتماعية والمعرفية والنفسية والعاطفية على القرارات الاقتصادية وأفعال الأفراد مثل المديرين (Mandysová, 2018).

يري الباحث أن مداخل تقييم الأداء تعكس تنوع الأساليب المستخدمة في قياس فعالية الأفراد، بدءًا من المقارنات بين الشركات إلى تحليل السمات الشخصية والسلوكيات، إن استخدام هذه المداخل يساعد الشركات في تحديد نقاط القوة والضعف؛ مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

١-٣-٨ خطوات تقييم الأداء

تعد خطوات تقييم الأداء عملية شركة تهدف إلى قياس فعالية العاملين والشركات، وتساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وتتباين هذه الخطوات من شركة إلى أخرى.

فقد أشار كرنكة (٢٠١٨) إلى أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في التالي:

١- **التقويم القلبي:** يتم قبل تنفيذ المشروع حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملاءمة المشروع وقيمه، ووضع مؤشرات تقوم بقياس تأثير المشروع في التقويمات اللاحقة، ويساعد الشركة على التخطيط القلبي الذي يعني وصف ما هو متوقع ومحمّل وتحليله والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات.

٢- **تقويم منتصف المدة:** أو التقويم المتزامن ويجري في منتصف مدة التنفيذ المشروع؛ حيث يهدف هذا التقويم إلى فحص الإنجازات وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستندًا إلى النتائج بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقًا للنتائج حيث تساعد نتائج التقويم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومراقبة الأداء.

٣- **التقويم البعدي:** يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع ويركز على الكفاءة والتأثير والاستمرارية، استنادًا إلى نتائج التقويم ويهدف هذا التقويم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

إلى أن " ثوي وترينه" (Thuy&Trinh, 2020) ذكر خطوات مختلفة لتقييم الأداء تتضمن التالي:

- ١- **وضع معايير أداء العاملين:** يجب على المدير أن يحدد الإنجازات أو المهارات أو المخرجات التي سيتم تقييمها، يجب تضمين معايير الأداء هذه في تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي.
 - ٢- **التواصل مع كل موظف:** حتى يعرف العاملون ما تتوقعه الشركة منهم، ويمكن أن يؤدي غياب التواصل إلى تعقيد العملية؛ لذلك يجب أن يكون التواصل في اتجاهين، وهذا يعني أن الإدارة يجب أن تحصل على ردود فعل من العاملين بشأن معايير الأداء التي تم وضعها للموظف المعني.
 - ٣- **قياس الأداء الفعلي:** مثل الملاحظات، أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو التقارير المكتوبة، ويجب أن يتم قياس الأداء بشكل موضوعي بناءً على الحقائق والنتائج، وعدم تضمين المشاعر في قياس الأداء هذا.
 - ٤- **قارن الأداء الفعلي بالمعايير الموجودة أو المحددة مسبقاً:** هذه المقارنة سوف تكشف ما إذا كان هناك انحراف بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء أم لا.
 - ٥- **توصيل نتائج التقييم ومناقشتها مع العاملين المعنيين:** هذه الخطوة هي واحدة من أصعب المهام، لأنه يجب على المدير تقديم تقييم دقيق حتى يتمكن العامل من قبول نتائج التقييم.
 - ٦- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة:** إذا كان هناك انحراف بين معيار الأداء والأداء الفعلي للموظف وتم التواصل بشكل جيد بين الطرفين، فيجب على كل من الشركة والعامل اتخاذ إجراءات لتحسين أدائهم.
- يعتبر الباحث تقييم الأداء عملية شاملة تتطلب تحديد المعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج، والتواصل مع العاملين؛ مما يسهم في اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة، هذه الخطوات تعزز من فاعلية العمل وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.
- ١-٣-٩ **معوقات تقييم الأداء**
- تعتبر معوقات تقييم الأداء من التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات؛ حيث تؤثر سلباً على دقة وموضوعية التقييمات.
- وهناك عدة أسباب لعدم نجاح عملية تقييم أداء العاملين والتي تتمثل في التساهل المتزايد أو التشدد المتزايد، والانطباع الشخصي، والتحيز الشخصي، والخطأ في الحادثة، وعدم الاهتمام بإعداد التقارير؛ وهو ما أكد عليه عبد الرحمن (٢٠٢٠) فيما يلي:
- ١- **التساهل والتشدد:** قد يكون التقرير متساهل مع مرؤوسيه مما يؤدي إلى التقديرات العالية، هذا بجانب تشدد معد التقرير؛ مما يؤدي إلى النتائج المنخفضة.

٢- **الاتجاه نحو الوسط:** يتجه معظم معدي التقارير إلى إعطاء تقديرات متوسطة رغم وجود اختلافات واضحة في أداء العاملين، وقد يعود ذلك إلى عدم توافر البيانات أو لإرضاء أصحاب الأداء غير المقبول.

٣- **الانطباع الشخصي:** الحكم على العامل بدون التحقق، مثال: منح موظف ما تقدير مرتفع بسبب الانضباط فقط.

٤- **التحيز الشخصي:** والذي يتمثل في علاقات الصداقة أو العلاقات العائلية وبالتالي ينحاز المعد إلى طرف ما.

٥- **خطأ الحداثة:** يعتمد معد التقرير على سلوكيات العاملين في الفترة الأخيرة ويحصل على تقديرات جيدة بغض النظر عن سلوكهم العام.

٦- **عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:** وهو تقصير الرؤساء في عملية التقييم، والتي تتمثل في تنفيذ عملية التقييم في حين الطلب فقط، مع غياب الهدف الأساسي من عملية التقييم.

فضلاً عن أن إحدى المهام بالغة الأهمية في تقييم العاملين تتمثل في ضمان العدالة في التقييم؛ حيث يمكن أن يكون هناك تحيز في تقييم أداء العاملين بسبب الأخطاء الإدراكية المختلفة للمقيمين؛ لذلك يجب التغلب على أخطاء التقييم من أجل تقييم الأداء العادل، إن أخطاء التقييم التي يمكن أن يرتكبها المقيمون مثل خطأ تأثير الهالة، عن طريق تضليل المقيم بسبب الطبيعة المواتية أو غير المواتية للعامل، ويقيم خصائص العاملين في مجالات أخرى على أنها مواتية أو غير مواتية بناء على ذلك، والثاني هو خطأ القوالب النمطية؛ حيث يحكم المقيم على العامل بناء على المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها، والثالث هو خطأ التساهل والقسوة؛ حيث يقوم المقيم بتقييم العاملين بشكل أكثر تساهلاً مما هم عليه بالفعل، أو بشكل أكثر قسوة (Yoon, 2021).

كما تتضمن معوقات تقييم الأداء تأثيرات المحسوبية، والنزعة المركزية، ومعايير الأداء غير الواضحة، وأدوات التقييم غير الفعالة، وعلاقة العمل السيئة مع الرؤساء (Wegwu & Ogbungbada, 2021).

لذا يرى الباحث أن تقييم الأداء عملية تتطلب التعامل مع مجموعة من المعوقات مثل المحسوبية، والتحيزات الشخصية، ولضمان عدالة التقييم وموضوعيته، والتغلب على هذه المعوقات يسهم ذلك في تحسين فعالية التقييم ويعزز من أداء العاملين داخل الشركة.

١-٤-٢ المبحث الثاني: تحسين الإنتاجية

١-٤-١ مقدمة

تسعى كافة الشركات على اختلاف قطاعاتها إلى تحسين إنتاجيتها لتحقيق مخرجات أعلى، يسهم ذلك بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية والربحية للشركات، كما يعتمد ذلك على تحسين أداء العاملين فيها وتبني استراتيجيات إدارية فعالة.

حيث يعتبر موضوع تحسين الإنتاجية من ضمن التحديات التي تواجه الشركات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وعلى اختلاف أسواقها محلية أو عالمية في سعيها إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من الشركات في نفس النشاط، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق (عبد الرحمن، ٢٠٢٠ ب).

إضافة إلى ذلك فإن تحسين الإنتاجية تُعرّف بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وبين النتائج والتضحيات، ويمكن أن يتعلق المخرج بعدد المنتجات وجودتها، ونتيجة التشغيل، على سبيل المثال، والتي يتم التعبير عنها على أنها صافي الربح أو حصة السوق، وتتضمن المدخلات الموارد، أي عوامل الإنتاج مثل العمالة ورأس المال والتكنولوجيا والمعلومات والمرافق، وتُعد إنتاجية العوامل الإجمالية هي النسبة بين المخرجات الإجمالية والمدخلات الإجمالية، وإذا كانت النسبة تتعلق بجزء معين فقط من المدخلات، فإنها تُسمى إنتاجية جزئية، ويمكن التعبير عن إنتاجية العمل على أنها الناتج المُنتج لكل وحدة عمل (De Been, et al., 2016).

كما تتصف تحسين الإنتاجية بأنها عنصر حاسم لنجاح الشركة، لأنها تدفع إلى تحسين أداء العاملين؛ لذلك، يصبح تحسين الإنتاجية هدفاً مهماً لأي شركة لتحقيق القدرة التنافسية في الأسعار؛ حيث إن أهم شيء للشركة هو أداء العاملين، وسترثق الإنتاجية تلقائياً عندما يشعر العاملون بالرضا (Ismail & Owaida, 2023).

لذا تعد الإنتاجية هي أفضل مؤشر لتقييم الأداء فبينما تتصف عوامل الإنتاج بالندرة فإن الإمكانيات الكامنة لزيادة الإنتاجية غير محدودة، لهذا تتسابق الدول في المحافظة على ديمومة واستمرارية معدلات نمو متزايدة فيها من خلال إدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والبشرية والإدارية، كما أن محور تحسين الإنتاجية هو تأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وبكفاءة أحسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل فالعمل بكفاءة يعتمد أساساً على السلوك الإنتاجي للأفراد، وهذا السلوك هو نتيجة لعوامل عديدة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، وأن استمرارية تحسين الإنتاجية يتطلب التطلع على الأساليب الصحيحة والكفاءة لأداء العمل في جميع نشاطات المجتمع، وهذا يعني إدخال تغييرات تربوية واجتماعية وسلوكية في المجتمع تؤدي إلى خلق مجتمع جديد (دغيم، ٢٠٢٠).

كما يعد تحسين الإنتاجية وسيلة مهمة لزيادة ربحية ونجاح الشركات، وهو أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على القدرة التنافسية للشركات؛ حيث تؤثر التغيرات في الإنتاجية على العديد من الظواهر الاجتماعية والاقتصادية مثل مستوى المعيشة والنمو الاقتصادي وحتى جودة أوقات الفراغ (Rantala et al, 2018).

وعليه فإن تحسين الإنتاجية تعتبر مؤشراً هاماً يعبر عن الاستخدام الكفؤ للموارد وضماناً لتحقيق الكفاءة الإدارية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المسطرة؛ لذلك فإن الشركات المعاصرة في حاجة إلى موارد بشرية تتمتع برصيد متميز من المهارات، وقد تبين في السنوات الأخيرة إن إدارة الأداء تعتبر من الأدوات الأساسية لضمان الكفاءة والفعالية الإدارية من خلال تهيئة بيئة يسودها حوار ناجح حول العمل والأولويات بين العاملين والمدير وتعتبر أمراً أساسياً لزيادة الإنتاجية وبلوغ الأهداف المبرمجة (بومزايد، ٢٠١٥).

وهذا ما دفع الباحث إلى اعتبار تحسين الإنتاجية عنصراً حاسماً لنجاح الشركات؛ حيث يساهم في تعزيز أداء العاملين وزيادة ربحية الشركات، ويتطلب ذلك التركيز على الكفاءة في استخدام الموارد وتبني أساليب جديدة تضمن التطوير المستمر؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحسين المستوى المعيشي والنمو الاقتصادي.

١-٤-٢ مفهوم تحسين الإنتاجية

تتفق الأدبيات والباحثين على أهمية مفهوم تحسين الإنتاجية في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن كل منهم قد يتناوله من اتجاه مغاير لما تناوله غيره منه، ويمكن توضيح تلك الاختلاف من خلال تناول مجموعة التعريفات التي تعكس تنوع الآراء والأفكار وذلك على النحو التالي:

فقد عرف بوخطة (٢٠١٧، ص.٩) تحسين الإنتاجية بأنها: "مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج على المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي".

كما أشار " جي دواني ودانيلالا" (Gidwani & Dangayach, 2017, P.318) إلى تعريف تحسين الإنتاجية على أنه "القدرة على تلبية احتياجات السوق من السلع والخدمات بأقل قدر من إجمالي استهلاك الموارد".

في حين عرف حدرياش (٢٠٢٠، ص.٢٩) تحسين الإنتاجية بأنها: "العملية التي تهدف إلى تحقيق مستويات أفضل للإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية بحيث يجب أن تكون الأنشطة الهادفة إلى تحسين الإنتاجية مستمرة ولا تتوقف عند تحقيق نتائج قد تبدو جيدة بالنسبة للشركة".

كذلك عرف "الشير وعيسي" (AlChaer & Issa, 2020, P.1) تحسين الإنتاجية على إنها " فعالية الجهد الإنتاجي، ويتم قياسها من حيث معدل الناتج لكل وحدة من المدخلات، ومع ذلك، يمكن أن يتأثر الناتج بعوامل أخرى غير المهام المكتملة، مثل العمل المتكرر والتأخير".

إلى جانب ما قدمه سامر (٢٠٢٠، ص.١٩٢) من تعريف تحسين الإنتاجية على أنه: "الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي شركة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، وابتاع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعية أيا كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل".

كما عرف "نيراني" (Njiraini et al, 2022, P.27) تحسين الإنتاجية على إنه "تحسين الناتج لكل وحدة مدخلات، وهي مقياس لمدى كفاءة استخدام الموارد ولا تحدث زيادة الإنتاجية إلا إذا زاد الناتج بنفس مستوى المدخلات أو أقل".

بينما أضاف " أولو بيمي " (Olugbemi et al, 2022, p.155) تعريف تحسين الإنتاجية على أنه " العلاقة المادية بين الكمية المنتجة أي الناتج وكمية الموارد المستخدمة في سياق الإنتاج أي المدخلات وهي النسبة بين ناتج السلع والخدمات ومدخلات الموارد المستهلكة في عملية الإنتاج.

وقد عرف عبد العزيز وفريد (٢٠٢٢، ص.٢٢) تحسين الإنتاجية بأنها: "انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

وبناءً للعرض السابق فقد عرف الباحث تحسين الإنتاجية على أنها عملية تهدف إلى زيادة فعالية الجهد الإنتاجي من خلال تحسين العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

١-٤-٣ أهمية تحسين الإنتاجية

إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد هدف إداري، بل بات ضرورة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما قد يسهم في رفع مستويات المعيشة وزيادة القدرة التنافسية على مستوى الشركات.

إن تحسين الإنتاجية أحد أهم الاستراتيجيات لتحسين كفاءة التنمية الاقتصادية والحقوق الاجتماعية والثقافية لمختلف الأمم، وأحد الشروط الرئيسية لتحقيق المكانة المناسبة في المنافسة العالمية وزيادة رفاهية الأفراد، وهو النجاح في تسريع عملية تحسين الإنتاجية (Aliahmadi et al, 2016).

وذلك نظرًا لاعتبار الإنتاجية مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج، وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وإدخال التقنيات الحديثة لتطوير المنتج ورفع معدل المهارة للعمال، أي بعني محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة، وذلك وفق ما ذكره نور الهدى (٢٠١٧) على النحو التالي:

١- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.

٢- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات.

٣- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

٤- يعد تحسين الإنتاجية مقياس لقدرة المدخلات على إنتاج مخرجات.

كما تعد الإنتاجية بالنسبة للشركة عنصراً مهماً يمكن أن يخلق الفعالية والكفاءة والجودة لأنشطتها التشغيلية؛ لذلك فإن زيادة إنتاج الشركة تزيد من الإنتاجية لمواجهة كافة التحديات في الحفاظ على القدرة

التنافسية للشركة (Kodrat, 2022)؛ لذلك فإن تحسين الإنتاجية يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية على مستوى الشركة؛ حيث إنه أحد مقاييس أداء القدرة التنافسية (Dresch et al, 2018, P.73) .

أتضح لدى الباحث أن تحسين الإنتاجية يعد من الإستراتيجيات الأساسية لتعزيز الكفاءة الاقتصادية، وتحقيق التنمية المستدامة، كما يسهم في تحسين الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للأفراد، كما تسهم في زيادة الإنتاجية في تحقيق الأرباح، وتوسيع الأسواق، وخلق فرص عمل جديدة؛ مما يجعلها عنصراً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للشركات.

١-٤-٤ العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تعتبر العوامل المؤثرة على الإنتاجية من الجوانب الحيوية التي تحدد كفاءة الأداء في أي شركة وتشمل العديد من العوامل، وتساعد فهم الشركات لهذه العوامل على تحسين استراتيجياتها وزيادة قدرتها التنافسية؛ مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

حيث يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكاناً بارزاً، فمنذ بداية الفكر الإداري فإن الشركات تستهدف زيادة إنتاجية أفرادها العاملين من خلال اهتمامها بمسألة الحوافز، كما أن الحوافز الفردية تتحقق أغراضها في الشركات التي يهتم أفرادها بالأداء الفردي، والعائد الفردي بينما تتحقق الحوافز الجماعية أهدافها في الشركة التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل (موفق وسيار، ٢٠١٧).

فقد أشار بومزايد (٢٠١٥) إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية في التالي:

١- **توضيح مسؤولية وظيفة كل عامل:** تقوم إدارة الأداء بدور مهم في حسن اختيار العاملين من حيث المؤهلات والمهارات مما يجعل الفرد يشعر بالارتياح والسعادة من خلال الرضا عن العمل والجماعة وهذا يجعله وأفراد جماعته يتأثرون إيجابياً ليكونوا أكثر تحفيزاً على تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

٢- **القيام بعملية تقييم مستمرة:** إن إدارة الأداء من خلال علمية التواصل الدائم تعتبر وسيلة للسيطرة على أداء العاملين؛ وبالتالي السيطرة على أداء الموارد الأخرى اللازمة لمزاولة النشاط مما يضمن الاستخدام الحسن لتلك الموارد وكما تتيح توضيح توقعات المدير ويسمح للعاملين بالإسهام بأرائهم مما يساعد على إزالة العقبات والتوفيق بين مصلحة كل من العاملين والشركة لضمان الإنتاجية لذلك فإن عملية التواصل الدائم تساعد على:

- التأكد من أن عمل كل عامل يسهم في تحقيق أهداف الشركة.
- التعرف على المشاكل بمجرد حدوثها والتمكن من إصلاحها مبكراً.
- تحسين الإنتاجية.
- تحقيق الأداء طبقاً للمعايير المطلوبة.

٢- تحقيق الرضا الوظيفي: تمكن إدارة الأداء من تهيئة ظروف العمل الملائمة فتجعل العاملين يشعرون بالاستقرار والأمان والولاء والانتماء من حيث الرضا عن العمل والجماعة وظروف العمل والأجر مدركين اهتمام قائدهم بشؤونهم وبطبيعة الحال الرضا المرتفع يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. فضلاً عن العوامل الأخرى التي تؤثر على الإنتاجية تأخير الدفع، ومهارة العمالة، ونقص العمالة ذات الخبرة، ونقص الإشراف على العمالة، وعوامل التحفيز، والعمل الإضافي، وافتقار المدير إلى القيادة (Rajan, 2019).

كما أضاف وهاب (٢٠٢١) العوامل المؤثرة على تحسين الإنتاجية في التالي:

١- الأداء البشري للعمل:

- توزيع الاختصاصات المهام بطريقة عادلة.
- يوجد نظام خاص لتحفيز العاملين.
- اعتماد الحوافز المعنوية للأفراد العاملين.
- الاهتمام بالوقت كأداة لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- توفير ظروف عمل ملائمة (الحرارة والتهوية والإضاءة).
- امتلاك الشركة وسائل الأمن من أخطار العمل.

٢- العوامل الفنية والتقنية:

- اتباع الأساليب العلمية الحديثة في تصميم المنتجات مثل التصميم بمساعدة الحاسوب.
- استخدام المكائن والمعدات الحديثة لإنجاز العمليات الإنتاجية.
- اعتماد الأساليب التقنية الحديثة في العمل.
- المراجعة المستمرة لتصاميم المنتجات للتخلص من الوظائف التي لا تضيف قيمة للمنتج.
- اعتماد الخطط الإنتاجية ذات الجودة العالية والكلفة المنخفضة.
- امتلاك برنامج الصيانة الوقائية لمنع التوقفات والعطلات.

لذا فإن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل على عوامل داخلية، مثل: العوامل البشرية، وعوامل العملاء، والإدارة؛ وعوامل خارجية تشمل فقدان الإنتاجية بسبب العمل الإضافي، وتأثير الانقطاع (Prieto, 2022). كذلك أشار "دمنهوري ورنا" (Damanhoury & Rana, 2017) أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تتضمن الآتي:

١- عوامل الإدارة: تؤثر الإدارة على إنتاجية العمل في عدد كبير من القرارات والأساليب، مثل: التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والرقابة، والتواصل، وتوجيه العمل لصالح، فإذا فقد العاملون ثقتهم في الكفاءات الإدارية أصبح من الصعب تحفيزهم على إكمال عملهم؛ حيث يلعب الهيكل التنظيمي بأجزائه العديدة دوراً رئيسياً في التحفيز.

٢- **العوامل المؤثرة على القدرة والرغبة في أداء العمل:** كما أن مستوى الأداء = القدرة × الرغبة؛ وبالتالي فإن القدرة على العمل هي أحد المعادلات الأساسية لإنتاجية العمل، وتعني امتلاك الصفات المطلوبة للقيام بالعمل المطلوب، والتي تعتمد على التعليم والتدريب والخبرة العملية؛ لذلك من المهم توفير التوافق بين القدرة على العمل وطبيعة العمل.

