

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير موارد بشرية

دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية:

دراسة ميدانية على الشركات العاملة بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

على محمد آل سليم

251002507

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إِهْدَاء

إلى أمي التي كانت رحماً للحب والطمأنينة،

إلى أبي الذي كان سندي في طريق مليء بالتحديات،

إلى من كانا نبض الحياة وسبب الاستمرار،

إلى من علّماني أن الكلمة الطيبة صدقة، وأن الحلم لا يُترك في منتصف الطريق،

أهديكما ثمرة أيامي وسهري وجهدي،

فأنتم الأصل، وأنتم الفضل بعد الله، وأنتم سبب هذا النجاح الذي أهديه

لقلبيكما قبل عينيكما.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأداء بأبعادها الأربعة (التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني) في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية في الشركات العاملة بمدينة الرياض، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية بلغت (243) موظفًا من العاملين في المشاريع التشغيلية داخل الشركات المستهدفة، و تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

توصلت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيًا لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في تحسين كفاءة الموارد البشرية، حيث ظهر أن بعد "التخطيط" و"التطوير المهني" هما الأكثر تأثيرًا، تليهما "تقييم الأداء" ثم "المتابعة والرصد"، كما أثبتت النتائج أن كل بُعد من أبعاد إدارة الأداء يسهم بشكل مستقل في تفسير التباين في مستوى كفاءة الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الأداء بشكل تكاملي داخل بيئة المشاريع التشغيلية، من خلال بناء خطط عمل واضحة، وتفعيل نظم تقييم ومتابعة مرنة، وربط نتائج الأداء بالتطوير المهني المستدام، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الكفاءة والإنتاجية والرضا المهني للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، كفاءة الموارد البشرية، التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني، المشاريع التشغيلية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
7.....	8.1 دراسات سابقة
12.....	9.1 الفجوة البحثية
13.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

11.1	المنهجية وطرق البحث:	15
12.1	مصادر جمع البيانات:	15
13.1	أدوات الدراسة:	16
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	16
15.1	حدود الدراسة:	17
18	الفصل الثاني: الإطار النظري:	18
18	المبحث الأول: إدارة الأداء:	18
1.1.2	التمهيد:	18
2.1.2	مفهوم إدارة الأداء:	18
3.1.2	أهداف إدارة الأداء:	19
4.1.2	أهمية إدارة الأداء:	20
5.1.2	أبعاد إدارة الأداء:	21
6.1.2	نماذج إدارة الأداء:	23
26	المبحث الثاني: كفاءة الموارد البشرية:	26
1.2.2	التمهيد:	26
2.2.2	مفهوم كفاءة الموارد البشرية:	26
3.2.2	أهمية كفاءة الموارد البشرية:	28
4.2.2	أهداف كفاءة الموارد البشرية:	29
5.2.2	العلاقة بين إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية:	30
32	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:	32

32.....	1.3 التمهيد.....
32.....	2.3 المنهج المستخدم في الدراسة.....
32.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
33.....	4.3 عينة الدراسة.....
33.....	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
34.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
35.....	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
36.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
38.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات.....
38.....	1.4 المقدمة.....
38.....	2.4 الخصائص الديمغرافية للدراسة.....
39.....	3.4 التحليل الوصفي لأفراد الدراسة.....
45.....	4.4 فرضيات الدراسة.....
51.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
51.....	1.5 التمهيد.....
51.....	2.5 مناقشة النتائج الوصفية لمحاو الدراسة.....
54.....	3.5 التوصيات.....
56.....	Abstract.....
57.....	المراجع.....
57.....	المراجع باللغة العربية.....

59.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
62.....	الملاحق.....
63.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
33	الجدول (1) معاملات الارتباط البسيط من نوع بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة الأداء" (التخطيط، المتابعة، التقييم، التغذية الراجعة، التطوير المستمر)	1.
34	الجدول (2) نتائج تحليل الثبات لأداة الدراسة	2.
36	جدول (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (N = 243)	3.
38	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التخطيط للأداء	4.
39	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المتابعة والرصد	5.
40	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم الأداء	6.
41	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التطوير المهني	7.
42	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الموارد البشرية	8.
44	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة الأداء على كفاءة الموارد البشرية	9.

45	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط على كفاءة الموارد البشرية	10.
46	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتابعة والرصد على كفاءة الموارد البشرية	11.
47	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على كفاءة الموارد البشرية	12.
48	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير المهني على كفاءة الموارد البشرية	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تلعب إدارة الأداء دورًا محوريًا في تحسين كفاءة الموارد البشرية، ولا سيما في بيئة المشاريع التشغيلية التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. فالمشاريع التشغيلية تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المرحلية والمستدامة. في هذا السياق، تصبح إدارة الأداء أداة إستراتيجية لا غنى عنها لضمان اتساق الجهود الفردية مع الأهداف الكلية للمشروع، وتعزيز الالتزام، وتحفيز العاملين نحو الإنجاز الفعال. فهي لا تقتصر فقط على قياس ما تم تحقيقه من نتائج، بل تشمل أيضًا توجيه السلوك المهني، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تساهم في تطوير المهارات والكفاءات. (طه، 2024)

وتُعد إدارة الأداء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتل مكانة إستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، لما لها من دور حيوي في توجيه السلوك التنظيمي وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويقوم هذا المفهوم على أساس ربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة للمنظمة، عبر مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، بما ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها أو منتجاتها. وتمثل إدارة الأداء نظامًا متكاملًا يشمل التخطيط، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتحفيز، والتطوير، حيث يتم من خلاله تحديد ما يُتوقع من الموظف تحقيقه، وقياس مدى التقدم المحرز، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الأداء أو معالجته عند الضرورة.