يتضح لدى الباحث أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تتعدد بحيث تلعب الحوافز الفردية والجماعية دوراً محورياً في تعزيز أداء العاملين وزيادة فعالية الشركات، كما يشمل ذلك توضيح المسؤوليات والتقييم المستمر، وتحقيق الرضا الوظيفي، إضافة إلى العوامل الفنية والإدارية، كما تؤثر الظروف المحيطة بالعمل، مثل: نظام التحفيز، والمهارات، بشكل كبير على مستوى الإنتاجية ونجاح الشركة في تحقيق أهدافها.

١-٤-٥ طرق زيادة الإنتاجية

تعتبر زيادة الإنتاجية هدفاً أساسياً للشركات التي تسعى لتحقيق كفاءة عالية ونجاح مستدام، وتتضمن الطرق الفعالة لتحقيق ذلك لتحسين سير العمل وخلق بيئة عمل شركة، وتعزيز القدرة التنافسية، كما يلعب استخدام الأدوات الفنية والدافعية دوراً مهماً في تحفيز الأفراد وزيادة أدائهم.

فقد أشار دغيم (٢٠٢٠) إلى طرق زيادة الإنتاجية في التالي:

١- **تحسين سير العمل:** ويتم ذلك من خلال وضع الأولويات مع مراعاة الكفاءة، فإذا كان للعامل والعامل العديد من المهام يجب عليه تحديد أولوياتها بطريقة تجعله نشيطاً في العمل، ويتم تحسين سير العمل من خلال أخذ فترات راحة متكررة وقصيرة، وجدولة الوقت أثناء العمل.

٢- **خلق مساحة عمل فعالة:** ويتم ذلك من خلال تنظيم مساحة العمل الخاصة بالعامل، والعثور على مساحة خاصة وهادئة مناسبة للعمل وذلك لزيادة القدرة على التركيز أثناء العمل، والتبديل من الورق إلى المستندات والأرشفة الإلكترونية، وذلك لتخفيف الجهد وسرعة إنجاز العمل، بالإضافة إلى إنشاء نظام حفظ موثوق للملفات سواء كانت ملفات إلكترونية أو ملفات تقليدية ورقية.

٣- **القدرة التنافسية:** وهي المجال الذي يحقق للشركة أو الشركة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها في استغلال من جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، والدخول في منافسة مع الشركات الأخرى، تتبع الميزة أو القدرة التنافسية للمؤسسات أو المنظمات من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير.

كما يمكن تحقيق إنتاجية أعلى من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد مثل العمالة ورأس المال والمواد في إنتاج السلع والخدمات المختلفة (Skapars et al, 2017).

كذلك أضاف عبد الرحمن (٢٠٢٠ب) أساليب زيادة الإنتاجية في التالي:

١- **الأدوات الفنية:** ويقصد بها تلك الأدوات التي تؤثر في الشق الأول من مستوى الأداء فمن المعلوم أن مستوى الأداء يتوقف على شقين هما القدرة على العمل والرغبة في العمل، وتؤثر الأدوات الفنية في شق القدرة وتساعد هذه الأدوات في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية وقياس مستوياتها وهي تعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد.

٢- **أدوات الدافعية:** وتؤثر هذه الأدوات في الشق الآخر في مستوى الأداء وهو الرغبة في العمل ويقصد بها ويقصد بها تلك الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في العمل وفي تحسين الإنتاجية وتحفيزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج.

في حين تطرق محمود (٢٠١٧) طرق زيادة الإنتاجية في التالي:

١- يجب أن تقاس الإنتاجية بكل عناية حيث إن وضع نظام قياس هو مطلب أساسي لأي برنامج ناجح لتحسين الإنتاجية.

٢- تخطيط وتنظيم ومراقبة أي برنامج لتحسين الإنتاجية وهذا يدعم رسالة الشركة عن أهمية الإنتاجية للأفراد وللشركة والمجتمع.

٣- التفكير العلمي للإدارة العليا في اختيار بدائل تحسين التكنولوجيا فهناك ثلاثة اتجاهات أمام الإدارة في ذلك:

- تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على إدارة الإنتاجية بفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة.
- تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على الجوانب المادية والملموسة.
- الاستخدام الجدي للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة هو صلب الإدارة.

يري الباحث أن طرق تقييم الأداء تشمل تحسين سير العمل وتوفير بيئة عمل ملائمة، بالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات، ويعتبر قياس الإنتاجية وتخطيط البرامج ذات الصلة أمراً حيوياً، مع التركيز على استخدام الأدوات الفنية والدافعية لتحفيز العاملين، وتساهم هذه الجهود في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

١-٤-٦ تأثير تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية

يعتبر الأداء الجيد عاملاً محورياً في تحسين الإنتاجية داخل الشركات؛ حيث يتوقف نجاح العملية الإنتاجية على كيفية تنفيذ الأفراد لمهامهم، كما أن تحسين الأداء يساهم في تعزيز كفاءة التجهيزات ورفع مستوى الرضا الوظيفي؛ مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة؛ لذلك يصبح تقييم الأداء جزءاً أساسياً من استراتيجية تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإنتاجية.

كما تهتم الإدارات في الشركات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، فهما المحرك الرئيسي في العملية الإنتاجية، بمعنى أنهم مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة؛ ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم إذ أن باستخدامهما لآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات؛ وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل الشركة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠ ب).

لذا تقوم المؤسسات بتقييم الأداء وتنفيذ برامج التخطيط والتطوير المناسبة لإدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الأداء؛ حيث تعد إدارة الموارد البشرية مكوناً أساسياً للشركة فيما يتعلق بدوران العمالة وتحسين الإنتاجية وكذلك النمو المالي للشركة، كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في الاحتفاظ بالعاملين وإنتاجيتهم، غالباً ما تواجه المنظمات التي لا تتطور ولا تنفذ تقييم الأداء وتنمية الموارد البشرية مشكلات مما يؤدي إلى عدم حصول العاملين على التطوير المهني من خلال التدريب أو الإرشاد وبالتالي، يواجه العاملون مشكلات مثل؛ الملل أو الافتقار إلى التحدي في بيئة العمل (Ngwenya & Aigbavboa, 2017).

كما أن هناك تأثير تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية حيث إن إدارة الأداء هي أسلوب من أساليب تتضمن وضع الأهداف وعملية اتصال مستمرة بين المدير والعامل في شكل تعاون متواصل، وتقييم الأداء والذي يكون حاضراً طوال فترة العمل فهي تشجع العاملين على مناقشة تقدمهم في إنجاز المهام المسندة إليهم مع مديريهم على مدار العام حيث يسمح لهم بالإسهام بآرائهم من خلال تقديم تغذية عكسية تجعل من شأنها التدخل في الوقت المناسب لتوفير قدرًا من التعاون والتعلم المشترك والتوفيق بين مصلحة كل من العاملين وهذا ما يؤدي إلى تحسن في أداء العاملين وإنتاجيتهم (بومزايد، ٢٠١٥).

فضلاً عن إن تحفيز العاملين يجعلهم أكثر ابتكاراً لأنهم يشجعون على الأداء بشكل أفضل؛ فالشركة التي تحفز موظفيها تجعلهم أكثر ابتكاراً ويخلق أفكاراً رائعة من شأنها أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في بيئة التشغيل الخاصة بها؛ فعندما يدرك العاملون أنه إذا بذلوا قصارى جهدهم للمؤسسة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم بشكل مسؤول، فيمكن ترقيةهم وزيادة أجورهم وفتح فرص أفضل لهم، ولكن في المواقف التي يكون فيها أداؤهم بائساً، فإنهم يجتذبون عقوبات لا يمكن تجنبها، وهذا الوعي من شأنه أن يدفعهم إلى النضال من أجل بذل قصارى جهدهم لتجنب المكافآت السلبية وأن يكونوا أكثر إبداعاً (Paul et al, 2014).

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء بالدرجة الأولى ليس المحاسبة والعقاب بل تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يعطي صورة سلبية عن هذه الوظيفة ويجعلها في بعض الأحيان شجاً يربع العاملين مما يبعد إدارة الموارد البشرية كل البعد عن أصل وجودها وهي العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري؛ أما الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل والضعف في الأداء، الذي له انعكاس على تحسين العملية الإنتاجية بشكل خاص كون الأداء هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في الشركات، وتحديد أسباب هذا

الخلل والضعف وذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول إلى الإنتاج المرجو في الشركات (سامر، ٢٠٢٠).

لذا يرى الباحث أن تقييم الأداء يعد أداة فعالة لتعزيز الإنتاجية؛ حيث يوفر بيئة تشجيع على التواصل المستمر بين المديرين والعاملين؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء، ويعمل هذا التقييم على تحديد نقاط الضعف في الأداء، ويساعد في وضع استراتيجيات للتطوير والتدريب؛ مما يعزز الرضا الوظيفي والابتكار بين العاملين، وهذا ما يحقق الأهداف الإنتاجية المرجوة وزيادة الكفاءة التنظيمية.

١-٥ المبحث الثالث: الالتزام المهني

١-٥-١ مقدمة

في عالم سريع التغيير تتزايد التحديات والضغوط، يصبح الالتزام المهني عنصراً حاسماً للحفاظ على جودة الأداء والإنتاجية، كما أنه يسهم في بناء سمعة قوية للشركات؛ مما يؤدي إلى زيادة الثقة والولاء من العملاء والعاملين على حد سواء، كما أن تعزيز الالتزام المهني لا يعتبر مجرد واجب أخلاقي، بل هو استثمار طويل الأمد في النجاح الفردي والجماعي.

يعتبر الالتزام المهني من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الكثير، نظراً لأهميته الكبيرة في بلوغ أهداف الشركة والذي يعتبر طريق لنجاحها، بالإضافة إلى رفع إنتاجية العمال وتطوير قدراتهم وكفاءتهم، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وظائفهم، إذ يعتبر الأداء الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل ومؤشر على درجة إتمام المهام المسندة للعامل؛ حيث تكون الشركة أكثر استقرار واستمرار في البقاء لفترة طويلة عندما يكون أداء العاملين أداء متميز (طلحاي وبراهيمي، ٢٠٢٠).

إذ يعتبر الالتزام المهني ركناً أساسياً في العملية الإدارية بجميع مستوياتها وضرورة ملحة تحرص على تحقيقها الشركات المتعلمة للتطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد لتحقيق أهدافها وبالتالي فهو مطلباً رئيساً للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء (أ مبارك وجمعة، ٢٠٢١).

كما يعتبر الالتزام المهني هو القوة النسبية التي يتم تحديدها من خلال انخراط العاملين في الشركات، وقد يشمل ذلك إيمان الفرد بأهداف وقيم الشركة وموافقته عليها، والاستعداد للعمل الجاد من أجل الشركة، والاستعداد للحفاظ على العضوية في المهنة ما؛ فإن الالتزام المهني هو الاعتقاد أو قبول الأهداف والقيم المهنية المختلفة، والميل إلى بذل الجهد من أجل المهنة، والرغبة في الحفاظ على العضوية في المهنة (Lestari et al, 2021).

فضلاً عن إن الالتزام المهني هو آلية تشكل السلوك التنظيمي للأفراد، ويتم تطوير الالتزام المهني أثناء عملية التنشئة الاجتماعية ويتم اكتسابه أثناء الخبرة المهنية؛ حيث إنه الارتباط العاطفي للموظفين بمهنتهم الذي يرتبط بمعتقداتهم المهنية واحترامهم وقيمهم ويعزز رضاهم واحتفاظهم بالمهنة (Akbari, 2015).

بالإضافة إلى إن الالتزام المهني هو أحد المتغيرات التي يمكن أن تكون وسيطاً بين الكفاءة المهنية وأداء العاملين ولها تأثيرات إيجابية على أدائهم الوظيفي؛ لذلك، فإن الشركات الناجحة قادرة على جذب ورعاية أفضل الأشخاص ذوي أفضل القدرات والكفاءات، واستخدام خدماتهم في أفضل المناصب التنظيمية من خلال زيادة الكفاءة المهنية والالتزام المهني للعاملين، فإن الشركة تتقدم من حيث العمل وستحقق إنتاجية عالية، بينما في مواجهة انخفاض أو انعدام الكفاءة المهنية والالتزام المهني للموظفين فإن أداءهم الوظيفي سوف ينخفض وفي النهاية، سوف يتأثر أداء المؤسسة (Torabi et al, 2021).

وبالتالي فإن الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية داخل الشركة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصراً هاماً وفاعلاً وأساسياً لتحقيق أهدافها، هذا الرشد له اتجاهات وميول وأساليب تفكير توجه سلوكه وما يخلق صعوبة في التعامل والسيطرة على مكوناته النفسية والاجتماعية مما حتم على الشركة تحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وفقاً لمبادئ وقواعد متفق عليها، إذ كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها مع أهداف الشركة كلما زاد معدل الإنجاز والإنجاز (عبد الرحمن ودرنوني، ٢٠١٤).

لذا يرى الباحث أن الإلتزام المهني هو عنصر أساسي لتحقيق أهداف الشركة ويؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وإنتاجيتهم، ويرتبط هذا الإلتزام بمدى إيمان العاملين بأهداف الشركة واستعدادهم للعمل الجاد، كما أن السلوك التنظيمي للأفراد يشكل من خلال التجارب المهنية والتنشئة الاجتماعية، في حين يعتبر الإلتزام المهني وسيلة فعالة لرفع الكفاءة المهنية، وهو ما يساهم في نجاح الشركات وجذب ورعاية الكفاءات المتميزة؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

١-٥-٢ مفهوم الإلتزام المهني

إن مفهوم الإلتزام المهني من المفاهيم الهامة للشركات كافة، وتعيه الشركات الاهتمام البالغ، فهي تعبر عن الحالة النفسية والسلوكية التي تعكس ارتباط الأفراد بأهداف وقيم مؤسساتهم، وقد تناولت الأدبيات تفسيرات متعددة لهذا المفهوم، ويمكن استعراض أبرزها على النحو التالي:

فقد عرف "شانج" (Chang et al, 2015, P.468) الإلتزام المهني على أنه "التوافق بين معتقدات الشخص الشخصية وأهداف المهنة؛ حيث يؤدي التوافق الأكبر إلى بذل جهود فردية أكبر لصالح المهنة".

كما عرف حمادي (٢٠١٦، ص. ٣٠٩) الإلتزام المهني بأنها "شعور نفسي إيجابي يتولد لدى الفرد العامل نتيجة الرضا عن منظمته وبالتالي تمسكه بها وارتباط مصالحه الشخصية بمصلحة الشركة ككل".

في حين عرف لرقم (٢٠١٧، ص. ٧) الإلتزام المهني بأنها "اقتران فعال بين الفرد والشركة بحيث يبدي العاملون الموالون للشركة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها".

ذكر " جعفر غائي " (Jafaraghaee et al, 2017, P.2) الالتزام المهني على أنه "الولاء والرغبة في البقاء في المهنة والشعور بالمسؤولية تجاه المشاكل والتحديات الخاصة بالمهنة".

فضلاً عن ما قدمه الضالعين (٢٠١٨، ص.٥) من تعريف الالتزام المهني على أنه "حالة نفسية واجتماعية نحو العمل تدل على التناغم بين أهداف العاملين وأهداف الشركة والتمسك بقيم المنظم وأهدافها والشعور الإيجابي والقوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة الأكيدة في الاستمرار فيها".

بينما عرف طلحاوي وبراهيمي (٢٠٢٠، ص.٧) الالتزام المهني بأنه "استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح الشركة والاعتقاد القوي بأهدافها وقيمها ورغبته الشديدة في البقاء بها".

وقد أشار "يوسيتينا" (Yusnita et al, 2020, P.70) الالتزام المهني على إنه "القوة النسبية للتماهي والمشاركة في مهنة معينة، فضلاً عن الرغبة في بذل الجهد من أجل تقدم المهنة والرغبة في الحفاظ على العضوية فيها".

كذلك عرف السباخي (٢٠٢٠، ص.٤٢٣) الالتزام المهني بأنه "مجموعة السلوكيات والإنجازات التي يحققها الفرد في مهنته وذلك بأداء أدواره المهنية بكفاءة انطلاقاً من إيمانه بقيم وأهداف المهنة ورغبته في الاستمرار للعمل بها والسعي للارتقاء بمستواها".

في حين عرف "جوستينا وسوتا رسا" (Yustina & Sutarsa, 2020, P.157) (Yustina & Sutarsa, 2020, P. 157) الالتزام المهني على إنه "مدى تفاني المراجع ومسؤوليته عن تنفيذ معايير التدقيق أثناء أداء وظيفته".

إلا أن عامر (٢٠٢١، ص.٨٥) عرف الالتزام المهني بأنه "نجاح الفرد في عمله ووصوله إلى أهدافه يرتبط بشكل كبير بمدى إيمانه بأهداف هذا العمل وقناعته بها وسعيه للوصول لتحقيق تلك الأهداف وكذلك شعوره بتطابق تلك الأهداف مع أهدافه الشخصية كما أن سلوك الالتزام ينطلق من سمات الفرد الشخصية كمعارفه وقدراته".

كما عرف "كومار وكاياليزي" (Kumar & Kayalvizhi, 2022, P.190) الالتزام المهني على إنه "المعرفة والموقف والمهارات والإدراك الذاتي أو المنتجات التي تأتي من خلال خلط هذه السلوكيات مما يؤدي إلى نمط ثابت من السلوك يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة".

وأخيراً عرف زايد (٢٠٢٣، ص.٥٥٧) الالتزام المهني بأنه "موقف أو سلوك العامل تجاه مهنته والذي يتمثل في شعوره بأن قيمه وأهدافه تتشابه مع قيم وأهداف مهنته، وإيمانه بقيمتها والاعتقاد بها ورغبته في بذل الجهد من أجلها ورغبته في الاستمرار بالعمل بها وقيامه بأعمال إضافية حتى ولو لم يتم تكليفه بها".

فقد توصل الباحث إلى تعريف الالتزام المهني على أنه حالة نفسية وسلوكية، تتمثل في رغبتهم القوية في بذل الجهد لتحقيق تلك الأهداف والشعور بالولاء والانتماء إلى الشركة؛ مما يعزز من إنتاجيتهم ويعكس أداءً متميزاً.

١-٥-٣ أهمية الالتزام المهني

يعتبر الالتزام المهني حجر الزاوية لنجاح أي شركة، فإنه يعكس مدى انخراط الأفراد في أهداف وقيم الشركة، كما أن تعزيز هذا الالتزام يساهم في رفع إنتاجية العاملين وتطوير مهاراتهم؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويعزز استدامة الشركة في بيئة تنافسية.

يعد الالتزام المهني من العناصر الحيوية لبلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار الوظيفي والثقة بين الإدارة والعاملين ويسهم في بناء قدرات الشركة لتعزيز إمكانية البقاء والاستمرار، لذا نالت ظاهرة الالتزام المهني اهتمام الكثير من الباحثين لأهميته وانعكاسه على الشركة والفرد على حد سواء، ويؤدي الالتزام الوظيفي إلى العديد من النتائج المرغوبة كإنخفاض معدل دوران العمل وكذلك تحقيق أهداف الشركة بكفاءة عالية بينما يؤدي ضعف مستوى الالتزام الوظيفي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي (الصلاعين، ٢٠١٨).

فقد أشار مشتي وخطار (٢٠٢٠) على أن أهمية الالتزام المهني تتحدد في التالي:

- ١- يعبر الالتزام المهني عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح الشركة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ٢- يشير الالتزام المهني إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد الشركة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ٣- يتصف الالتزام المهني بأنه متعدد الأبعاد.
- ٤- الالتزام المهني حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والشركة.
- ٥- يؤثر الالتزام المهني على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للشركة.
- ٦- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام مهني بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم الشركة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة، ووجود مستوى عال من الانخراط في الشركة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم الشركة التقويم الإيجابي.
- ٧- يتصف الالتزام المهني حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- ٨- يتأثر الالتزام المهني بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

لذا يلعب الالتزام المهني دورًا مهمًا في تعزيز المشاركة الوظيفية وضمان كفاءة جميع مستويات العاملين في تحقيق أهداف الشركة (Hee, 2014)، فعندما يتمتع العامل بالالتزام مهني عالٍ، فسوف يكون موضع ثقة عند أداء مهنته ودون أن يُطلب منه التصرف باحترافية وفقًا لقواعد الأخلاق المهنية (Nurdianawati & Rachmawati, 2020).

كما أضاف قبائلي (٢٠١٩) أن أهمية الالتزام المهني تظهر في النقاط التالية:

١- يمثل الالتزام المهني نمطًا هامًا في الربط بين الشركة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

٢- إن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها ويعتبر عاملاً عامًا أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم العمل.

٣- يساهم العاملون ذو الالتزام المهني المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

٤- يعتبر الالتزام المهني من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملاً هامًا في التنبؤ بفعالية الشركة.

٥- يساعد الالتزام المهني في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشاكل التأخير عن الدوام وتحسين الأداء المهني.

وعليه يرى الباحث الالتزام المهني هو عنصر أساسي لنجاح الشركات، إنه يعكس انخراط الأفراد في أهداف الشركة ويعزز إنتاجيتهم، ويسهم الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعزز الثقة بين الإدارة والعاملين؛ مما يقلل من معدل دوران العمل ويحقق كفاءة عالية، كما يرتبط الالتزام المهني بمستوى عالٍ من الولاء، ويؤثر في قرار الأفراد بالبقاء في الشركة أو تركها.

١-٥-٤ أنواع الالتزام المهني

لقد تعددت أنواع الالتزام المهني وفقا لما تناولته الأدبيات ولكن من خلال اطلاع الباحث وجد أنها تتشارك في الأبعاد التالي ذكرها، وذلك على النحو التالي:

- **الالتزام العاطفي** هو الارتباط العاطفي بين العامل ومهنته وشعوره بالانقياد الذاتي لأهدافها والتزامه بتبني أخلاقها وإدراكه للخصائص المميزة لها التي يجب أن يفي بها (زايد، ٢٠٢٣)، كما يشير إلى الإحساس العاطفي تجاه الشركة ويوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة محددة (الصلاعين، ٢٠١٨).

كما يشير هذا البعد إلى رغبة العامل القوية في الاستمرار بالعمل في منظمته استنادًا إلى تقبله لقيمها وأهدافها ورغبته في المشاركة في تحقيقها (قيسي، ٢٠١٩).

ويشير أيضًا الالتزام المهني العاطفي إلى التماهي والارتباط العاطفي والمشاركة التي يتمتع بها الشخص مع الشركة وأهدافها، وتشمل جوانب الالتزام المهني العاطفي، الاقتناع والاعتراف بأهداف الشركة ومعاييرها، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف الشركة، والاستعداد للحفاظ على عضوية الشركة، كما يتمتع هؤلاء الأشخاص بشعور قوي بالالتزام بمهنتهم (Ibrahim & Iqbal, 2015).

وعادة ما يتشكل الالتزام المهني المعياري بسبب التنشئة المهنية الفعالة أو بسبب التضحيات التي قدمها الأفراد ليصبحوا أعضاء في المهنة (Izzati et al, 2022)؛ لذلك يركز الالتزام المهني المعياري على الشعور بالالتزام تجاه المهنة، ويشعر الأشخاص الذين يتمتعون بالالتزام مهني معياري قوي أنهم "يجب أن يبقوا" في مهنته (Rogošić & Perica, 2023).

حيث أشار نتائج دراسة أمبارك وجمعة (٢٠٢١) إلى بعد الالتزام العاطفي في التالي:

- ١- شعور العامل بأن أهدافه الشخصية تتوافق مع أهداف الشركة.
 - ٢- شعور العامل بأحاسيس قوية تربطه بالشركة التي يعمل بها.
 - ٣- شعور العامل بالافتخار نظرا لانتمائه للشركة كلما تحدث عنها أمام الآخرين.
 - ٤- الشعور بأن قيمة العامل الشخصية تتوافق مع قيم الشركة التي يعمل بها.
 - ٥- الشعور بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الشركة.
- **الالتزام المستمر** وتعني رغبة العامل في الاستمرار بمهنته وإحساسه بالقيمة الاستثمارية لمواصلة مهنته (زايد، ٢٠٢٣)؛ حيث يشير الالتزام المستمر إلى التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالعاملين الذين يعتبرون جزءًا أساسيًا من الشركة، فلا يمكن الاستغناء عن ارتباطهم بها (الصلاعين، ٢٠١٨).

كما يعبر هذا البعد عن رغبة الفرد القوية في البقاء في المؤسسة لما يشكله تركه للعمل فيها من خسارة لاستثماره المادية فيها كراتبة ومكافآته وإضافة إلى عدم رغبته في التضحية بعلاقات الصداقة القوية التي كونها مع زملائه على مدى سني عمله في الشركة (قيسي، ٢٠١٩).

ويعد الالتزام المهني المستمر (CPC) هو مدى اعتقاد الأفراد بأنهم مضطرون إلى البقاء في المهنة بسبب التكلفة العالية لترك فوائدهم مهنتهم، مثل فقدان المكانة والمكافآت المالية؛ كما أن الالتزام المهني المستمر هو ارتباط قائم على التكلفة المتصورة لترك المهنة (Thomas, 2023).

كما يحدث الالتزام المهني المستمر عندما يدرك الأفراد التكاليف العالية المرتبطة بترك مهنتهم، وقد يكون الالتزام المهني المستمر مصحوبًا بشعور بالوقوع في الفخ وعدم وجود بدائل مهنية؛ لذلك، فإن العاملين

الذين يتمتعون بالالتزام مهني مستمر مرتفع لديهم رضا وظيفي أقل من العاملين الذين يتمتعون بالالتزام مهني مستمر منخفض (Dorenkamp & Ruhle, 2019).

لذلك فإن الشخص الذي يبقى في المهنة بسبب التزامه المستمر المرتفع، مقارنة بالآخرين الذين يبقون لأسباب مختلفة، لن يستثمر في الأنشطة المهنية (lo & Nieh, 2015)؛ حيث أشار نتائج دراسة أمبارك وجمعة (٢٠٢١) إلى بعد الالتزام المستمر في التالي:

١- شعور العامل بأنه سيكون سعيد إذا مضى بقية حياته بالعمل في الشركة.

٢- توفر الشركة معظم الإشباعات المادية والمعنوية.

٣- من الصعب وجود بديل مناسب عمل آخر خارج الشركة.

٤- يتناسب ما يقدمه العامل في العمل من جهود مع ما يتلقاه من مزايا.

٥- شعور العامل بأنه جزء مهم يؤثر في العمل.

- **الالتزام المعياري:** يعبر الالتزام المعياري عن قيم العامل تجاه مهنته ومشاركته الفعالة في تنفيذ أهدافها وإحساسه بدعمه الجيد لها (زايد، ٢٠٢٣)، كما أنه يعكس شعور أو إلزام للعمل المستمر بالإضافة إلى شعوره بالالتزام تجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للشركة (الضلاعين، ٢٠١٨).

فالعامل يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام بعد أن تكون الشركة قد استثمرت فيه ويقابلها في نفس الوقت بالاستمرار بالعمل خاصة إذا وجد الأفراد العاملين أنه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم الشركة وعلى ذلك فإن العاملين ذوي الالتزام المعياري العالي سيقون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزامًا بذلك (حمادي، ٢٠١٦).

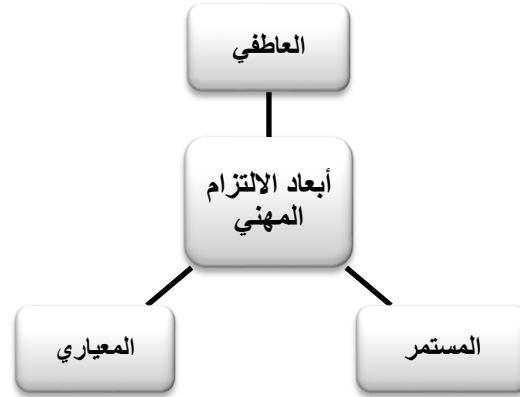
كما يعتمد الالتزام المهني المعياري على مفهوم الشعور بالمسؤولية تجاه الشركة التي يعمل بها العاملون، ويستند هذا الالتزام إلى قناعة الفرد الأخلاقية بأنه من الصواب والجيد الاستمرار في الشركة، ويستمر هؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بالالتزام المعياري عالٍ في الشركة، لأنهم يعتقدون أنه يجب عليهم الاستمرار في الشركة (Ibrahim & Iqbal, 2015).

وفي ذات السياق يُوصف الالتزام المهني المعياري بأنه التزام متصور تجاه مهنة ما، وينتج هذا الالتزام عن شعور الفرد بالواجب والتماهي مع الدور المهني، ويعكس الالتزام المهني المستمر تقييم الفرد لتكلفة البقاء في المهنة مقابل تركها، كما يحدد ما إذا كان الفرد يقرر البقاء في مهنته أو تركها (Mazerolle & Eason, 2014).

بالإضافة إلى ذلك فإن الالتزام المعياري هو الشعور بالالتزام تجاه الشركة، كما أنه معيار المكانة الأخلاقية للفرد وشعوره بالمسؤولية، كما يلعب الدعم المؤسسي والعدالة ووضوح الدور والرضا الوظيفي دورًا أيضًا (Shoaib & Khalid, 2017).

كما أشار نتائج دراسة أمبارك وجمعة (٢٠٢١) إلى بعد الالتزام المعياري في التالي:

- ١- شعور العامل بأن إدارة الشركة تقدم الدعم المناسب في جميع الجوانب والمهام الوظيفية.
- ٢- شعور العامل بواجب أخلاقي يدفعه للاستمرار في العمل بالشركة.
- ٣- يتيح العمل بالشركة المشاركة والتفاعل الإيجابي.
- ٤- لدى العامل حرية في اتخاذ القرارات التي تخص إجراءات وطريقة تنفي العمل الذي يقوم به.
- ٥- مشاركة العامل في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة والخاصة للشركة.



الشكل رقم (١-١) يوضح أنواع الالتزام المهني، المصدر: من إعداد الباحث

١-٥-٥ العوامل المؤثرة على الالتزام المهني

تتعدد العوامل التي تؤثر على الالتزام المهني، وتتنوع بين عوامل سلبية وأخرى إيجابية تؤثر جميعها على الالتزام المهني للأفراد داخل الشركة.

حيث يعتمد الالتزام المهني على الشعور بالانتماء والعمل الجاد والمساهمة الكاملة من جانب العامل، كما أن الالتزام المهني هو رابط بين الفرد والمهنة، كما أن الالتزام المهني يمكن قياسه بمتغيرات معينة مثل الرضا الوظيفي وتحفيز العمل وتحقيق الأهداف، فالالتزام المهني هو عامل مهم لتحديد والتأثير على النتائج التنظيمية، إنه أمر حيوي للجودة والإنتاجية والأداء (Shoaib & Khalid, 2017).

كما أن هناك تأثير لرأس المال النفسي في الالتزام المهني بأن موارد العامل النفسية وإمكاناته التي يمتلكها تمكنه من تحقيق الالتزام المهني وتحقيق ذاته وطموحه المهني حيث إن كفاءة العامل وثقته في أداء مهامه بنجاح وبذل مزيد من الجهد بالعمل والمثابرة في إتمام المهام تزيد من دافعيته للعمل ومواجهة ما يعترضه من صعاب والتوافق بشكل إيجابي والرضا والمشاركة والتعاون مع الآخرين ويتحقق الالتزام في المهنة (زايد، ٢٠٢٣).

بالإضافة إلى ذلك تتمثل العوامل المؤثرة على الالتزام المهني حالة الدور ومستويات الرواتب ودرجة الاستقلالية في العمل ومستوى التعرض للتدريب المستمر وفرص تطوير العاملين ومستويات التوتر في

بيئات العمل، ويمكن أن تؤثر الخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والإنجاز التعليمي وعوامل أخرى مثل تاريخ المهنة وقيم العمل والمواقف تجاه المناخ التنظيمي ومتغيرات الشخصية أيضًا على الالتزام المهني (Anshebo et al, 2021).

يعتمد الالتزام المهني كما يرى الباحث على شعور الانتماء والعمل الجاد، ويعتبر رابطاً بين الفرد ومهنته يقاس بالرضا الوظيفي وتحفيز العمل، كما يلعب رأس المال النفسي دوراً مهماً في تعزيز هذا الالتزام، في حين يزيد من دافعية وثقة العامل في أدائه، كما تتأثر مستويات الالتزام بمجموعة من العوامل مثل هيكل الدور، والراتب، وفرص التدريب، بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية والمواقف تجاه المناخ التنظيمي.

١-٥-٦ تأثير تقييم الأداء على الالتزام المهني

هناك دور لتقييم الأداء على الالتزام المهني وتظهر في مدى شعور العاملين بأن الوظائف محددة بشكل واضح، وأن هناك أسس ومعايير واضحة يتم على أساسها تحديد نقاط القوة والضعف لقياس الأداء، كما تعمل سياسة الشركة على توفير البرامج التدريبية التي تساعد العاملين على تعزيز قدراتهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل أداء، بالإضافة إلى شعورهم بقيام المدير بحيث الزملاء والمرؤوسين على الاهتمام بمصالح الشركة بما يتجاوز مصالحهم الخاصة، وهذا إلى جانب حرص العاملين على تبادل المعلومات ووجهات النظر بينهم البعض داخل الشركة، بالإضافة إلى حرص الشركة على توفير فرص النمو والتطور للعاملين لمساعدتهم على تحسين أدائهم والاحتفاظ بوظائفهم والالتزام المهني (مرزوق والبزاوي، ٢٠٢٠).

كما أشارت نتائج دراسة زيادة (٢٠١٨) إلى تأثير تقييم الأداء على الالتزام المهني في التالي:

- ١- تمكن عملية تقييم الأداء في الشركة من التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- ٢- تمكين عملية تقييم الأداء في الشركة من اكتشاف العاملين المتميزين ومكافئتهم وترقيتهم.
- ٣- تمكن عملية تقييم الأداء في الشركة من التعرف على الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- ٤- يحصل العاملين ذوي الأداء العالي على تشيبتهم وضمان استمرارهم في وظائفهم.
- ٥- تمكن عملية تقييم الأداء من معرفة نسبة الإنجاز الفعلي في كل قسم.
- ٦- تمكن عملية التقييم من التعرف على مدى تحقيق الشركة لأهدافها ومدى التزام العاملين ومستوى أدائهم.

٧- تمكن عملية تقييم الأداء من وضع كل موظف في المكان المناسب.

٨- تحفز عملية تقييم الأداء على الدافعية للعمل.

٩- تمكن عملية التقييم من زيادة أواصر التعاون والمحبة بين المقيمين والعاملين.

وفي ذات السياق يلعب تقييم الأداء دوراً حاسماً في تحسين أداء الشركة، وتطوير العاملين والتزامهم المهني، والرضا الوظيفي بشكل عام؛ وذلك من خلال ضمان المساءلة في تقديم الخدمات، وتحديد توقعات الأداء الواضحة، وتقديم الملاحظات، والاعتراف بالأداء المثالي، وتحفيز العاملين (Alainati et al, 2024).

كما يلعب تقييم الأداء دورًا حاسمًا في التأثير على إنتاجية العاملين، ويوفر منصة لتحديد أهداف وتوقعات واضحة، فعندما يكون لدى العاملين فهم واضح لما هو متوقع منهم، يمكنهم موازنة جهودهم وفقًا لذلك؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛ وتسهل تقييمات الأداء تقديم الملاحظات والتواصل بشكل منتظم بين العاملين ورؤسائهم، تساعد الملاحظات البناءة العاملين على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم؛ مما يمكنهم من إجراء التحسينات اللازمة وتحسين أدائهم والالتزام في العمل وتقديم الأفضل وذلك من خلال تحفيزهم (Tong et al, 2023).

وعليه يرى الباحث أن تقييم الأداء يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام المهني من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتوفير برامج تدريبية لتعزيز قدراتهم، كما يساهم في خلق بيئة تعاونية بحيث يتبادل العاملون المعلومات ويعملون لتحقيق مصالح الشركة بشكل جماعي، من خلال تحديد توقعات واضحة وتقديم ملاحظات بناءة، كما يعزز تقييم الأداء دافعية العاملين ويزيد من إنتاجيتهم.

١-٦ المبحث الرابع: الرضا الوظيفي

١-٦-١ مقدمة

يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في بيئة العمل؛ حيث يعكس مدى رضا العاملين عن مهامهم وظروفهم المهنية، ويؤثر هذا الرضا بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام، كما يعزز من ولاء العاملين والالتزام تجاه الشركة، وتساهم عوامل مثل ثقافة العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وفرص النمو في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

يعتبر العاملين ضروريين لأي شركة ونجاحها، ومن الضروري أن تراعى الشركات أن يتمتع موظفوها بالسلام النفسي في مكان العمل، وهذا يؤدي إلى النمو والازدهار التنظيمي المستدام؛ حيث يساعد الرضا الوظيفي في تحسين موقف العاملين تجاه الشركة والعمل، ويعد الإجهاد الوظيفي ضارًا ويؤثر سلبًا على رضا العاملين تجاه وظائفهم ومنظمتهم؛ لذلك يعد رأس المال الاجتماعي ظاهرة متنامية اليوم ويمكن أن يساعد في تحقيق السلام النفسي والرضا لدى العاملين. إن قوة العاملين الأفراد هي التي تساعد على التعامل مع الإجهاد والقلق والتوتر والعقبات التي تؤثر على رضاهم الوظيفي وأدائهم وصحتهم العقلية (Aiman. Etal., 2019).

لذا يعد الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي تستخدمها الشركة عادة كبديل للأداء والبحث عن تنمية العلاقة بين الأفراد العاملين والشركة لضمان استمرار القوى العاملة، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء لتحقيق رضا وظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين (حمزة وفانوس وأمين، ٢٠٢٠).

فالرضا الوظيفي يعني الرضا عن العمل والسعادة التي تحقق للعامل عن طريق العمل بحيث يتحقق ما كان يريجه من إشباعات من خلال العمل، ويمثل الرضا الوظيفي حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه من الشركة مكان العمل فلذلك إن إنتاجية الفرد تتناسب طردياً مع رضاه عن عمله وتتناقض كلما كان غير راض عن ذلك العمل (الأمين، ٢٠١٦).

كما تشير مؤشرات الرضا الوظيفي إلى الراتب وهو الدافع المقدم للموظفين بناءً على مدة ساعات عملهم، والزملاء أي زملاء العمل الذين يتمتعون بالكفاءة والدعم المتبادل في عملهم، والقيادة الوظيفية أي الرؤساء الذين يشاركون بشكل مباشر في العمل للتأثير على الآخرين للتعاون بناءً على قدرتهم على توجيه الآخرين في تحقيق أهداف الشركة، وفرص الترقية المهنية أي فرص النقل الداخلي داخل الشركة من منصب إلى آخر، بما في ذلك الترقيات أو زيادات الأجور، وبيئة العمل أي جميع العوامل المحيطة بالعاملين والتي يمكن أن تؤثر على أدائهم الوظيفي (Wulandari et al, 2023).

وعليه يرتبط انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بارتفاع مستويات التوتر وانخفاض تصنيفات الوظائف مقارنة بالعمال الذين يبلغون عن مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، ويميل أولئك الذين يبلغون عن مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي إلى الإبلاغ عن صحة أفضل من زملائهم (Bellicoso et al, 2017).

وعليه يعتبر الرضا الوظيفي كما يرى الباحث عنصراً حيوياً لنجاح الشركات، فقد يسهم في تحسين موقف العاملين تجاه العمل ويعزز من السلام النفسي في بيئة العمل، كما يؤثر الإجهاد الوظيفي سلباً على رضا العاملين؛ مما يستدعي تعزيز رأس المال الاجتماعي لتحقيق التوازن النفسي والوظيفي، ويرتبط الرضا الوظيفي بعدة عوامل مثل الراتب والدعم من الزملاء والقيادة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العاملين وصحتهم العقلية.

١-٦-٢ مفهوم الرضا الوظيفي

تتعدد التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي وفقاً لما تناولته الأدبيات المختلفة ويمكن استعراض ذلك على النحو التالي:

فقد أشار " موتري " (Mutwiri, 2015, P.10) (الرضا الوظيفي على إنه "الموقف أو الشعور بالسعادة أو الرضا أو الإعجاب فيما يتعلق بوظيفة الفرد والتفاني من أجل العمل".

كما عرف "أبيبي ومرقوص" (Markos, 2016, P.19) الرضا الوظيفي على إنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو خبرته في العمل؛ كما أنه المدى الذي يحب فيه الأفراد أي الرضا أو يكرهون أي عدم الرضا وظائفهم".

في حين عرف الحريري (٢٠١٦، ص.١٠١) الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة الارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

كذلك عرف هاشم (٢٠١٨، ص.٨٦) الرضا الوظيفي بأنه: "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليًا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله".

بينما عرف محمد (٢٠١٨، ص.١٢) الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في الشركة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير".

إلا أن أبو عساف والمرعي (٢٠١٩، ص.١٥٣) عرف الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

وعرف "سبيان" (Sopyan et al, 2019, P.749) الرضا الوظيفي أيضًا على أنه "شعور ممتع ينتج عن تصور أن وظيفة الفرد تحقق أو تسمح بتحقيق قيم الوظيفة المهمة للفرد".

إلا أن عرف "ريستوفسكا وافيتيموف" (Ristovska & Eftimov, 2019. P.45) الرضا الوظيفي على إنه "المواقف والمشاعر التي يتبناها العاملون فيما يتعلق بوظائفهم، وتشير المواقف الإيجابية والمواتية تجاه الوظيفة إلى الرضا الوظيفي".

كذلك عرف عبد العزيز ويوسف (٢٠٢١، ص.٦١) الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر الفرد الإيجابية نحو عمله وزملائه في العمل والذي ينتج عن تقييماته المعرفية للعمل وخبراته ومدى تحقيقها للحاجات المادية والنفسية والاجتماعية المهمة له، وملاءمتها لاستعداداته وقدراته ومؤهلاته".

وعليه يعرف الباحث الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي أو حالة عاطفية تعكس مدى قناعة الأفراد وارتياحهم تجاه وظائفهم وظروف عملهم.

١-٦-٣ أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء للأفراد أو الشركة ذاتها، فكلما شعر العاملين بالرضا الوظيفي انعكس ذلك بالإيجاب على سلوك العاملين؛ وبالتالي على المردود المنتظر منهم.

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بأداء العاملين الذي تتأثر به الشركة سلبا وإيجابا ومن هنا جاء اهتمام علماء السلوك التنظيمي والإدارة بضرورة الرضا الوظيفي الإيجابي المتمثل في التزام العاملين بالأداء

والوفاء لمنظمتهم التي يعملون فيها، كما يسهم في الصحة النفسية للعاملين لذلك تهتم كثير من الشركات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم عن مؤسساتهم ومدى تعلقهم بها (الأمين، ٢٠١٦).

حيث يساعد الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية والتفاني في العمل للشركة، ولكن إذا تم تصنيف هذه العوامل التحفيزية على مستوى منخفض، فإن العاملين يشعرون بعدم الرضا؛ مما قد يؤدي إلى زيادة التغيب والتقلبات والتأخيرات والحوادث والإضرابات والشكاوى والتخريب والعديد من أشكال عدم الرضا الأخرى (Ristovska & Eftimov, 2019) فقد أشار المدو (٢٠٢٠) إلى أهمية الرضا الوظيفي في التالي:

١- **أهمية الرضا الوظيفي للفرد:** والتي تعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي بشكل متبادل والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر وارتفاع مستوى الطموح، كما يعطي الرضا الوظيفي تقدير أعلى للذات والقدرة على التكيف الاجتماعي، ويكون الفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً ولديه مستوى عال من التقدم بصورة عامة، ولا يقتصر الرضا الوظيفي كما جرت العادة على العاملين فحسب بل على المدراء وأن الظروف المحيطة بالمدراء لا تختلف كثيراً عن العاملين من إن ظروف الوظيفية والمنافع المالية وخصائص الوظيفية والاتصالات ومدى ملائمتها مع الوظيفة.

٢- **أهمية الرضا الوظيفي للشركة:** يؤدي الرضا الوظيفي دوراً مهماً في النمو المستدام لأي شركة لأن خسارة الشركة للعامل تعني خسارة للموجودات غير الملموسة، والتي لا تقدر بثمن كما يعد الرضا الوظيفي اتجاه مهم يساعد الشركة على التنبؤ بالسلوك إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل وقلة الشكاوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض الصراع داخل الشركة.

إلا أن الرضا الوظيفي يساهم في تقليل المشاعر مثل التعب والفتل الفردي وإنتاج عمل جماعي لائق من خلال أجواء المكتب والتواصل بين الأفراد يساعد في الحياة والرضا الوظيفي (Herawati et al, 2023).

وعلى جانب آخر أضاف الحريري (٢٠١٦) إلى أهمية الرضا الوظيفي في التالي:

- ١- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
- ٢- أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في الشركات المختلفة.
- ٣- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ٤- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ٥- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

بالإضافة إلى ذلك فإن الرضا الوظيفي يعمل على زيادة دافعية العمل لدى العاملين، كما يؤثر على أداء العامل، فإذا كان لدى العاملين مستوى عالٍ من رضا الوظيفة في أداء واجباتهم ووظائفهم الرئيسية؛ فسيكون هؤلاء العاملون قادرين على تقديم مساهمات عمل جيدة في محاولة لتحقيق رؤية الشركة ورسالتها (Hapsara, 2024).

لذا يعتبر الرضا الوظيفي كما يتضح لدى الباحث عنصراً حيوياً يؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد والشركات، فقد يساهم في تحسين الإنتاجية والالتزام الوظيفي، كما يزيد الرضا الوظيفي من الصحة النفسية للعاملين؛ مما يؤدي إلى تقليل التغيب والمشاكل التنظيمية، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يعزز من الإبداع والطموح لدى العاملين؛ مما ينعكس إيجابياً على نجاح الشركة واستدامتها.

١-٦-٤ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد داخل بيئة العمل، ونظراً لاعتماد الرضا على مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية، والتي قد تتفاوت في تأثيرها من شخص لآخر، وفهم هذه العوامل يساعد الشركات على تحسين بيئة العمل وتعزيز ولاء العاملين.

تؤثر العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل؛ حيث إن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الرفد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد (الحري، ٢٠١٦).

فقد أشار محمد (٢٠١٨) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في التالي:

- ١- الرضا عن الوظيفة بشكل عام.
- ٢- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز.
- ٣- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
- ٤- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف.
- ٥- الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القادة والعاملين.
- ٦- الرضا عن مجموعة العمل.
- ٧- الرضا عن النواحي الاجتماعية.
- ٨- الرضا عن بيئة العمل المادية.

بالإضافة إلى ما أشار المدو (٢٠٢٠) إليه من العوامل الفردية المؤثرة على الرضا الوظيفي في التالي:

١- العمر: هناك علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي بسبب إن الأكثر سنا أكثر التزاما بوظائفهم حيث يعود إلى إن طموحات العامل في مقتبل عمره تكون مرتفعة والوظيفية لا تتمكن من مجاراتها ومع تقدم العمر يكون أكثر واقعية ومن ثم تتخفف طموحاته ويزيد رضاه وإن العاملين الكبار في السن غير راضين عن وظيفتهم يميلون إلى التقاعد المبكر بينما يبقى العاملين الأكثر رضا عن وظائفهم.

٢- طول مدة الخدمة: هناك العلاقة بين طول مدة الخدمة ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا فكلما زادت مدة الخدمة كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى مما يؤدي إلى زيادة الرضا، وترتبط هذه النتيجة بعوامل العوائد التي يستلمها مقابل الخبرة والمعرفة ومن ثم يزيد الطموح الذي يؤدي إلى تقليل الرضا عن الترقية والأجر.

وفي ذات السياق يتأثر الرضا الوظيفي بصفات مادية مثل التعب البدني والعمل الرتيب وظروف العمل وأسلوب القيادة، كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بعاملين وهما الحدث والوكلاء، ويشمل ذلك العمل نفسه والأجر وفرص الترقية والتقدير وظروف العمل والمزايا والمديرين وزملاء العمل وأعضاء من خارج الشركة؛ حيث إن الرضا الوظيفي هو نتيجة للتفاعل بين الشركة والعاملين الآخرين (Xuehu, 2016)

كما أشار "أورتان (Ortan et al, 2021) أن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي تتكون من التالي

- **العوامل الجوهرية للرضا الوظيفي:** وهي الإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم والنمو والعمل نفسه.
- **العوامل الخارجية:** وهي الإشراف وظروف العمل وزملاء العمل وسياسات الأجور والإجراءات والمكانة والحياة الشخصية".

بالإضافة إلى إن العوامل المؤثرة البيئية لرضا الوظيفة هي العوامل المرتبطة بالعمل أو بيئة العمل؛ وتشير العوامل الشخصية إلى السمات والخصائص الشخصية، مثل العمر والجنس (Wang, 2018).

لذا يرى الباحث أن مستويات الرضا الوظيفي تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وفردية تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز وأسلوب القيادة والعلاقات بين الزملاء، ويمكن القول إن الدخل المالي المناسب ومركز الفرد في الهيكل التنظيمي، يساهمان في زيادة الرضا، كما تلعب الشفافية والتواصل دورا هاما في ذلك بالإضافة إلى العوامل الفردية مثل العمر وطول مدة الخدمة وتؤثر أيضا صفات العمل وظروفه ونمط القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي؛ مما يجعل الرضا نتيجة للتفاعل المعقد بين الأفراد والشركة.

١-٦-٥ مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

تشير مؤشرات عدم الرضا الوظيفي إلى العلامات التي قد تعكس شعور العامل بعدم الارتياح في عمله، ويعد التعرف على هذه المؤشرات خطوة مهمة للشركات لتحديد المشكلات المحتملة والعمل على تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين.

تلعب عوامل مثل عبء العمل، وعلاقات الأقران، والأمان الوظيفي، والدعم الإداري، ونقص التقدير أيضًا دورًا حاسمًا في رضا العاملين عن العمل؛ لذلك فإن أحد مؤشرات عدم الرضا هو ترك الوظيفة أو التغيب المتكرر عن العمل (Alamdarloo & Mohsenifar, 2023).

١- التغيب عن العمل: وهو تخلف الفرد عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها، ولذلك يعتبر من أخطر المشكلات التي تواجه الشركات لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل الشركة من جهة وبالنسبة لضعف الكفاءة الإنتاجية له من حيث الكم والكيف من جهة أخرى (مشهدي، ٢٠١٨).

٢- التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعًا بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتًا عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضاييق، ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات العاملين؛ حيث إنها إذا تجاوزت العدد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي (مشهدي، ٢٠١٨).

٣- الإضراب: يعتبر الإضراب من أهم وأكثر مظاهر التذمر وعدم الرضا عن المهنة فهو من المظاهر التي يصعب حصر أسبابها فقد يكون بسبب طبيعة العمل في حد ذاته وقد يعود إلى طبيعة ووضع الفرد والإضراب يعني التوقف الجماعي للعمل وهو شكل من أشكال الاحتجاج والتعبير يلجأ إليها الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة لحين حدوث تغييرات في المكافآت أو ظروف المهنة أو المطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة وقد تكون هذه المطالب مادية مثل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل أو تكوشن معنوية (مشهدي، ٢٠١٨).

٤- اللامبالاة والتخريب: يشاهد تخريب أجهزة وهياكل الشركات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، وذلك أن العامل المنسجم مع أهداف الشركة يسعى دائمًا للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية (مشهدي، ٢٠١٨).

وعليه يتضح لدى الباحث أن عوامل مثل عبء العمل وعلاقات الأقران والأمان الوظيفي على الرضا العاملين، كما يعد التغيب عن العمل والتمارض والإضراب من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، هذه الظواهر تعكس مشاعر الاستياء وتؤثر سلبيًا على كفاءة الإنتاج داخل الشركة.

١-٦-٦ تأثير استراتيجيات تقييم الأداء على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

تسمح عملية تقييم الأداء للشركة من جهة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها فتعدل النقائص ويتمكن العامل من جهة أخرى من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه.

وبالتالي يمكن تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بما يتناسب وأهداف الشركة؛ وبالتالي يعتبر الرضا الوظيفي من بين أهم الرهانات التي يجب على الشركة كسبها من خلال استراتيجياتها المختلفة حيث ينظر إليه بأنه درجة إشباع الفرد والذي يتحقق من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل ومنها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها العامل حيث يعتبر التقييم الجيد والفعال من بين أهم المعايير التي لا بد على الشركة من احترامها حتى تضمن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بها (بن وسعد، ٢٠١٨).

ولكي يتم تحقيق الرضا الوظيفي لا بد أن نقيم الوظيفة التي يعمل بها ومقدار عمله، وهي عملية مقارنة واجبات ومؤهللات العامل مع تصنيف الوظائف المطروحة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو هي نظام حيث يتم تجميع الوظائف في الفئات التي تتوافق مع كمية من التدريب والمهارات والكفاءات والمعرف أو الخبرة اللازمة للقيام بها حيث تعبر عن تحديد الوظائف الموجودة بالشركة على أساس أهميتها لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام الوظيفية وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة على ذلك (حمزة وفانوس وأمين، ٢٠٢٠).

ومن أجل تطوير القوى العاملة، من المهم تقييم أداء العاملين وتدريبهم، وهو ما يتطلب الكثير من الجهد والاستثمار الرأسمالي؛ لذلك يزيد الاستثمار التدريبي الفعال من مستوى إنتاجية العامل الفردي مما يسهل على المنظمات أن تضم موظفين يتمتعون بكفاءة عالية ورضا وبالتالي يعزز الأداء التنظيمي؛ فالاستثمار في التدريب مع الدعم الإداري المرن يؤدي إلى إدراك العاملين لقيم وأهداف الشركة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ويزيد من قابلية توظيف العاملين ويولد رضا العاملين (Malik & Bipasha, 2021).

كما يمكن أن تعمل الشركة على تحسين الاحتفاظ بالعاملين من خلال تقييم أدائهم ومن خلال التعويض والتقدير للعمل المنجز، ونطاق العمل الصعب، وفرص الترقية والتعلم، أجواء الدعوة داخل الشركة، والعلاقات الإيجابية مع الزملاء، والتوازن الصحي بين الحياة المهنية والشخصية، والاتصالات الفعالة (Abdullah, 2018).

يتضح لدى الباحث أن عملية تقييم الأداء في الشركات يساعد في تحسين السياسات وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين؛ مما يعزز الرضا الوظيفي ويحقق الأهداف التنظيمية.

١-٦-٧ تأثير الرضا الوظيفي على تحقيق إنتاجية العاملين

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي لها أثر فعال في إنتاجية العمل وزيادة الولاء للشركة فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويحسن من أدائهم ويتوقف نجاح أي شركة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين.

ويحدث ذلك من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم؛ وذلك لأن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر في نوعية أدائهم ومن ثم يحقق نتائج

إيجابية تخدم كافة أقطاب العملية التعليمية وتحقق أهداف الشركة بكفاءة وأن الوصول إلى التزام مهني متميز للعاملين مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي عن الخدمات وعن العمل وعن العدالة المادية والمعنوية (زايد، ٢٠٢٣).

كما يعد الرضا الوظيفي من أهم تلك السياجات التي تسهم في زيادة مستوى الإنتاجية، فعندما يشعر العاملون بالرضا الوظيفي تجاه مهامهم الوظيفية، وانتماءهم إلى الشركة التي يعمل بها، ينتابه حالة من القناعة، والاستقرار، والتوافق النفسي مع بيئة عمله داخل الشركة؛ مما يشعرهم بحالة من الرضا الوظيفي المتزايد؛ مما يسهم في زيادة مستوى الإنتاجية لدى العاملين، لذا من الضرورة أن تحرص مؤسسات على تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لضمان الحافظ على مستويات عالية من الإنتاجية، وتقديم الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة (الزغبى، ٢٠٢٣).

فضلاً عن أن أهمية الرضا الوظيفي للأفراد تنبع من أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد المختلفة لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية (الشايب، ٢٠٢٣).

وفي السياق ذاته يلعب الرضا الوظيفي دوراً حيوياً في نجاح كل شركة؛ حيث إن إنتاجية العامل تتأثر بمستوى الرضا الوظيفي والدافع؛ فانخفاض الروح المعنوية وظروف العمل السيئة تؤثر على العامل، والتزام العامل يتأثر سلباً بانخفاض مستوى رضا العامل؛ وبالتالي فإنه يؤثر على تحقيق أهداف الشركة وأدائها، ولا يمكن تحقيق أي من هذه الأهداف إذا لم يحصل العاملين على نوع من الدعم (Molole & Moti, 2024).

كما تتمثل العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى الشركة بأكملها، في أن المنظمات التي لديها عدد أكبر من العاملين الراضين تكون أكثر فعالية من المنظمات التي لديها عدد قليل من العاملين الراضين (Ristovska & Etimov, 2019).

وعليه يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وإنتاجيتهم، ومن خلال تعزيز مهاراتهم ودوافعهم وتحقيق توازن نفسي في بيئة العمل، لذا يعد تحقيق مستوى مقبول من الرضا عن الخدمات والعدالة أساساً للالتزام العاملين؛ مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة.

١-٦-٨ تأثير الرضا الوظيفي على تحقيق الالتزام المهني للعاملين

يعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركة، فعندما يشعر العاملون بالرضا عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى التفاعل بشكل إيجابي مع مهامهم ويظهرون ولاء أكبر للشركة، من خلال تعزيز بيئة عمل مريحة ومحفزة.

لذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي يؤثر على الالتزام المهني وينعكس ذلك على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم وعلى مستوى الشركة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للشركة وزيادة الإنتاجية وعلى المستوى الاجتماعي فيؤدي إلى تحقيق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في الشركة (داود، ٢٠١٥).

كما يؤثر الالتزام العاطفي على الرضا الوظيفي؛ حيث يفترض أن الرضا الوظيفي هو وسيط بين الالتزام العاطفي ونية الرحيل؛ لذلك فإذا كان العاملين لديهم رضا وظيفي فهذا يساعدهم على الالتزام بالعمل (Xuehu, 2016)

في حين يعتبر التزام العاملين هو أفضل مؤشر للرضا الوظيفي، ويمكن أن يؤدي الافتقار إلى الرضا الوظيفي والالتزام المهني عادةً إلى التوتر والإرهاق والهجرة من المهنة وقلة التفاني في عملهم وبشكل عام قلة الدافع لأداء جيد في العمل، لا يستطيع العاملون غير الراضين والأقل التزامًا بذل جهودهم الصادقة لتحقيق أهداف الشركة (Upadhyaya et al, 2024).

لذلك فإن الافتقار إلى الرضا الوظيفي يعمل على عدم الالتزام المهني؛ حيث يؤدي إلى التوتر والإرهاق والهجرة من المهنة وقلة الحماس لعملهم وبشكل عام قلة الدافع لأداء جيد في العمل؛ فلا يستطيع المعلمون غير الراضين والأقل التزامًا بذل كل جهدهم (Basu, 2016).

وعليه يرى الباحث أن الرضا الوظيفي يعزز الالتزام المهني ويقلل من معدلات الدوران والغياب؛ مما يسهم في تحسين الإنتاجية والعلاقات الاجتماعية، وعلى النقيض يؤدي الرضا إلى التوتر والإرهاق؛ مما يؤثر سلبًا على أداء العاملين وتفانيهم في العمل.

١-٧ 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، لا يزال يواجه استراتيجيات التقييم الحالية صعوبات في توفير صورة دقيقة لأداء العاملين، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات بين المديرين ومروسيهم 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 سلباً 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 يشير 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 (بل 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 السميري (٢٠٢٣) إلى وجود خلل في التزام العاملين المهني المتعلق بمدى ولائهم للمؤسسات التابعين 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 المثلى 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.

٨-١ أهمية الدراسة:

٨-١-١ الأهمية النظرية:

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

١-٨-٢ الأهمية التطبيقية:

- 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.
- 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.
- 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.

١-٩ 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.

١-١٠ تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

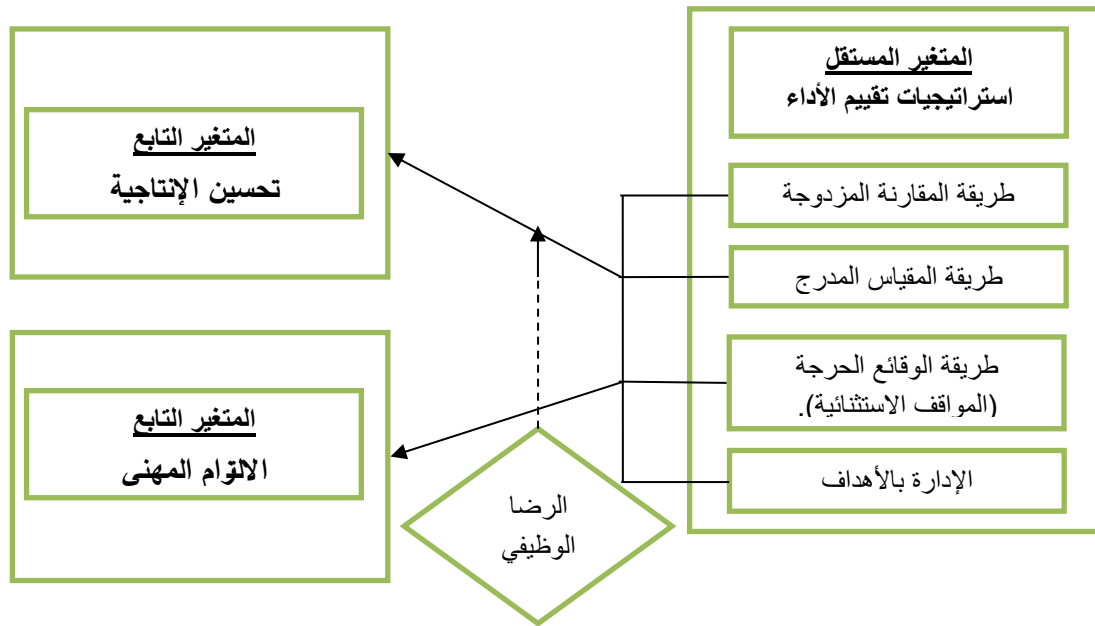
- ٢- ما مدي تحسين الإنتاجية للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
٣- ما مدي تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟
٤- ما مدي الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

١-١١ فروض الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الرئيسية التالية:

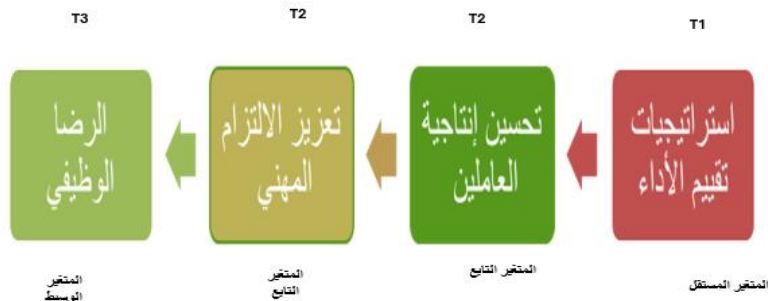
- **الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:** يوجد أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- ١- وجود أثر لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في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

١٢-١ نموذج الدراسة:



الشكل رقم (٢-١) يوضح نموذج الدراسة، المصدر: من إعداد الباحث

١٣-١ متغيرات الدراسة:



الشكل رقم (٣-١) يوضح متغيرات الدراسة، المصدر: من إعداد الباحث

١٤-١ مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات الرئيسة التالية:

- **تقييم الأداء:** عرف البوعيين (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 بتقييم 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 مسبقاً، 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 إجرائياً 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 أداءاتهم.

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

عرف "ويجيادني" (Wijayadne, 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 وفقاً لوصف وظيفته، وهي أيضاً كفاءة أداء القوى العاملة.

وتُعرف إنتاجية العاملين إجرائياً 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 الضلاعين (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 تُميز علاقة الموظف بالمنظمة، ولها آثار على قرار الاستمرار أو التوقف عن العمل في المنظمة".

ويُعرف الالتزام المهني إجرائياً 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 عساس (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 العاملين في الشركات الصناعية السعودية تجاه بيئة عملهم، والذي يعكس مدى إشباع حاجتهم الوظيفية والشخصية.

١-٥ 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.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢-١ 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، وتأسيس إطارها النظري، وأخيرًا إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

٢-١-١ دراسات تناولت استراتيجيات تقييم الأداء

دراسة الجهني 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 إحصائيًا 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 استعانت 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 (يحدد 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 إحصائياً 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 استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

١- أن مستوى تقييم الأداء الوظيفي جاء بدرجات تراوحت ما بين المرتفعة والمنخفضة جداً، 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 إحصائياً 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 استعانت 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 أداءهم 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 الإشراف 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: (بُعد التطبيق لنظام تقييم الأداء، وبُعد الاستناد لنتائج تقييم الأداء بالقرارات، وبُعد الإطار القانوني لنظام تقييم الأداء، وبُعد 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.

٢-١-٢ 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، وأيضًا 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 تلبي 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، يليه بُعد الرضا الوظيفي، يليهم 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 ورئيسهم 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 أباكاليكى ولاية إيبوني، بينما اشتملت عينة الدراسة على (٤٥) موظف، وقد

تبنّت 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 بزوايا 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 دافعيتهم 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 تبنّت 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 للعمامة.

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 للجمهور.

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.

٢-١-٣ 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، يليهم 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 أدائهم.

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 أدائهم.

٣- وجود دور إيجابي لتقييم الأداء في تحفيز الموظفين على تحسين أداءهم 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 إيجابياً أيضاً 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 (٩٠٠٠) 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 إحصائيًا 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 إحصائيًا 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 يسهم في تعزيز الالتزام المعياري.

٢-١-٤ 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 إحصائيًا 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 إحصائيًا بين الرضا الوظيفي بأبعاده (بُعد الرضا الوظيفي الجوهرية، وبُعد الرضا الوظيفي الخارجي) والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة 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 إحصائية 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 إيجابياً 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 دوراً كبيراً 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.

٢-٢ التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً 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.

٢-٢-١ أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول تقييم الأداء، مثل: دراسة الجهني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميمي 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 الجهني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميمي 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 الجهني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)،

ودراسة ميمي وسويطي (٢٠١٩)، ودراسة "باتيل وباثاك" (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 الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: العاملين، مثل: دراسة الجهني وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الحربي وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة "دانجول" (Dangol, 2021)، ودراسة ميمي وسويطي (٢٠١٩)، ودراسة "باتيل وباثاك" (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).

٢-٢-٢ ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

-

اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة "باتيل وباثاك" (Patel & Pathak, 2024)، ودراسة "موليل إلفاز وآخرون" (Mollet Eliphas et al., 2017) التي استخدمت المنهج المختلط بشقية الكمي والنوعي، ودراسة "شورا وآخرون" (Shoura et al., 2023) التي استخدمت المنهج الكمي المسحي، 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 المسحي، ودراسة "سيتياواتي وأرياني" (Setiawati & Ariani, 2020) التي استخدمت المنهج الكمي.

٢-٢-٣ ثالثًا: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز 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.

٢-٢-٤: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة، وتدعيم 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، واختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة، والتعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات، وساعدت 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.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة ومصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

١.٣ أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (٢٠١٨، ص. ١١٨) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية"، كما تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات على النحو التالي:

- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة الحالية على (الاستبانة) كمصدر أولي للبيانات، فهي توفر للباحث فرصة فريدة للوصول إلى المعلومات الأصلية والتحقق من صحتها، وبالتالي بناء فهم أعمق وأكثر دقة للموضوع قيد الدراسة.

- **المصادر الثانوية:** اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة متنوعة من المصادر الثانوية، بما في ذلك الكتب والمقالات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية، والقوانين والأنظمة الأكاديمية المعمول بها في الجامعات المعنية، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، كما تم الاستعانة بمصادر إلكترونية موثوقة للبحث والتحقق من المعلومات.

٢.٣ ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وتم أخذ عينات الدراسة على النحو التالي:

- **العينة الاستطلاعية:** قبل تطبيق الاستبانة على العينة الرئيسية للدراسة، تم إجراء اختبار تجريبي على عينة مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من أن الأداة قادرة على قياس ما تم تصميمها لقياسه بشكل دقيق وموثوق، وقد شملت هذه العملية حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى اتساق عبارات الاستبانة مع بعضها البعض، وحساب معامل ارتباط بيرسون لتقييم مدى ارتباط كل عبارة بالبعد النظري الذي تمثله.

- **العينة الأساسية:** وهي العينة التي تم تطبيق عليها أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، ونظراً لكبر حجم المجتمع (غير المحدود) فقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٨٤) مفردة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك طبقاً لـ بازرعة (٢٠٠١)، وبعد توزيع الاستبانات على العينة محل الدراسة أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٦٨) مما يشكل نسبة (95.83%)، وذلك بسبب وجود بعض الاستبانات غير مكتملة الاستجابة أو غير صالحة للتحليل الإحصائي.

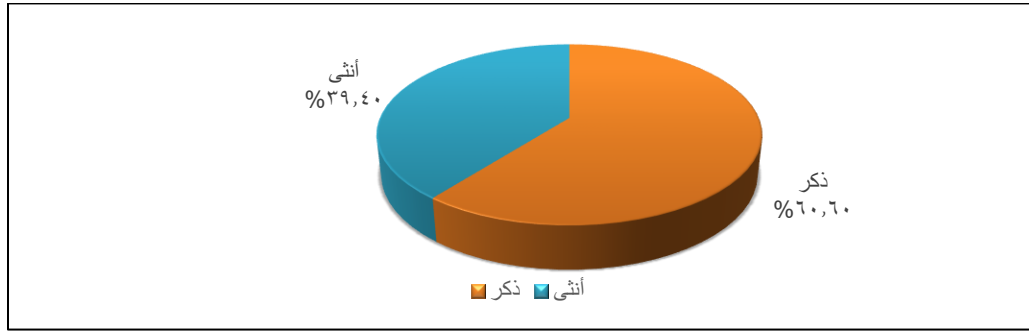
٣.٣ ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة) على النحو التالي:

أ. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

الجدول رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	223	60.6%
أنثى	145	39.4%
المجموع	368	100%



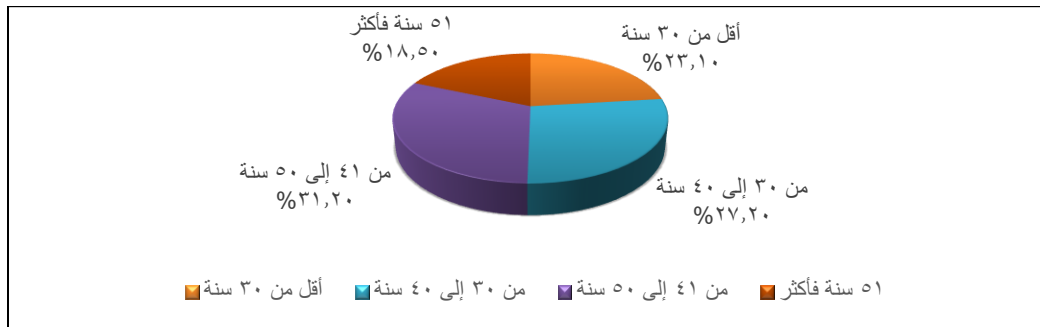
الشكل رقم (٣-١) توزيع أفراد العينة حسب النوع

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (60.6%) وهي الخاصة بـ(ذكر)، وجاءت أقل نسبة (39.4%) وهي الخاصة بـ(أنثى).

ب. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٣٠ سنة	85	23.1%
من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	100	27.2%
من ٤١ إلى ٥٠ سنة	115	31.2%
٥١ سنة فأكثر	68	18.5%
المجموع	368	100%



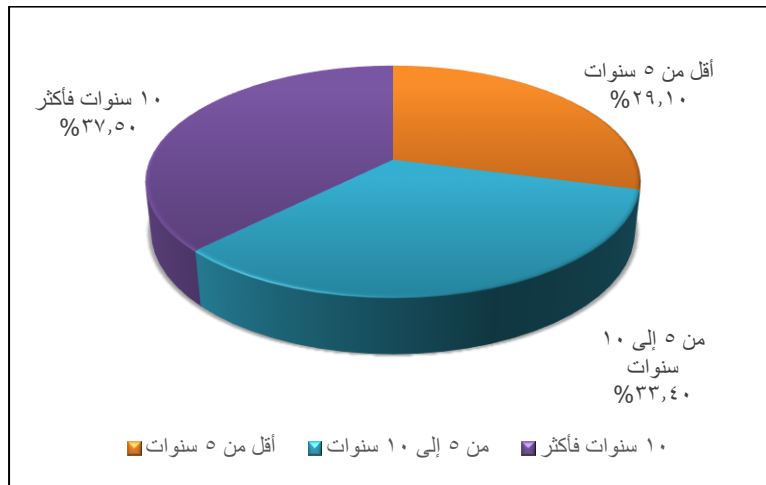
الشكل رقم (٣-٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب العمر هي (31.2%) وهي الخاصة بـ(من ٤١ إلى ٥٠ سنة)، ويليهما نسبة (27.2%) وهي الخاصة بـ(من ٣٠ إلى ٤٠ سنة)، ويليهما نسبة (23.1%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٣٠ سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (18.5%) وهي الخاصة بـ(٥١ سنة فأكثر).

ج. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	107	29.1%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	123	33.4%
١٠ سنوات فأكثر	138	37.5%
المجموع	368	100%



الشكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة هي (37.5%) وهي الخاصة بـ(١٠ سنوات فأكثر)، يليها نسبة (33.4%) وهي الخاصة بـ(من ٥ إلى ١٠ سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (29.1%) وهي الخاصة بـ(أقل من ٥ سنوات).

٤.٣ رابعاً: أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قام الباحث بمراجعة أهداف الدراسة التي هدفت للكشف عن أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وبعد الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وجد أن انسب وسيلة لجمع البيانات هي (الاستبانة)، وقد قام الباحث بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها حيث تم تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة، كما تم تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد، وجاءت الاستبانة على النحو التالي:

١.٤.٣ وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

• **الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية وتشتمل على (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** ويتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من أربع محاور رئيسية وهم على النحو التالي:

• **المحور الأول:** استراتيجيات تقييم الأداء، ويتكون من العبارة رقم (١) وحتى العبارة رقم (٢٠)، ويُقسم إلى (٤) أبعاد على النحو التالي:

– **البعد الأول:** طريقة المقارنة المزدوجة، ويتكون من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٥).

– **البعد الثاني:** طريقة المقياس المدرج، ويتكون من العبارة رقم (٦) إلى العبارة رقم (١٠).

– **البعد الثالث:** طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)، ويتكون من العبارة رقم (١١) إلى العبارة رقم (١٥).

– **البعد الرابع:** الإدارة بالأهداف، ويتكون من العبارة رقم (١٦) إلى العبارة رقم (٢٠).

• **المحور الثاني:** تحسين الإنتاجية، ويتكون من العبارة رقم (٢١) وحتى العبارة رقم (٢٨).

• **المحور الثالث:** الالتزام المهني، ويتكون من العبارة رقم (٢٩) وحتى العبارة رقم (٣٦).

• **المحور الرابع:** الرضا الوظيفي، ويتكون من العبارة رقم (٣٧) وحتى العبارة رقم (٤٤).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

٣.٤.٢ صدق الأداة وثباتها:

• **صدق المحكمين:**

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، وعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى فاعلية الأداة وتحقيقها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل عبارة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعاد الباحث صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٠٪) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٤٤) عبارة تم توزيعهم على أربع محاور.

• صدق الأداة (الاستبانة):

صدق الاداة يعني التأكد من أنها سوق تقيس ما أعدت لقياسه، والذي عرفه الحاج (٢٠٢٠، ص. ٣٢) على أنه "صلاحية الأسلوب، أو الأداة لقياس ما يراد قياسه، أو بمعنى آخر هو صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج، مما يسمح الانتقال منها للتعميم، والصدق نسبي إذ لا وجود لصدق مطلق"، وجاء صدق الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

أ. المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة					
١	.745**	٢	.767**	٣	.753**
٤	.741**	٥	.797**		
البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج					
٦	.754**	٧	.712**	٨	.750**
٩	.759**	١٠	.708**		
البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)					
١١	.731**	١٢	.735**	١٣	.729**
١٤	.707**	١٥	.732**		
البعد الرابع: الإدارة بالأهداف					
١٦	.733**	١٧	.720**	١٨	.722**
١٩	.760**	٢٠	.736**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة بين (-.797**).

^{**}(.741)، وتراوحت في البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج بين (^{**}.708-^{**}.759)، وتراوحت في البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية) بين (^{**}.707-^{**}.735)، وتراوحت في البعد الرابع: الإدارة بالأهداف بين (^{**}.720-^{**}.760)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول بالاستبانة.

– الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء.

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي: الجدول رقم (٣-٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة	.809 ^{**}
٢	البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج	.754 ^{**}
٣	البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)	.753 ^{**}
٤	البعد الرابع: الإدارة بالأهداف	.799 ^{**}

^{**} دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (^{**}.753-^{**}.809)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول بالاستبانة.

ب. المحور الثاني: تحسين الإنتاجية.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني: تحسين الإنتاجية، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٦) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني: تحسين الإنتاجية

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٢١	.721 ^{**}	٢٢	.702 ^{**}	٢٣	.815 ^{**}
٢٤	.759 ^{**}	٢٥	.733 ^{**}	٢٦	.773 ^{**}
٢٧	.743 ^{**}	٢٨	.712 ^{**}		

^{**} دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني: تحسين الإنتاجية، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في المحور الثاني بين (**.702- **.815)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور بالاستبانة.

ج. المحور الثالث: الالتزام المهني.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث: الالتزام المهني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٧) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث: الالتزام المهني

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٢٩	.734**	٣٠	.762**	٣١	.745**
٣٢	.781**	٣٣	.741**	٣٤	.794**
٣٥	.744**	٣٦	.768**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثالث: الالتزام المهني، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في المحور الثالث بين (**.734- **.794)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور بالاستبانة.

د. المحور الرابع: الرضا الوظيفي.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع: الرضا الوظيفي، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الرابع: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٣٧	.768**	٣٨	.748**	٣٩	.751**
٤٠	.730**	٤١	.778**	٤٢	.744**
٤٣	.734**	٤٤	.766**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الرابع: الرضا الوظيفي، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث

تراوحت في المحور الرابع بين ($-.730^{**}$ -.778)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور بالاستبانة.

• ثبات الأداة (الاستبانة):

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات زمنية مختلفة، والذي عرفه بني يونس وأبو البصل (٢٠١٨، ص. ٣٧٩) على أنه "مدى التوافق والاتساق في نتائج الدراسة إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وبتعبير عملي فإن الثبات يشير إلى مدى استقرار نتائج القياس في ظروف متوالية على الرغم من عدم قدرة الباحث على التحكم في ظروف إجراء الاختبار"، وجاء ثبات الأداة (الاستبانة) على النحو التالي:

– ثبات المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء.

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-٩) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة	.818
٢	البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج	.789
٣	البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)	.777
٤	البعد الرابع: الإدارة بالأهداف	.786
	معامل الثبات الكلي	.894

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.777-.818)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.894)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الأول بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

– ثبات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية.

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات عبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٠) معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية

المحور الثاني	ألفا كرونباخ
معامل الثبات الكلي لعببارات المحور الثاني	.884

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية، جاءت بقيمة عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعبارات المحور الثاني (0.884)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثاني بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

- ثبات المحور الثالث: الالتزام المهني.

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات عبارات المحور الثالث: الالتزام المهني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١١) معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الثالث: الالتزام المهني

المحور الثالث	ألفا كرونباخ
معامل الثبات الكلي لعبارات المحور الثالث	.893

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثالث: الالتزام المهني، جاءت بقيمة عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعبارات المحور الثالث (0.893)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثالث بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

- ثبات المحور الرابع: الرضا الوظيفي.

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات عبارات المحور الرابع: الرضا الوظيفي، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (٣-١٢) معامل ثبات ألفا كرونباخ لعبارات المحور الرابع: الرضا الوظيفي

المحور الرابع	ألفا كرونباخ
معامل الثبات الكلي لعبارات المحور الرابع	.890

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الرابع: الرضا الوظيفي، جاءت بقيمة عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لعبارات المحور الرابع (0.890)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الرابع بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

٥.٣ خامساً: الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الديموغرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة، وسرد استجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لأبعاد الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٣. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي بين عبارات وأبعاد الاستبانة.
٤. معامل كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بحساب الارتباط الداخلي بين أبعاد وعبارات الاستبانة.
٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لتوضيح أثر متغير مستقل على متغير تابع.
٦. تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم لاختبار تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.
٧. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:
تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{٥ - ١}{٥} = ٠.٨٠$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى أقل من ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

الفصل الرابع: نتائج أسئلة الدراسة

١.٤ تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، يلي ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

٢.٤ القسم الأول: أسئلة الدراسة

١.٢.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الترتبة
١	البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة	3.85	.972	عالية	3
٢	البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج	4.17	1.027	عالية	1
٣	البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)	3.76	1.068	عالية	4
٤	البعد الرابع: الإدارة بالأهداف	4.03	1.015	عالية	2
المتوسط العام		3.95	.896	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، قد جاء بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (.896) وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.027) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: الإدارة بالأهداف) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.015) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الثالث (البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (.972) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الرابع (البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.068) وبدرجة استجابة (عالية).

ويمكن تفسير حصول المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، على درجة استجابة (عالية)، إلى سعى الرؤية إلى تنويع مصادر الدخل والاعتماد على القطاع الخاص، مما دفع الشركات إلى تبني أساليب إدارة أكثر كفاءة وفعالية، بجانب تشجيع رؤية ٢٠٣٠ على بناء اقتصاد تنافسي عالمياً، وهذا يتطلب من الشركات السعودية أن تكون قادرة على قياس أدائها بشكل مستمر ومقارنته بأفضل الممارسات العالمية، بجانب توفر التكنولوجيا الحديثة نظم معلومات متطورة تساعد في جمع وتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يسهل عملية تقييم الأداء.

وفيما يلي يتم تناول أبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

• البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
١	تهتم الشركة بتطبيق طريقة المقارنة المزدوجة الفعالة في قياس أداء العاملين.	ك	162	124	12	38	32	3.94	1.292	3	عالية	
		%	44	33.7	3.3	10.3	8.7					
٢	تحرص الشركة على تعزيز الشفافية في تقييم الأداء بين الفرق المختلفة.	ك	154	86	25	38	65	3.61	1.532	4	عالية	
		%	41.8	23.4	6.8	10.3	17.7					
٣	تعتمد الشركة على طريقة المقارنة المزدوجة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات.	ك	181	110	31	33	13	4.12	1.114	1	عالية	
		%	49.2	29.9	8.4	9	3.5					
٤	تستخدم الشركة هذه الطريقة كأداة لتوجيه تطوير العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.	ك	163	51	34	53	67	3.52	1.588	5	عالية	
		%	44.3	13.9	9.2	14.4	18.2					
٥	تعتمد الشركة على المقارنة المزدوجة في تحسين الاتصال بين العاملين والإدارة.	ك	223	36	37	52	20	4.06	1.327	2	عالية	
		%	60.6	9.8	10.1	14.1	5.4					
المتوسط العام												
									3.85	.972	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.85) وانحراف معياري (.972). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣) (تعتمد الشركة على طريقة المقارنة المزدوجة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات) بمتوسط

حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.114) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥) (تعتمد الشركة على المقارنة المزدوجة في تحسين الاتصال بين العاملين والإدارة) بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.327) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤) (تستخدم الشركة هذه الطريقة كأداة لتوجيه تطوير العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.588) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (1.588-1.114) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة، على درجة استجابة (عالية)، إلى سعى المملكة إلى تنويع الاقتصاد بعيداً عن النفط، مما يتطلب تحسين الكفاءة والإنتاجية في القطاع الصناعي، حيث تشجع الشركات على رفع مستوى أدائها لتكون قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، كما تدعم التحول الرقمي والتكنولوجي، مما يسهل تطبيق أدوات مثل المقارنة المزدوجة، وقد تواجه الشركات السعودية منافسة شديدة من شركات عالمية، مما يدفعها إلى البحث عن طرق لتحسين أدائها.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣) (تعتمد الشركة على طريقة المقارنة المزدوجة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى إتاحة هذه الطريقة مقارنة أداء موظف بآخر بشكل مباشر، مما يسهل تحديد الفروق في الأداء والمهارات، كما يمكن للشركات تحديد العوامل والمؤشرات الرئيسية للأداء التي تتناسب مع طبيعة العمل في القطاع الصناعي، وبالتالي تقييم الموظفين بناءً على معايير محددة، كما تعتمد الطريقة على مقارنة عددية، مما يقلل من تأثير التحيزات الشخصية للأشخاص المكلفين بالتقييم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤) (تستخدم الشركة هذه الطريقة كأداة لتوجيه تطوير العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى مواجهة الشركات الصناعية السعودية منافسة شديدة من الشركات العالمية، مما يجعلها تسعى إلى تطوير قدرات موظفيها لتحقيق التفوق، وقد تتطلب التطورات التكنولوجية السريعة تطوير مهارات القوى العاملة بشكل مستمر، كما تسعى الشركات إلى زيادة إنتاجيتها وتحقيق أرباح أعلى، وهذا يتطلب تطوير مهارات الموظفين.

• البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: طريقة المقياس المدرج

العبارة	درجة الاستجابة									الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة							
٦تعتمد الشركة على مقاييس واضحة كوسيلة فعالة لجمع البيانات حول الأداء .	ك	221	53	17	43	34	4.04	1.396	4	عالية			
	%	60.1	14.4	4.6	11.7	9.2							
٧تعتمد الشركة على تقليل التحيزات الشخصية في تقييم العاملين .	ك	273	10	42	19	24	4.33	1.243	2	عالية جداً			
	%	74.2	2.7	11.4	5.2	6.5							
٨تعتمد الشركة على مقياس المدرج لتحسن المهارات العملية للعاملين .	ك	191	49	46	37	45	3.83	1.457	5	عالية			
	%	51.9	13.3	12.5	10.1	12.2							
٩تستخدم الشركة المقياس المدرج في تطوير أداء العاملين بشكل مستمر .	ك	264	44	25	22	13	4.42	1.080	1	عالية جداً			
	%	71.7	12	6.8	6	3.5							
١٠تعتمد الشركة على المقياس المدرج في تحديد أهداف واضحة للإنجاز .	ك	247	53	11	20	37	4.23	1.332	3	عالية جداً			
	%	67.1	14.4	3	5.4	10.1							
المتوسط العام											4.17	1.027	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: طريقة المقياس المدرج، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.17) وانحراف معياري (1.027) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٩) (تستخدم الشركة المقياس المدرج في تطوير أداء العاملين بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (1.080) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٧) (تعتمد الشركة على تقليل التحيزات الشخصية في تقييم العاملين) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (1.243) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٨) (تعتمد الشركة على مقياس المدرج لتحسين المهارات العملية للعاملين) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.457) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني بين (1.457-1.080) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج، على درجة استجابة (عالية)، إلى إن مستوى استراتيجيات طريقة المقياس المدرج في الشركات الصناعية السعودية يعكس التوجه نحو التحول الرقمي، وتعزيز الكفاءة والتنافسية، والاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية العالمية، حيث توفر التكنولوجيا الحديثة نظم معلومات متطورة تساعد الشركات على جمع وتحليل البيانات بسهولة وسرعة، مما يسهل تطبيق المقياس المدرج، كما يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة التنبؤات وتحليل البيانات، مما يعزز فعالية استخدام المقياس المدرج في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٩) (تستخدم الشركة المقياس المدرج في تطوير أداء العاملين بشكل مستمر) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى تشجيع البيئة الاقتصادية التنافسية للشركات

على البحث عن أدوات لتحسين كفاءتها وفعاليتها، ومقياس الأداء المستمر يوفر رؤية واضحة عن نقاط القوة والضعف، وقد تسعى الشركات لتحقيق أهداف ملموسة وقابلة للقياس، ويساعد هذا المقياس في ربط الأداء الفردي والجماعي بأهداف الشركة الاستراتيجية، كما يوفر المقياس بيانات دقيقة تساعد صناع القرار على اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على أدلة واقعية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٨) (تعتمد الشركة على مقياس المدرج لتحسن المهارات العملية للعاملين) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أنه يساعد في تحديد الفجوات الدقيقة بين الأداء الفعلي للموظف والمستوى المطلوب، وقد يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية المحددة لكل موظف، مما يضمن فعالية برامج التدريب، كما يمكن استخدام نتائج المدرج لتخطيط مسارات التطوير الوظيفي للموظفين على المدى الطويل.

• البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية).

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
١١	تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتحديد نقاط الضعف والقوة لدى العاملين.	ك	176	28	18	69	77	3.43	1.685	5	عالية	
		%	47.8	7.6	4.9	18.8	20.9					
١٢	تستخدم الشركة الوقائع الحرجة في تحسين قدرات العاملين على التعامل مع المهام الضغوط.	ك	201	37	33	55	42	3.82	1.494	3	عالية	
		%	54.6	10.1	9	14.9	11.4					
١٣	تستفيد الشركة من الوقائع الحرجة في تعزيز مهارات التفكير السريع لدى العاملين.	ك	201	66	54	22	25	4.08	1.242	1	عالية	
		%	54.6	17.9	14.7	6	6.8					
١٤	تستفيد الشركة من الوقائع الحرجة في تحسين الاستجابات أثناء الحالات الطارئة.	ك	153	77	14	61	63	3.53	1.564	4	عالية	
		%	41.6	20.9	3.8	16.6	17.1					
١٥	تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتعزيز الكفاءات المهنية للعاملين.	ك	199	51	41	48	29	3.93	1.372	2	عالية	
		%	54.1	13.9	11.1	13	7.9					
المتوسط العام												
								3.76	1.068		عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.76) وانحراف معياري (1.068) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب

الأول العبارة رقم (١٣) (تستفيد الشركة من الوقائع الحرجة في تعزيز مهارات التفكير السريع لدى العاملين) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.242) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٥) (تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتعزيز الكفاءات المهنية للعاملين) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.372) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١١) (تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتحديد نقاط الضعف والقوة لدى العاملين) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.685) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.685-1.242) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)، على درجة استجابة (عالية)، إلى فرض المملكة لوائح وقوانين صارمة على الشركات الصناعية لضمان سلامة العمال والبيئة، مما دفع الشركات إلى تطوير خطط طوارئ شاملة، حيث تقدم الحكومة السعودية الدعم للشركات من خلال توفير البنية التحتية والتدريب، مما يساهم في تعزيز قدراتها في إدارة الأزمات، بجانب اهتمام الشركات بسلامة العمال وصحتهم، مما يدفعها إلى تطوير خطط طوارئ لحماية العمال في حالة وقوع حوادث.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٣) (تستفيد الشركة من الوقائع الحرجة في تعزيز مهارات التفكير السريع لدى العاملين) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى تضمين العمليات الصناعية العديد من الخطوات المترابطة، مما يزيد من احتمالية حدوث أعطال أو مشكلات غير متوقعة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، كما تتسم البيئة الصناعية بالتغير المستمر، حيث قد تحدث تغيرات في الطلب على المنتجات، أو في أسعار المواد الخام، أو في التقنيات المستخدمة، مما يستدعي القدرة على التكيف بسرعة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١١) (تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتحديد نقاط الضعف والقوة لدى العاملين) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى مساعدة الوقائع الحرجة في تحديد الثغرات في أداء الموظفين، سواء كانت تتعلق بالمهارات الفنية، أو العلاقات بين الأفراد، أو اتخاذ القرارات، فبدلاً من الاعتماد على التقييمات الذاتية أو التقارير الدورية، تقدم الوقائع الحرجة صورة أكثر واقعية عن أداء الموظف في المواقف العملية، كما تساعد نتائج تحليل الوقائع الحرجة في تصميم برامج تدريب مخصصة لتطوير مهارات الموظفين في المجالات التي يحتاجون إليها.

• البعد الرابع: الإدارة بالأهداف.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: الإدارة بالأهداف، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الإدارة بالأهداف

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
١٦	تعتمد الشركة على الإدارة بالأهداف في تعزيز الثقة بين العاملين في الإدارة.	ك	234	32	50	25	27	4.14	1.299	3	عالية	
		%	63.6	8.7	13.6	6.8	7.3					
١٧	تهتم الشركة بوضع أهداف تساهم في تنظيم العمل.	ك	170	60	22	65	51	3.63	1.532	5	عالية	
		%	46.2	16.3	6	17.7	13.9					
١٨	تعتمد الشركة على الأهداف لتقييم فعالية للعمل.	ك	277	15	32	23	21	4.37	1.213	1	عالية جداً	
		%	75.3	4.1	8.7	6.3	5.7					
١٩	تعتمد الشركة على الأهداف في تحسين التركيز والانضباط.	ك	264	21	27	23	33	4.25	1.338	2	عالية جداً	
		%	71.7	5.7	7.3	6.3	9					
٢٠	تستخدم الشركة الأهداف في تحديد معايير قابلة للقياس.	ك	167	89	25	24	63	3.74	1.504	4	عالية	
		%	45.4	24.2	6.8	6.5	17.1					
المتوسط العام												
									4.03	1.015	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع: الإدارة بالأهداف، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.03) وانحراف معياري (1.015) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٨) (تعتمد الشركة على الأهداف لتقييم فعالية للعمل) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.213) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٩) (تعتمد الشركة على الأهداف في تحسين التركيز والانضباط) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.338) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٧) (تهتم الشركة بوضع أهداف تساهم في تنظيم العمل) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.532) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.532-1.213) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول البعد الرابع: الإدارة بالأهداف، على درجة استجابة (عالية)، إلى مواجهة الشركات السعودية منافسة شديدة في الأسواق العالمية، مما يدفعها إلى تبني أفضل الممارسات العالمية في الإدارة، وقد تركز الشركات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة، فتتطلب المنافسة الشديدة استراتيجيات تسويقية فعالة، والتي تعتمد على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، كما تساعد أنظمة المعلومات الحديثة على جمع وتحليل البيانات، مما يتيح للشركات وضع أهداف أكثر دقة وتتبع تقدمها. ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٨) (تعتمد الشركة على الأهداف لتقييم فعالية للعمل) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى مساعدة الأهداف على تحديد الاتجاه العام للشركة وتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق نتائج محددة وواضحة، كما تساعد الأهداف في تحديد الأولويات وتخصيص

الموارد بشكل فعال، مما يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية، وعندما يكون الموظفون على دراية بالأهداف ومساهماتهم في تحقيقها، يشعرون بزيادة في الدافعية والمسؤولية.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (١٧) (تهتم الشركة بوضع أهداف تساهم في تنظيم العمل) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى سعى رؤية ٢٠٣٠ إلى تنويع مصادر الدخل بعيداً عن النفط، وتحفيز القطاع الصناعي على الابتكار والنمو، كما تشجع الرؤية الشركات على رفع كفاءتها وتنافسيتها في الأسواق العالمية، كما أدت التطورات التكنولوجية السريعة إلى ظهور تقنيات جديدة تتطلب من الشركات التكيف بسرعة ووضع أهداف واضحة لمواكبة هذه التغيرات.

٢.٢.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مدي تحسين إنتاجية للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
لعبارات المحور الثاني: تحسين الإنتاجية

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة						
٢١	تعتمد الشركة على استراتيجيات تقييم تساهم في تحسين الإنتاجية.	ك	245	16	23	41	43	4.03	1.494	3	عالية	
		%	66.6	4.3	6.3	11.1	11.7					
٢٢	تعتمد الشركة على تحقيق كفاءة العاملين من خلال التقييم المستمر لأدائهم.	ك	190	41	30	58	49	3.72	1.534	5	عالية	
		%	51.6	11.1	8.2	15.8	13.3					
٢٣	تحرص الشركة على تحسين مستوى التنسيق بين العاملين وبعضهم البعض.	ك	245	19	31	44	29	4.11	1.390	2	عالية	
		%	66.6	5.2	8.4	12	7.9					
٢٤	تشجع الشركة على تطوير مهارات العاملين الإنتاجية.	ك	147	55	42	55	69	3.42	1.573	8	عالية	
		%	39.9	14.9	11.4	14.9	18.8					
٢٥	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة في عمليات التقييم.	ك	227	55	49	21	16	4.24	1.147	1	عالية جداً	
		%	61.7	14.9	13.3	5.7	4.3					
٢٦	تركز الشركة على زيادة مستوى الإنجاز والجودة في العمل.	ك	178	56	23	47	64	3.64	1.582	6	عالية	
		%	48.4	15.2	6.3	12.8	17.4					
٢٧	تهتم الشركة بالتقييم الدوري للعاملين من خلال تحديد نقاط القوة وتحسينها.	ك	171	103	33	29	32	3.96	1.286	4	عالية	
		%	46.5	28	9	7.9	8.7					
٢٨	تعزز الشركة مستوى التنافسية بين العاملين.	ك	155	61	29	76	47	3.55	1.509	7	عالية	
		%	42.1	16.6	7.9	20.7	12.8					
المتوسط العام												
									3.82	1.043	عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: تحسين الإنتاجية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.82) وانحراف معياري (1.043) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٥) (تعتمد الشركة على التغذية الراجعة في عمليات التقييم) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.147) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٣) (تحرص الشركة على تحسين مستوى التنسيق بين العاملين وبعضهم البعض) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.390) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٤) (تشجع الشركة على تطوير مهارات العاملين الإنتاجية) بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.573) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني بين (1.582-1.147) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: تحسين الإنتاجية، على درجة استجابة (عالية)، إلى مساهمة التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة في أتمتة العمليات، وتحسين كفاءة الموارد، واتخاذ قرارات أكثر دقة، وقد تعمل الشركات على تطبيق معايير الجودة العالمية مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، والحد من الهدر والتكاليف، كما أن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر للكوادر البشرية يرفع من كفاءتهم وإنتاجيتهم، ويجعلهم قادرين على التعامل مع التحديات التقنية الجديدة.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٥) (تعتمد الشركة على التغذية الراجعة في عمليات التقييم) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى مواجهة الشركات السعودية منافسة شرسة في الأسواق العالمية، مما يستدعي توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية، كما أن التطور التكنولوجي السريع يتطلب من الشركات مواكبة أحدث التقنيات والأساليب، وهذا يحتاج إلى مرونة وقابلية للتكيف، وقد تعتمد الشركات على جذب وتطوير الكفاءات الوطنية، والتغذية الراجعة هي أداة أساسية لتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٢٤) (تشجع الشركة على تطوير مهارات العاملين الإنتاجية) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى التطور التكنولوجي السريع الذي يفرض على الشركات تحديث منتجاتها وعملياتها باستمرار، مما يتطلب من العاملين امتلاك مهارات جديدة، ودخول جيل جديد من الشباب إلى سوق العمل، وهم يطمحون إلى فرص عمل ذات قيمة مضافة وتطور مستمر.

٣.٢.٤ ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما مدي تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: الالتزام المهني، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
لعبارات المحور الثالث: الالتزام المهني

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
٢٩	التزام بتحقيق الأهداف المهنية للشركة.	ك	233	19	23	58	35	5	عالية
		%	63.3	5.2	6.3	15.8	9.5		
٣٠	أهتم بتحقيق المعايير المطلوبة في إتمام المهام.	ك	267	32	20	27	22	2	عالية جداً
		%	72.6	8.7	5.4	7.3	6		
٣١	التزام بأخلاقيات العمل المحددة من قبل الشركة.	ك	185	19	73	41	50	8	عالية
		%	50.3	5.2	19.8	11.1	13.6		
٣٢	أشعر بأن التقييم يعزز الوعي بأهمية المسؤولية.	ك	277	10	16	33	32	3	عالية جداً
		%	75.3	2.7	4.3	9	8.7		
٣٣	التزام بروح الانضباط لدي في أداء كافة المهام.	ك	201	48	32	42	45	6	عالية
		%	54.6	13	8.7	11.4	12.2		
٣٤	أحرص على تنفيذ المهام بفاعلية.	ك	286	24	19	22	17	1	عالية جداً
		%	77.7	6.5	5.2	6	4.6		
٣٥	أستطيع تحقيق التوازن بين المسؤوليات المتنوعة.	ك	202	38	15	60	53	7	عالية
		%	54.9	10.3	4.1	16.3	14.4		
٣٦	أستطيع تحسين مستوى النزاهة والشفافية في العمل.	ك	245	30	32	35	26	4	عالية
		%	66.6	8.2	8.7	9.5	7.1		
المتوسط العام									
						4.06	1.100		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثالث: الالتزام المهني، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.06) وانحراف معياري (1.100) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٤) (أحرص على تنفيذ المهام بفاعلية) بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (1.126) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٠) (أهتم بتحقيق المعايير المطلوبة في إتمام المهام) بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (1.223) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣١) (التزام بأخلاقيات العمل المحددة من قبل الشركة) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.506) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث بين (1.576-1.126) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات، ويمكن تفسير حصول المحور الثالث: الالتزام المهني، على درجة استجابة (عالية)، إلى ارتباط الكثير من السعوديين بوظائفهم بشعور قوي بالانتماء الوطني والمسؤولية تجاه تطوير بلادهم، كما تلعب القيم الإسلامية مثل

الأمانة والاجتهاد والعمل الجاد دورًا هامًا في تشكيل سلوكيات الأفراد في المجتمع السعودي، مما ينعكس إيجابًا على الالتزام المهني، كما يسعى العديد من السعوديين إلى تحقيق النجاح والتطور المهني، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد في أعمالهم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٤) (أحرص على تنفيذ المهام بفاعلية) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى أن القيادة تلعب دور حاسم في تحفيز الموظفين، فعندما يشعر الموظفون أن قيادتهم تهتم بهم وتقدر جهودهم، فإنهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهد، وقد تكون ثقافة تنظيمية مبنية على الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، والشفافية، والابتكار تشجع الموظفين على التميز في أدائهم.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣١) (الالتزام بأخلاقيات العمل المحددة من قبل الشركة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن رؤية الشركة وقيمها الأخلاقية قد تكون واضحة ومفهومة للجميع، يشعر الموظفون بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق هذه الأهداف، مما يعزز التزامهم بأخلاقيات العمل، كما تلعب برامج التدريب التي تركز على أخلاقيات العمل دورًا حاسمًا في غرس القيم الأخلاقية لدى الموظفين وتزويدهم بالأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

٤.٢.٤ رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "ما مدي الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع، وترتيبها تنازلياً وبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
لعبارات المحور الرابع: الرضا الوظيفي

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
٣٧	أشعر بالرضا عن المكافآت المادية التي أحصل عليها نتيجة أدائي.	ك	245	29	56	19	19	4.26	1.195	2	عالية جداً	
		%	66.6	7.9	15.2	5.2	5.2					
٣٨	أشعر بالرضا عن مستوى التقدير الذي أحصل عليه من قبل الإدارة.	ك	156	41	53	66	52	3.46	1.569	8	عالية	
		%	42.4	11.1	14.4	14.1	17.9					
٣٩	تساعدني ملاحظات التقييم في تحسين أدائي وتعزيز الرضا عن إنجازاتي.	ك	214	46	49	22	37	4.07	1.286	4	عالية	
		%	58.2	12.5	13.3	10.1	6					
٤٠	أشعر بالإنصاف عند تقييم أدائي بناءً على أهداف واضحة.	ك	156	57	48	62	45	3.54	1.536	7	عالية	
		%	42.4	15.5	13	12.2	16.8					
٤١	أرى أن نظام تقييم الأداء يساهم في تحقيق الأمان الوظيفي.	ك	245	56	26	21	20	4.32	1.171	1	عالية جداً	
		%	66.6	15.2	7.1	5.4	5.7					
٤٢	أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة لي للتطوير المهني.	ك	177	64	21	45	61	3.73	1.494	6	عالية	
		%	48.1	17.4	5.7	16.6	12.2					

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
٤٣	أشعر بالرضا عن الدعم الذي أتلّقه من الإدارة لتحسين أدائي.	219	67	35	20	27	4.17	1.242	3	عالية
		59.5	18.2	9.5	5.4	7.3				
٤٤	أشعر بالانتماء إلى الشركة.	212	28	28	58	42	3.84	1.514	5	عالية
		57.6	7.6	7.6	15.8	11.4				
المتوسط العام										
							3.92	.913		عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الرابع: الرضا الوظيفي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.92) وانحراف معياري (0.913). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤١) (أرى أن نظام تقييم الأداء يساهم في تحقيق الأمان الوظيفي) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (1.171) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٧) (أشعر بالرضا عن المكافآت المادية التي أحصل عليها نتيجة أدائي) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (1.195) وبدرجة استجابة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٨) (أشعر بالرضا عن مستوى التقدير الذي أحصل عليه من قبل الإدارة) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.569) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع بين (1.569-1.171) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

ويمكن تفسير حصول المحور الرابع: الرضا الوظيفي، على درجة استجابة (عالية)، إلى توفير فرص التطوير المهني والترقي الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تحديات جديدة، تحفز الموظفين وتجعلهم يشعرون بأهميتهم، وعندما تكون طبيعة العمل مثيرة للاهتمام وتتناسب مع مهارات وقدرات الموظف، فإن ذلك يزيد من شعوره بالرضا والإنجاز، عندما يشعر الموظف أن عمله يؤثر بشكل إيجابي على الشركة ويحظى بالتقدير والاعتراف من قبل الإدارة والزملاء، فإن ذلك يعزز من رضاه الوظيفي.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٤١) (أرى أن نظام تقييم الأداء يساهم في تحقيق الأمان الوظيفي) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية جداً)، إلى ربط الشركات السعودية بين نتائج تقييم الأداء وفرص الترقية والتطوير المهني، وهذا الارتباط يمنح الموظف رؤية واضحة لمساره المستقبلي في الشركة، مما يعزز شعوره بالأمان الوظيفي، كما تستخدم الشركات السعودية نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين، مما يساهم في رفع كفاءاتهم وزيادة فرصهم في التقدم الوظيفي.

ويمكن تفسير مجيء العبارة رقم (٣٨) (أشعر بالرضا عن مستوى التقدير الذي أحصل عليه من قبل الإدارة) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (عالية)، إلى سعي العديد من الشركات الصناعية السعودية لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين وتطويرهم، مما يزيد من شعورهم بالتقدير والأهمية، وقد توفر الشركات برامج تدريبية مكثفة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يعزز ثقتهم

بأنفسهم وقدرتهم على الإسهام في نجاح الشركة، كما تتيح الشركات فرصاً حقيقية للترقية والتقدم الوظيفي للموظفين المتميزين، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

٣.٤ القسم الثاني: فرضيات الدراسة

١.٣.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-٩) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
استراتيجيات تقييم الأداء	.658	.565	.912 ^a	.832	14.507	.001
الرضا الوظيفي	.441	.386			9.903	.001
المتغير التابع	تحسين إنتاجية العاملين					
المعامل الثابت	-.506					
Adj R2	.831					
قيمة F	906.049					
Sig F	.001 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (912a) وبمستوى دلالة (0.001b)، كما أن المتغيرات المستقلة (استراتيجيات تقييم الأداء، الرضا الوظيفي) تفسر ما قيمته 83.2% من تباين تحسين إنتاجية العاملين وفقاً لقيمة (R2)، وبلغت قيمة (F) (906.049)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن تقييمات الأداء تساعد على تحديد الأهداف المرجوة من كل موظف بشكل واضح، مما يمنحهم رؤية واضحة لدورهم في تحقيق أهداف الشركة، فعندما يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم، فإنهم يشعرون بمسؤولية أكبر تجاه أدائهم، كما تتيح تقييمات الأداء تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل موظف، مما يسمح بتقديم برامج تدريبية وتطويرية مخصصة.

وفيما يلي يتم تناول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

١.١.٣.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (١٠-٤) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
استراتيجيات تقييم الأداء	1.033	.887	.887 ^a	.787	36.806	.001
المتغير التابع	تحسين إنتاجية العاملين					
المعامل الثابت	-.258					
Adj R2	.787					
قيمة F	1354.695					
Sig F	.001 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.887a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن استراتيجيات تقييم الأداء تفسر ما قيمته 78.7% من تباين تحسين إنتاجية العاملين وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (1354.695)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

ويمكن تفسير ذلك إلى ربط نتائج التقييم بمنح حوافز مادية ومعنوية، مما يشجع الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة، كما تساعد تقييمات الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف، مما يتيح للشركة توفير برامج تدريبية مخصصة تساهم في تطوير مهاراتهم والكفاءات المطلوبة.

٢.١.٣.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١١) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
استراتيجيات تقييم الأداء	.851	.835	.835 ^a	.697	29.038	.001
المتغير التابع	الرضا الوظيفي					
المعامل الثابت	.561					
Adj R2	.696					
قيمة F	843.220					
Sig F	.001 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.835a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن استراتيجيات تقييم الأداء تفسر ما قيمته 69.7% من تباين الرضا الوظيفي وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (843.220)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن التقييم الإيجابي يساعد على تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظف ويشجعه على بذل المزيد من الجهد، فعندما يتم تقييم أداء الموظف بشكل عادل وشفاف، يشعر بأنه موضع تقدير وإشادة على جهوده وإنجازاته، ومن خلال عملية التقييم، يتم تحديد الأهداف المرجوة من الموظف بشكل واضح، مما يساعده على فهم دوره ومسؤولياته بشكل أفضل.

٣.١.٣.٤ ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٢) يوضح أثر الرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين

Sig.T	T.value	R ²	R	Beta	B	المتغير المستقل
.001	31.917	.736	.858 ^a	.858	.980	الرضا الوظيفي
تحسين إنتاجية العاملين						المتغير التابع
-						المعامل الثابت
.735						Adj R2
1018.683						قيمة F
.001 ^b نموذج معنوي						Sig F

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.858a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن الرضا الوظيفي يفسر ما قيمته 73.6% من تباين تحسين إنتاجية العاملين وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (1018.683)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر الرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

ويمكن تفسير ذلك إلى ارتباط الثقافة السعودية بين العمل والإنتاجية وبين القيم الدينية والأخلاقية، مما يشجع الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق النجاح في وظائفهم، فيشعر الموظف السعودي عموماً بمسؤولية كبيرة تجاه وظيفته ومؤسسته، وهذا الحس بالمسؤولية يتزايد عندما يكون راضياً عن عمله، كما تسعى الشركات السعودية إلى تطوير منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر، وهذا يتطلب من الموظفين أن يكونوا مبدعين ومنتجين.

ومما سبق نستنتج قبول نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

ويمكن تفسير ذلك إلى توفير تقييم الأداء فرصة للموظفين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، مما يساعدهم على وضع خطط تطوير مهني شخصية، وبالتالي يزيد من شعورهم بالنمو والتطور الوظيفي، كما أنه عندما

يشعر الموظف بأن جهوده معترف بها ومقدرة من خلال عملية تقييم عادلة وشفافة، فإن ذلك يعزز من شعوره بأهميته وإسهامه في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي.

٢.٣.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٣) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
استراتيجيات تقييم الأداء	.829	.675	.812 ^a	.660	12.173	.001
الرضا الوظيفي	.191	.158			2.855	.005
المتغير التابع	تعزيز الالتزام المهني					
المعامل الثابت	.041					
Adj R2	.658					
قيمة F	354.104					
Sig F	.001 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.812a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن المتغيرات المستقلة (استراتيجيات تقييم الأداء، الرضا الوظيفي) تفسر ما قيمته 66.0% من تباين تعزيز الالتزام المهني وفقاً لقيمة (R2)، وبلغت قيمة (F) (354.104)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن استراتيجيات التقييم تساعد على تحديد الأهداف بوضوح لكل موظف، مما يعزز فهمه لدوره ومسؤولياته، فمن خلال تقييم الأداء، يتوقع الموظف النتائج المتوقعة منه، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيقها، كما تربط استراتيجيات التقييم بين الأداء والمكافآت والعقوبات، مما يجعل العلاقة بين الجهد والنتائج واضحة للموظف.

وفيما يلي يتم تناول الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

١.٢.٣.٤ أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٤) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
استراتيجيات تقييم الأداء	.991	.808	.808 ^a	.652	26.204	.001
المتغير التابع	تعزيز الالتزام المهني					
المعامل الثابت	.148					
Adj R2	.651					
قيمة F	686.648					
Sig F	.001 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.808a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن استراتيجيات تقييم الأداء تفسر ما قيمته 65.2% من تباين تعزيز الالتزام المهني وفقاً لقيمة (R²)، وبلغت قيمة (F) (686.648)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن استراتيجيات التقييم تساعد على توضيح الأهداف والتوقعات لكل موظف، مما يخلق رؤية مشتركة بين الموظف والإدارة حول ما هو مطلوب لتحقيق النجاح، كما تساهم هذه الاستراتيجيات في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة وقياسية، مما يزيد من تركيزهم وإنتاجيتهم.

٢.٢.٣.٤ ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٥) يوضح أثر استراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

Sig.T	T.value	R ²	R	Beta	B	المتغير المستقل
.001	29.038	.697	.835 ^a	.835	.851	استراتيجيات تقييم الأداء
						المتغير التابع
						المعامل الثابت
		.561				
		.696				Adj R2
		843.220				قيمة F
						Sig F
						0.001 ^b نموذج معنوي

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.835a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن استراتيجيات تقييم الأداء تفسر ما قيمته 69.7% من تباين الرضا الوظيفي وفقاً لقيمة (R2)، وبلغت قيمة (F) (843.220)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدي صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر استراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

ويمكن تفسير ذلك إلى أن تقييمات الأداء تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، مما يمهّد الطريق لوضع خطط تطوير شخصية ومهنية، وعندما يشعر الموظف بأن جهوده موضع تقدير ويتم الاعتراف بإنجازاته، فإن ذلك يعزز من دوافعه ويشجعه على بذل المزيد من الجهد، وغالباً ما ترتبط نتائج التقييم بفرص التدريب والتطوير، مما يعزز من شعور الموظف بأهميته للمنظمة.

٣.٢.٣.٤ ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤-١٦) يوضح أثر الرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني

المتغير المستقل	B	Beta	R	R ²	T.value	Sig.T
الرضا الوظيفي	.870	.722	.722 ^a	.522	19.986	.001
المتغير التابع	تعزيز الالتزام المهني					
المعامل الثابت	.651					
Adj R2	.521					
قيمة F	399.422					
Sig F	.001 ^b نموذج معنوي					

يتبين من الجدول السابق: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (.722a) وبمستوى دلالة (.001b)، كما أن الرضا الوظيفي يفسر ما قيمته 52.2% من تباين تعزيز الالتزام المهني وفقاً لقيمة (R2)، وبلغت قيمة (F) (399.422)، وهي القيمة التي تمثل القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير المستقل ومدى صلاحية النموذج، وبالتالي إمكانية التنبؤ بأثر الرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني.

مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية".

ويمكن تفسير ذلك إلى سعى الشركات السعودية إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية ومريحة للموظفين، مما يساهم في زيادة رضاهم وولائهم للشركة، كما تلعب الحوافز والمكافآت دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالرضا عن عملهم، كما يؤدي الاستثمار في برامج التدريب والتطوير إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وارتباطهم بالشركة.

ومما سبق نستنتج قبول نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"

ويمكن تفسير ذلك إلى توفير تقييم الأداء فرصة للموظف لمناقشة نقاط قوته وضعفه، مما يساعده على تحديد احتياجاته التدريبية والتطويرية، فعندما يرى الموظف أن المنظمة تهتم بتطويره مهنيًا، فإنه يشعر بأن لديه مستقبلًا واعدًا فيها، مما يعزز التزامه بالمنظمة، وعندما يشعر الموظف بأن تقييمه يتم بشكل عادل ومنصف، فإن ذلك يزيد من ثقته في الإدارة والمنظمة بشكل عام.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يقدم هذا الفصل ملخصاً لما تم عرضه في الفصول السابقة، والنتائج التي تم التوصل إليها، يلي ذلك عدد من التوصيات والمقترحات على نتائج الدراسة.

١.٥ ملخص نتائج الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى تطبيق استراتيجيات تقييم الأداء للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

- تبين أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء، قد جاء بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.896) وبدرجة استجابة (عالية).
- وقد جاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (1.027) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: الإدارة بالأهداف) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.015) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الثالث (البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.972) وبدرجة استجابة (عالية).
- ويليه في الترتيب الرابع (البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية)) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.068) وبدرجة استجابة (عالية).

ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مدى تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

- تبين أن المتوسط العام للمحور الثاني: تحسين الإنتاجية، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.82) وانحراف معياري (1.043) وبدرجة استجابة (عالية)

ثالثاً: ملخص نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "ما مدى تعزيز الالتزام المهني للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

- تبين أن المتوسط العام للمحور الثالث: الالتزام المهني، جاء بمتوسط حسابي قدرة (4.06) وانحراف معياري (1.100) وبدرجة استجابة (عالية)

رابعاً: ملخص نتائج السؤال الرابع الذي نص على: "ما مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟"

- تبين أن المتوسط العام للمحور الرابع: الرضا الوظيفي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.92) وانحراف معياري (913). وبدرجة استجابة (عالية)

خامساً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.912^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.887^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.835^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تحسين إنتاجية العاملين، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.858^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).

سادساً: ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء والرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.812^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.808^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.835^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).
- ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على تعزيز الالتزام المهني، حيث جاءت قيمة (R) بقيمة (0.722^a) وبمستوى دلالة (0.001^b).

٢.٥ توصيات الدراسة:

- أن تكون أهداف التقييم متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، بحيث يساهم كل موظف بشكل مباشر في تحقيق هذه الأهداف.
- استخدام مؤشرات أداء رئيسية محددة وقابلة للقياس لربط أداء الموظف بنتائج الشركة.

- عدم اقتصار التقييم على الجانب الكمي للأداء، بل يشمل الجوانب النوعية مثل المهارات، والسلوكيات، والمساهمات في الفريق.
- إجراء تقييمات دورية على مدار العام وليس فقط في نهاية الفترة، مما يتيح للموظف الحصول على تغذية راجعة مستمرة وتحسين أدائه.
- إشراك الموظفين في وضع أهدافهم الخاصة والمساهمة في تحديد معايير التقييم.
- منح الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول عملية التقييم.
- ربط جزء من الحوافز المالية بمدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة.
- استخدام نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.
- توفير بيئة عمل تشجع على الصراحة والشفافية، وتقدر الجهد والإنجاز.
- تأهيل المديرين على مهارات إجراء مقابلات التقييم وتقديم التغذية الراجعة بشكل بناء.
- استخدام برامج وأنظمة تقييم الأداء الإلكترونية لتسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها.
- استخدام التقارير التحليلية لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين والفريق.
- استخدام نتائج التقييم لوضع خطط تطوير فردية لكل موظف.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التدريب والتعلم المستمر.
- مراعاة الاختلافات الثقافية في تصميم نظام التقييم وتطبيقه.

٣.٥ مقترحات الدراسة: عمل دراسات مستقبلية عن:

- أثر التغذية الراجعة المستمرة على الرضا الوظيفي والإنتاجية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
- الرضا الوظيفي كوسيط بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي.

قائمة 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 عبدالمنعم محمد. (٢٠١٩). استخدام منهجية ستة سيكما 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)، ١-٢٢.

أرفيس، مريم. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة -دراسة نظرية-. *مجلة التغير الاجتماعي*، (٦)، ٤٧٧-٤٩٨.

أفراح، زوايدية؛ نوة، ثلاجية. (٢٠١٦). تقييم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفطال). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، (٣٩)، ٢٥٣-٢٨٢.

أمبارك، المبروك عبد الجواد؛ جمعة، سليمان سالم. (٢٠٢١). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء. *مجلة البيان العلمية*، (٩)، ١-٣٣.

الأمين، مرتضى البشير. (٢٠١٦). *الاتصال التنظيمي*. الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع.

بازرعة، محمود صادق. (٢٠٠١). *إدارة التسويق*. ط١، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

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*، ١ (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)، ١-١٦.

البوعينين، فيصل علي عبد الله. (٢٠٢٤). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء المتوازن. *مجلة منازعات الاعمال*، (٨٨)، ١٥٩-١٧٥.

الجغوبي، سلمى محمد؛ المطيري، سارة مريزيق مرزوق. (٢٠٢١). أثر فاعلية نظام السينات الخمسة "5s" على إنتاجية العاملين وجودة البيئة التشغيلية: مصنع بيبسي بالرياض كنموذج. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ١٠ (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.

الحاج، كمال. (٢٠٢٠). *مناهج البحث الإعلامي*. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

الحارثي، محمد معيض خميس. (٢٠٢٣). دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية. *مجلة الجامعة العراقية*، (٦٠)، ٤٨٢-٥١١.

حدرباش، سعاد. (٢٠٢٠). *أثر إدارة الصيانة على تحسين الإنتاجية -دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسلية-*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

الحربي، عايش بن موسى؛ اليامي، فاطمة سلمان؛ العنزي، هبة أحمد. (٢٠٢٣). أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، ١١ (٢)، ٨٥-١٤٩.

الحريري، محمد سرور. (٢٠١٦). *ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والشركات الدولية والخاصة*. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الحريري، محمد سرور. (٢٠١٦أ). *إدارة الشركات الحكومية والعامية*. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الحريري، محمد سرور. (٢٠١٦ب). *قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية*. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

حمدي، أحمد عباس. (٢٠١٦). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء

حمزة، طارق محمد عبد العزيز؛ فانوس، نادر ألبير؛ أمين، محمود أحمد محمود. (٢٠٢٠). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة. *مجلة العلوم البيئية*، ٤٨ (١)، ٣٨٥-٣٥٩.

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.

بو خطة، محمد الأزهر. (٢٠١٧). دور تكوين العاملين في تحسين إنتاجية الشركة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ورقلة ريفي "٢٠١٦-٢٠١١". (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

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.

داود، عبد العزيز أحمد محمد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية*، (٣٩)، ١٩٧-٢٧٤.

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

دغيم، جيهان احمد خليل. (٢٠٢٠). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية " دراسة ميدانية بشركات البترول ". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٥٠ (٣)، ٥٤٧-٦٠٨.

ديب، نورة. (٢٠١٤). تقييم أداء العنصر البشري : دراسة حالة شركة سونلغاز. *مجلة العلوم الإنسانية*، (٤١)، ٢٦٠-٢٤٥.

رجب، أحمد. (٢٠٢٣). *الإدارة العامة*. مصر: وكالة الصحافة العربية.

زايد، هليل. (٢٠٢٣). بعض المتغيرات النفسية المسهمة في الالتزام المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية الأزهرية. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا*، ١٩ (١)، ٥٧٩-٦٦٩.

الزغبى، صالح محمد. (٢٠٢٣). أثر الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية لدى ممرضى القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض دراسة تطبيقية على مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض. مجلة الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية (٦) ٧، ٤٢-٦١.

زغير، شروق بسام. (٢٠٢٤). العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين: دراسة على قطاع الصناعات التحويلية في الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، فلسطين.

زيادة، محمود محمد علي. (٢٠١٨). أثر نظام تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة شركة الكهرباء الوطنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

سامر، سمية. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية. مجلة المعيار، ١٠ (٤)، ٢٠٥-١٨٩.

السامرائي، مهدي صالح. (٢٠٢٣). المرجع الشامل للنظريات الإدارية والقيادية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السابخي، رباب عبد المعوض رمضان. (٢٠٢٠). معوقات الالتزام المهني للأخصائي الاجتماعي المدرسي وسبل التغلب عليها " دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ". مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١٠ (٣)، ٤١٣-٤٤٤.

السميري، حامد عاتق. (٢٠٢٣). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، ٤١ (١)، ٣٧-١.

الشايب، البشير التجاني محمد. (٢٠٢٣). أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠٢١-٢٠١٧ م. مجلة القلم العلمية، (٢٧)، ٣٦-٧.

الشمري، جمال سفاح. (٢٠٢٤). القيادة التنظيمية المرنة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة تيمرس 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.

الضلاعين، علي فلاح. (٢٠١٨). العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، ٤٠ (٢)، ١٢٠-١٤٣.

بو طالب، بشرى. (٢٠١٩). دور الرقابة الإدارية في تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية بالشركة الاستشفائية ابن زهر قالمه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ٨ ماي ٤٥ قالمه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

طلحاي، مريم؛ براهيم، منصور. (٢٠٢٠). الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين الإداريين بجامعة أدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة احمد دراية - أدرار، الجزائر.

الظفيري، عواد محمد؛ محمد، علي حسين. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كوسيط بين الاحتراق الوظيفي والالتزام الموظف والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية بمنظمات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١ (٥١)، ١٦٥٠١٩٢.

عامر، إيمان مختار محمود. (٢٠٢١). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢ (٤)، ١١٧-٧٦.

عبد الرحمن، أحمد نصر محمد. (٢٠٢٠). مدى تأثير استراتيجيات الأداء الإستراتيجي في تحسين إنتاجية الشركات الصناعية "دراسة ميدانية مقارنة بين قطاعي صناعة الورق في مصر والسعودية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١ (٣)، ١٦٥٩-١٦٩٤.

عبد الرحمن، برقوق؛ درنوني، هدى. (٢٠١٤). الالتزام التنظيمي: المفهوم الأبعاد، والنتائج. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٣ (١٥)، ٣٧-١٥.

عبد الرحمن، بن عنتر. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد العزيز، أسماء حمزة محمد؛ يوسف، سيد جارجي سيد. (٢٠٢١). دور التمكين النفسي والتدفق في العمل في الالتزام المهني لدى معلمي التربية الخاصة: اختبار الدور الوسيط والمعدل للرضا الوظيفي. مجلة الإرشاد النفسي، ٦٨ (٣)، ٥٣.

عبد العزيز، لبنى جودة؛ فريد، أسامة محمود. (٢٠٢٢). إطار مقترح لدور الابتكار في تحسين الإنتاجية: دراسة ميدانية على قطاع الزراعة في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١ (١)، ٣٩-١٣.

عبد العزيز، 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.

عبداللطيف، 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)، ١٠٢-٧٩.

عزيز الرحمن، ريان 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.

أبو عساف، مؤيد موسى؛ المرعي، هيثم عبد الله. (٢٠١٩). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالشركات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

عصمان، أبو بكر؛ فني، غنية. (٢٠٢٢). دور العلاقات الاجتماعية للعمل في تحقيق الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى أعضاء المنظمة. مجلة المفكر، ١٧ (١)، ٣٧-٥٠.

العظامات، عبد الله فياض حمود. (٢٠١٥). تقييم أداء بلديات محافظة المفرق: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت كلية إدارة المال والأعمال، الأردن. بن عمراني، ياسين. (٢٠٢١). أثر أساليب تقييم الأداء على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز أدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

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.

غبارة، وليد محمد محمد. (٢٠١٧). تقييم الأداء الوظيفي: المفهوم - الأهمية - المدخل. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٧ (٢)، ٤١٣-٤٣٥.

الفيقي، 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.

قبائلي، إسماء. (٢٠١٩). أثر السلوك الجماعي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية للعاملين بالشركة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل المجاهد بوخيرص عمر ورقلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

قنون، أحمد الأمين علي. (٢٠١٥). نظم تقويم أداء العاملين وأثرها على الأداء: دراسة حالة قطاع وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية فرع الجفرة بليبيا في الفترة من ٢٠٠٩م - ٢٠١٤م. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

قيسي، خليل عوض. (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

كرنكة، محمد مصطفى حمدان. (٢٠١٨). تقييم الأداء المؤسسي. مجلة المصرفي، (٨٧)، ١٦-٢٧. لرقم، عز الدين. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية معاهد التكوين المهني لولاية عنابة. مجلة التكامل، (١)، ١-٢٢.

محمد، مصطفى. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. الأردن: دار النفيس للنشر والتوزيع. المحمدي، سعد علي ربحان. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

محمود، محمود عزات أحمد. (٢٠١٧). دور المشاركة في تقييم الأداء بهدف تحسين الإنتاجية: دراسة ميدانية على المستشفيات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨ (٤)، ٦٧٩-٧٠٤.

المدو، آلاء عبد الكريم. (٢٠٢٠). التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مرزوق، عبد العزيز علي؛ البزاوي، أسماء عبد المنعم. (٢٠٢٠). أثر نظم العمل عالية الأداء على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ١ (٢)، ٣٩٥-٤٤٤.

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.

بو مزاید، إبراهيم. (٢٠١٥). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين. مجلة العلوم الإنسانية، (٣٨)-٣٩، ٤٦٧-٤٨٦.

المستوفي، حيدر عبد الحسين؛ الساعدي، أحمد فالح غانم. (٢٠١٨). تقييم الأداء وأثره على نظم المعلومات في القرارات الإدارية والمالية في المنظمات الفندقية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ١٤ (٥٧)، ٦٧-٨٥.

مشتي، لرواية؛ خطار، زهية. (٢٠٢٠). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري). مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٦ (١)، ١٣٦-١٥٠.

مشهدي، حسين خضير محمد. (٢٠١٨) الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال جامعة المنصورة، ٥ (١)، ٢٨٥-٤٠٤.

مصطفى، محمد كمال. (٢٠١٤). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

مفتي، محمد حسن علي. (٢٠١٨). العوامل المؤثرة في تصميم وتطبيق نظم الرقابة الإدارية MCSs في المنشآت الصناعية السعودية - دراسة حالة. مجلة جامعة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 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 المحاسبي بجامعة عين شمس، ١٩ (٤)، ٢٠١-٢٤٨.

موفق، علي؛ سيار، زوبيدة. (٢٠١٧). تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، ١٢ (٢٤)، ١-١٦.

ميلود، ناصر؛ بوظراف، الجيلالي؛ عبد الله، شهيدة. (٢٠١٧). تقييم أداء الموارد البشرية: حالة مركب GL1/Z بشركة سوناطراك - منطقة أرزو - وهران. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، (٥)، ٨٢-١٠٥.

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.
- نور الهدى، حجوجة. (٢٠١٧). دور الصيانة في تحسين إنتاجية الشركة: دراسة حالة للمديرية الجهوية لإنتاج المحروقات شركة سوناطراك حاسي مسعود. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- هاشم، عادل عبد الزراق. (٢٠١٨). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 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)، ٦٨٥-٧٦٩.
- بن وسعد، زينة. (٢٠١٨). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الشركات دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف عين تموشنت. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، ٢ (٧)، ١٢٥-١٤٨.
- وهاب، زينب صلاح. (٢٠٢١). التطوير الإداري وتأثيره في تحسين الكفاءة الإنتاجية دراسة استطلاعية الرأى عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمكائن في الإسكندرية. *مجلة كلية المأمون*، (٣٦)، ١-٢٧.
- بني يونس، أسماء عبد المطلب؛ أبو البصل، عبد الناصر موسى. (٢٠١٨). دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي. الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.

ثانيًا المراجع الأجنبية:

- Abdullah, A. M. (2018). Faculty retention: Strategies suggested by faculty members of select private universities in Dhaka city. *International Journal of Research*, 7(2), 91-101.
- Abebe, T., & Markos, S. (2016). The relationship between job satisfaction and organizational commitment in public higher education institution: The case of Arba-Minch University, Ethiopia. *International Journal of Research in Business Management*, 4(8), 2347-4572.
- Ail, Y. (2016). A Study on Modern Methodologies in Performance Appraisals. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET)*, ISSN (Online), 126-128.
- Aiman, R. A. Z. A., Hasnain, R. A. Z. A., & Abeer, I. M. A. M. (2019). Impact of job stress on job satisfaction among employees of banking sector of Pakistan in presence of social capital (A mediator). *Walailak Procedia*, 2019(1), IC4IR-160,1-4.
- Akbari, O., Vagharseyyedin, S. A., & Farajzadeh, Z. (2015). The Relationship of organizational justice with nurses' professional commitment. *Mod Care J*, 12(1), 31-8.

- 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), 12,1-30.
- Alamdarloo, G. H., & Mohsenifar, Z. (2023). The Role of Job Stress and Job Satisfaction in Predicting Job Burnout of Teachers of Students with Special Needs. *International Journal of Public Health Research*, 13(2).
- AlChaer, E., & Issa, C. A. (2020). Engineering productivity measurement: A novel approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(8), 04020087,1-11.
- Aliahmadi, A., Jafari-Eskandari, M., Mozafari, A., & Nozari, H. (2016). Comparing linear regression and artificial neural networks to forecast total productivity growth in Iran. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(1), 93-113.
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2023). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127-157.
- Anshebo, M. W., Tessema, T. G., & Gebremariam, Y. H. (2021). Professional Commitment and Its Associated Factors Among Institutional Delivery Services Providers In Public Health Facilities, In Shone District, Southern Ethiopia. *medRxiv*, 2021-08,1-5.
- 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
- Basu, S. (2016). Professional commitment and job satisfaction among secondary school teachers. *Educational Quest-An International Journal of Education and Applied Social Sciences*, 7(3), 255-259.
- Bellicoso, D., Trudeau, M., Fitch, M. I., & Ralph, M. R. (2017). Chronobiological factors for compassion satisfaction and fatigue among ambulatory oncology caregivers. *Chronobiology international*, 34(6), 808-818.
- Bohdan, A. (2024). *Human resources management in an international company (Based on the Roche Ukraine LLC case)* (Doctoral dissertation, Private Higher Educational Establishment-Institute "Ukrainian-American Concordia University"),1-70.
- Chang, H. Y., Shyu, Y. I. L., Wong, M. K., Friesner, D., Chu, T. L., & Teng, C. I. (2015). Which aspects of professional commitment can effectively retain nurses in the nursing profession?. *Journal of Nursing Scholarship*, 47(5), 468-476.
- Chinyere, O. M. (2017). Relationship between Personality traits and Career Decision Making Self-Efficacy among Male and Female Undergraduates in Malaysia. *Unpublished master's thesis*). *Faculty of Education Universiti Teknologi Malaysia*,1-256.
- Çınar, F., & Vardarlier, P. (2014). Establishment of individual performance evaluation system in a health business and a pilot practice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 384-393.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The impact of performance evaluation on employee Performance, moderating role of organizational standards. *European Journal of Business and Management*, *European Journal of Business and Management*,84-90.
- Damanhour, A. M. S., & Rana, D. (2017). Factors influencing labour productivity—An applied study of non-oil manufacturing sectors in the kingdom of Saudi Arabia. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 6(6), 60-71.

- Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employees motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(1), 13-26.
- De Been, I., Van Der Voordt, T., & Haynes, B. (2016). Productivity. In *Facilities management and corporate real estate management as value drivers* (pp. 174-192). Routledge, 1-15.
- Dharmadhikari, S. & Mastooreh,. (2022). 9. Employee Performance Appraisal Methods, 1149-1153.
- Dorenkamp, I., & Ruhle, S. (2019). Work–life conflict, professional commitment, and job satisfaction among academics. *The Journal of Higher Education*, 90(1), 56-84.
- Dresch, A., Collatto, D. C., & Lacerda, D. P. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingeniería y Competitividad*, 20(2), 69-86.
- 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.
- 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.
- Epgp. E (2024). Performance Appraisal of Human Resource. Food Business Management journal (14). Retrived from: https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000015FT/P000069/M002740/ET/1455617088ET14.pdf, 1-9.
- Hapsara, O., & Ahmadi, A. (2024). Improving Performance Through Job Satisfaction in Growing Employee Motivation at BANK BNI Muara Bungo Branch. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5(3), 399-411.
- Hee, O. (2014). Goal Orientation and Professional Commitment of Nurses in Malaysia: A Conceptual Analysis, 733-739.
- Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13-33.
- 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.
- Ibrahim, M., & Iqbal, M. (2015). Teachers' perceptions of professional commitment (affective, continuance and normative commitment) to teaching profession. *European Journal of Business and Management*, 7(10), 64-80.
- Igbojekwe, P. A., Ugo-Okoro, C. P., & Agbonye, C. O. (2015). Performance evaluation of academic staff in universities and colleges in Nigeria: The missing criteria. *International Journal of Education and Research*, 3(3), 627-640.
- 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.
- Ioannakis, G., Koutsoudis, A., Pratikakis, I., & Chamzas, C. (2017). RETRIEVAL—an online performance evaluation tool for information retrieval methods. *IEEE Transactions on Multimedia*, 20(1), 119-127.

- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.
- Ismail, F., & Owaida, N. I. (2023). A Key to Improve Workplaces Productivity. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial*, 6(18),80-90.
- Izzati, U. A., Nurchayati, N., Lolita, Y., & Mulyana, O. P. (2022). Professional commitment in terms of gender and tenure of vocational high school teachers. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, 3(2), 135-146.
- Jafaraghaee, F., Ebadi, A., Negarandeh, R., & Mehrdad, N. (2017). A professional commitment scale for clinical nurses: A study protoco. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 31, 123,1-6.
- Jaiswal, B. (2020). Traditional Methods of Performance Appraisal 1. Rating Scales Method,1-13.
- 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.
- Kodrat, K. F. (2022). The Improvement of Productivity to Increase Company Competitiveness in PT. X Binjai. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 4(1), 105-114.
- Lestari, G. D., Izzati, U. A., Adhe, K. R., & Indriani, D. E. (2021). Professional Commitment: Its Effect on Kindergarten Teachers' Organizational Citizenship Behavior. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 16(4), 2037-2048.
- Lo, C. H., & Nieh, F. P. (2015). A Study on the Correlations among Organizational Support, Professional Commitment, and Employee Engagement in Catering Industry. *Acta Oeconomica*, 65(s2), 339-350.
- Malik, A. R., & Bipasha, S. N. (2021). Rapport Between Training and Job Satisfaction: A Study on Influential Actors and Factors,44-50.
- Mandysová, I. (2018). A behavioral theory of the firm: specifics of czech etnrepreneurial behavior,85-100.
- Mazerolle, S., & Eason, C. M. (2014). Impact of Various Collegiate Settings on Athletic Trainers' Definition of Professional Commitment. *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 12(4), 7,1-12.
- Mirrazavi, S., & Khoorasgani, G. H. (2016). The impact of cloud computing technology on organizational performance; financial, customer, operational (Case Study: Zarin Iran Porcelain Industries Co.). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), S1,279-288.
- 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.
- Moloele, R. L., & Moeti, K. B. (2024). Critiquing Various Antecedents of Job Satisfaction and Job Performance of the Workforce in Schools. *Research in Educational Policy and Management*, 6(1), 161-179.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.

- 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.
- Mutwiri, E. M. (2015). *Institutional factors influencing job satisfaction among teachers in mixed day secondary schools in Imenti South District, Kenya* (Doctoral dissertation), 1-81.
- 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.
- Ngwenya, L., & Aigbavboa, C. (2017). Improvement of productivity and employee performance through an efficient human resource management practices. In *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education: Proceedings of the AHFE 2016 International Conference on Human Factors, Business Management and Society, July 27-31, 2016, Walt Disney World®, Florida, USA* (pp. 727-737). Springer International Publishing.
- Njiraini, B. N., Ikua, B. W., & Maranga, S. M. (2022, June). Productivity improvement in small and medium machine manufacturing industries in Kenya. In *Proceedings of the Sustainable Research and Innovation Conference* (pp. 27-31).
- 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.
- Nota, C. R. J. (2023). Digitalize IPCR System as a Technological Developing Tool towards Empirical Teacher's Performance Evaluation. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION IN NONFORMAL EDUCATION*, 3(7), 295-316.
- Nurdianawati, D., & Rachmawati, R. (2020, April). The effect of moral intensity, ethical decision making, professional commitment, and anticipatory socialization on whistleblowing intention. In *6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019)* (pp. 195-201). Atlantis Press.
- Olugbemi, M. T., Yangomodou, O. D., Bashorun, O. E., Onasanya, A. S., & Aledare, E. I. (2022). Assessment of Effect of Employees' Motivation on Workers' Productivity: A Case Study of Selected Hotels in Ikeja Local Government Area of Lagos State, Nigeria. *NIU Journal of Humanities*, 7(3), 153-161.
- Ortan, F., Simut, C., & Simut, R. (2021). Self-efficacy, job satisfaction and teacher well-being in the K-12 educational system. *International journal of environmental research and public health*, 18(23), 12763,1-32.
- Oubrahim, I., Sefiani, N., & Happonen, A. (2022). Supply chain performance evaluation models: a literature review. *Acta logistica*, 9(2), 207-221.
- Patel, M. B., & Pathak, M. F. (2024). A Study On Effectiveness Of Performance Appraisal On Employee Productivity. *Library Progress International*, 44(3), 13177-13185.
- Paul, S., Abeguki, O. E., Hezekiah, E. & JoyIfiavor, D. (2014). MODELLING THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY IN NIGERIAN PUBLIC SECTOR. *International Journal of Research in Management*. 6. 17-59-74.

- 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.
- Rajan, D. (2019). Factors Affecting Productivity of Managers: An Empirical-based Comparative Study,58-79.
- 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.
- Ristovska, A., & Eftimov, L. (2019, March). Factors of job satisfaction and their effects on employees' behavior in a manufacturing company in the Republic of Macedonia. Faculty of Economics Pale, University of East Sarajevo,43-54.
- Rogošić, A., & Perica, I. (2023). Affective professional commitment and accounting ethics principles: examining the mediating role of the code of ethics. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 36(1), 480-498.
- Ruiz, J. L., & Sirvent, I. (2019). Performance evaluation through DEA benchmarking adjusted to goals. *Omega*, 87, 150-157.
- 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.
- Shoaib, H., & Khalid, I. (2017). Commitment with the teaching profession: Demographical view of teacher educators. *PJE*, 34(2),19-31.
- 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.
- Skapars, R., Jekabsone, S., Priede, J., & Skribane, I. (2017). Productivity and its Impact on the Competitiveness of Latvia,920-930.
- Sopyan, S., Rubini, B., & Laihad, G. H. (2019). HUBUNGAN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN KEPERCAYAAN PADA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 748-755.
- Srouji, A. F., Abed, S. R., & Hamdallah, M. E. (2019). Banks performance and customers' satisfaction in relation to corporate social responsibility: mediating customer trust and spiritual leadership: what counts!. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19(3), 358-384.
- Tentama, F., Merdiaty, N., & Subardjo. (2021). The job satisfaction of university teachers. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 48-54
- Thomas, S. (2023). Professionalism, professional commitment, and performance. In *Advances in Accounting Behavioral Research* (Vol. 26, pp. 269-289). Emerald Publishing Limited.
- Thuy, N., & Trinh, E. (2020). Human resource development: overview of the performance evaluation and performance appraisal viewpoints. *Journal La Bisecoman*, 1(5), 15-19.
- Tiyek, R., & Tuysuz, M. (2021). Performance Appraisal in Public Institutions. *Strategic Public Management Journal*, 7(14), 58-76.

- Tong, L. U., Kirsten, T. G., & Bharajdaggar, S. N. (2023). EFFECT OF PERFORMANCE EVALUATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY: LITERATURE BASED. *African Journal of Emerging Issues*, 5(4), 1-12.
- Torabi, Z., Ardekani, S. S., & Nasab, S. H. H. (2021). Professional Commitment in the Relationship between Professional Competence and Job Performance in Oil Industry. *Progress in Chemical and Biochemical Research*. 92-108.
- United States Office of Personnel Management, (2024). A Handbook for Measuring Employee Performance. Retrived from: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf. 1-88.
- Upadhyaya, P., Dubey, R., & Pandey, V. S. (2024). PROFESSIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION AMONG SENIOR SECONDARY SCHOOL TEACHERS: A STUDY. 1. 251-255.
- Wang, L. (2018). *The Impact of Cross-generational Differences on Job Satisfaction in LA County DPSS: Limited to Generation X and Millennials* (Doctoral dissertation, California State University, Northridge),1-28.
- Wardhana, F. K., & Pangestu, A. B. (2021). Identify The Big Five Personality Traits to Escalate Business Motivation In Food Technology Industry. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(8), 532-541.
- Wegwu, M. E., & Ogbungbada, S. (2021). Performance Evaluation and Employees Task Outcome in Tertiary Institutions in Rivers State. *JournalNX*, 7(09), 140-151.
- 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.
- Wulandari, E. R., Sumartik, S., & Firdaus, V. (2023). The Influence of Talent Management, Knowledge Management, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Jasamarga Pandaan Tol. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(4), 629-639.
- Xuehu, X. (2016). *The influence of job satisfaction and affective commitment on turnover intention among senior professionals in public hospitals: An empirical study in Guangdong Province, China* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)),1-121.
- Yoon, D. (2021). How can personnel performance evaluation systems be improved?. *SAGE Open*, 11(1), 2158244020986538,1-12.
- Yusnita, N., Sunaryo, W., & Notosudjono, D. (2020). Professional Commitment–Organizational Mechanisms, Individual Characteristics and Individual Mechanisms. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 40, 67-83.
- Yustina, A. I., & Sutarsa, I. K. (2020). THE ROLE OF PROFESSIONAL COMMITMENT AND SUSPENSION OF JUDGMENT IN DECREASING AUDITORS’PREMATURE SIGN-OFF. *Jurnal Akuntansi*, 10(2), 153-164.

الملاحق

ملحق (١) استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الفاضل/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " أثر تقييم الأداء على إنتاجية العاملين والالتزام المهني في الشركات الصناعية السعودية: الدور الوسيط للرضا الوظيفي "

وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا ويؤكد لكم الباحث بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيراً أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجياً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية:

• النوع:

☐ ذكر.

☐ أنثى.

• العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

☐ من ٤١ إلى ٥٠ سنة

☐ ٥١ سنة فأكثر

• عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات تقييم الأداء					
البعد الأول: طريقة المقارنة المزدوجة					
١-	تهتم الشركة بتطبيق طريقة المقارنة المزدوجة الفعالة في قياس أداء العاملين.				
٢-	تحرص الشركة على تعزيز الشفافية في تقييم الأداء بين الفرق المختلفة.				
٣-	تعتمد الشركة على طريقة المقارنة المزدوجة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات.				
٤-	تستخدم الشركة هذه الطريقة كأداة لتوجيه تطوير العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.				
٥-	تعتمد الشركة على المقارنة المزدوجة في تحسين الاتصال بين العاملين والإدارة.				
البعد الثاني: طريقة المقياس المدرج					
٦-	تعتمد الشركة على مقاييس واضحة وكوسيلة فعالة لجمع البيانات حول الأداء.				
٧-	تعتمد الشركة على تقليل التحيزات الشخصية في تقييم العاملين.				
٨-	تعتمد الشركة على مقياس المدرج لتحسن المهارات العملية للعاملين.				
٩-	تستخدم الشركة المقياس المدرج في تطوير أداء العاملين بشكل مستمر.				
١٠-	تعتمد الشركة على المقياس المدرج في تحديد أهداف واضحة للإنجاز.				
البعد الثالث: طريقة الوقائع الحرجة (المواقف الاستثنائية).					
١١-	تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتحديد نقاط الضعف والقوة لدى العاملين.				
١٢-	تستخدم الشركة الوقائع الحرجة في تحسين قدرات العاملين على التعامل مع المهام الضغوط.				
١٣-	تستفيد الشركة من الوقائع الحرجة في تعزيز مهارات التفكير السريع لدى العاملين.				
١٤-	تستفيد الشركة من الوقائع الحرجة في تحسين الاستجابات أثناء الحالات الطارئة.				
١٥-	تعتمد الشركة على الوقائع الحرجة لتعزيز الكفاءات المهنية للعاملين.				
البعد الرابع: الإدارة بالأهداف					
١٦-	تعتمد الشركة على الإدارة بالأهداف في تعزيز الثقة بين العاملين في الإدارة.				
١٧-	تهتم الشركة بوضع أهداف تساهم في تنظيم العمل.				
١٨-	تعتمد الشركة على الأهداف لتقييم فعالية للعمل.				
١٩-	تعتمد الشركة على الأهداف في تحسين التركيز والانضباط.				
٢٠-	تستخدم الشركة الأهداف في تحديد معايير قابلة للقياس.				
المحور الثاني: تحسين الإنتاجية					
٢١-	تعتمد الشركة على استراتيجيات تقييم تساهم في تحسين الإنتاجية.				
٢٢-	تعتمد الشركة على تحقيق كفاءة العاملين من خلال التقييم المستمر لأدائهم.				
٢٣-	تحرص الشركة على تحسين مستوى التنسيق بين العاملين وبعضهم البعض.				
٢٤-	تشجع الشركة على تطوير مهارات العاملين الإنتاجية.				
٢٥-	تعتمد الشركة على التغذية الراجعة في عمليات التقييم.				
٢٦-	تركز الشركة على زيادة مستوى الإنجاز والجودة في العمل.				
٢٧-	تهتم الشركة بالتقييم الدوري للعاملين من خلال تحديد نقاط القوة وتحسينها.				

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
٢٨-	تعزز الشركة مستوى التنافسية بين العاملين.				
المحور الثالث: الالتزام المهني					
٢٩-	الالتزام بتحقيق الأهداف المهنية للشركة.				
٣٠-	أهتم بتحقيق المعايير المطلوبة في إتمام المهام.				
٣١-	الالتزام بأخلاقيات العمل المحددة من قبل الشركة.				
٣٢-	أشعر بأن التقييم يعزز الوعي بأهمية المسؤولية.				
٣٣-	الالتزام بروح الانضباط لدي في أداء كافة المهام.				
٣٤-	أحرص على تنفيذ المهام بفاعلية.				
٣٥-	أستطيع تحقيق التوازن بين المسؤوليات المتنوعة.				
٣٦-	أستطيع تحسين مستوى النزاهة والشفافية في العمل.				
المحور الرابع: الرضا الوظيفي					
٣٧-	أشعر بالرضا عن المكافآت المادية التي أحصل عليها نتيجة أدائي.				
٣٨-	أشعر بالرضا عن مستوى التقدير الذي أحصل عليه من قبل الإدارة.				
٣٩-	تساعدني ملاحظات التقييم في تحسين أدائي وتعزيز الرضا عن إنجازاتي.				
٤٠-	أشعر بالإنصاف عند تقييم أدائي بناءً على أهداف واضحة.				
٤١-	أرى أن نظام تقييم الأداء يساهم في تحقيق الأمان الوظيفي.				
٤٢-	أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة لي للتطوير المهني.				
٤٣-	أشعر بالرضا عن الدعم الذي أتلناه من الإدارة لتحسين أدائي.				
٤٤-	أشعر بالانتماء إلى الشركة.				

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



The Impact of Performance Evaluation on Employee Productivity and Professional Commitment in Saudi Industrial Companies: The Mediating Role of Job Satisfaction

Prepared by:

FURAIJ MATER FARAJ ALARBAIDI

٢٤٢٠٠٠٠٨٤

Supervised by:

Dr. ALFAISAL ABDUL HAMID MUHAMMAD

Dr. FAYEZ ALI JARAD

Year:2025

Abstract

The study aimed to identify the level of application of performance evaluation strategies, improving employee productivity, enhancing employee professional commitment, and the level of job satisfaction of employees in industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia, and to reveal the impact of performance evaluation strategies and job satisfaction on improving employee productivity, as well as revealing the impact of performance evaluation strategies and job satisfaction on enhancing professional commitment. The study community consisted of all employees in industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sample included (384) employees. The researcher used the descriptive approach as a study method and used the questionnaire as a study tool. The study reached several results, the most important of which were: The level of application of performance evaluation strategies, improving employee productivity, enhancing employee professional commitment, and the level of job satisfaction of employees in industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia came with a response degree (high). It was found that there was a statistically significant effect of performance evaluation strategies and job satisfaction on improving employee productivity, as the value of (R) came at a value of (.912a) and a significance level of (.001b). It was also found that there was a statistically significant effect of performance evaluation strategies and job satisfaction on enhancing professional commitment, as the value of (R) came at a value of (.812a) and a significance level of (.001b).

The study recommended many recommendations, the most important of which were: allowing employees to express their opinions and suggestions about the evaluation process and using the evaluation results to determine the training and development needs of employees.

Keywords: Performance evaluation strategies, improving employee productivity, professional commitment, industrial companies, the Kingdom of Saudi Arabia, job satisfaction.