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس لأي منظمة، فهي تمثل العنصر البشري الذي يُحرك الأنظمة ويُفعّل الخطط ويُنتج القيمة المضافة في بيئة العمل. وقد تطور مفهوم الموارد البشرية من كونه مجرد وظيفة تقليدية تُعنى بتوظيف الأفراد وإنهاء الإجراءات الإدارية، إلى كونه وظيفة إستراتيجية محورية تساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي. فالعنصر البشري ليس فقط أداة للتنفيذ، بل شريك فعال في الابتكار وصناعة القرار، ورافعة أساسية للنمو والتطور التنظيمي. ومن هذا المنطلق، يُنظر

إلى إدارة الموارد البشرية اليوم كمنظومة متكاملة تشمل التخطيط، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، والتطوير، والاحتفاظ بالكفاءات. (شبي، 2021)

إن إدارة الموارد البشرية لا تُعنى فقط بالمهام التشغيلية، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ تقوم بدور الوسيط بين الطموحات المؤسسية وإمكانات رأس المال البشري. فهي تسعى إلى مواءمة قدرات الأفراد مع أهداف المنظمة، من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة، والعدالة، والابتكار، والالتزام. كما تعمل على تعزيز بيئة العمل الصحية، وتنمية روح الفريق، وتطوير القيادات المستقبلية، وذلك ضمن رؤية استشرافية تُركز على استباق التحديات وتعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية. (البشري، 2023)

إن مستقبل المؤسسات في أي قطاع بات يعتمد بشكل كبير على جودة وفعالية إدارة مواردها البشرية، حيث لم تعد الأصول المادية وحدها كافية لتحقيق النجاح، بل أصبح رأس المال البشري المؤهل والمحفز والموجه استراتيجياً هو العامل الحاسم في تحقيق الريادة والتفوق. ولذلك، فإن الاستثمار في الموارد البشرية لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لبناء منظمات مرنة، قادرة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص في عالم شديد التنافسية والتعقيد. (طه، 2023)

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في القطاعات التشغيلية، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بكفاءة الموارد البشرية ومدى قدرتها على مواكبة متطلبات الأداء العالي وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة وفعالية. وتبرز في هذا السياق أهمية إدارة الأداء كأداة استراتيجية لرفع كفاءة العنصر البشري وتعزيز إسهامه في تحسين النتائج التشغيلية للمؤسسة. فإدارة الأداء لم تعد تقتصر على التقييم التقليدي السنوي، بل تحولت إلى منظومة متكاملة تركز على التوجيه المستمر، والتغذية الراجعة الفورية، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك، لا تزال الكثير من المشاريع التشغيلية تُعاني من فجوة في تحقيق التكامل الفعلي بين ممارسات إدارة الأداء

وكفاءة الموارد البشرية، الأمر الذي يُثير التساؤلات حول مدى فاعلية الأساليب المتبعة في تقييم وتطوير وتحفيز العاملين. (زيود، 2022)

وتتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في وجود قصور واضح في تطبيق آليات إدارة الأداء بشكل منهجي ومنظم في العديد من المشاريع التشغيلية، ما يؤدي إلى تدني مستويات الكفاءة في استغلال الموارد البشرية، وانخفاض معدلات الإنتاجية، وزيادة نسب الإخفاق في تحقيق المستهدفات التشغيلية. ويُلاحظ أن بعض المؤسسات تتبنى نماذج تقييم أداء غير واقعية، لا ترتبط مباشرة بأهداف العمل أو لا تأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية في القدرات والمهارات، مما ينعكس سلباً على رضا الموظفين ودافعيتهم نحو الإنجاز. كما أن غياب المتابعة المنتظمة، وضعف التغذية الراجعة البناءة، ومحدودية ربط الأداء بالمكافآت والتحفيز، كلها عوامل تؤدي إلى فجوة بين ما هو مُتوقع من الموظف وبين ما يتم تحقيقه فعلياً. (فاجي، 2020)

وعليه، تأتي هذه الدراسة استجابة لحاجة ماسة إلى تحليل مدى فاعلية إدارة الأداء في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية، من خلال تسليط الضوء على واقع الممارسات الحالية، وتحديد نقاط الضعف المؤسسية، واستكشاف آليات تحسينها في ضوء الممارسات العالمية الحديثة. كما تسعى الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات جوهرية تتعلق بمدى ارتباط إدارة الأداء بفعالية العمليات التشغيلية، ومدى قدرتها على تطوير القدرات البشرية وتحفيزها نحو الابتكار والتحسين المستمر. ومن هنا تنبع أهمية التصدي لهذه الإشكالية بمنهج علمي دقيق، يعزز من فهم العلاقة بين الأداء والكفاءة، ويوفر إطاراً معرفياً يمكن البناء عليه في تحسين مخرجات المشاريع التشغيلية وتعزيز فعالية القوى العاملة في المنظمات. (شريط، 2020)

3.1 أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، وذلك بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بدور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المشاريع التشغيلية، وهي مشاريع غالباً ما تكون ذات طبيعة ديناميكية وتنافسية وتحتاج إلى مستويات عالية من الكفاءة والانضباط والقدرة على الإنجاز ضمن أطر زمنية وميزانيات محددة. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى

استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء تُمكن المؤسسات من استثمار رأس المال البشري بشكلٍ أمثل، وتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة وفعالية.

أهمية الدراسة تنبع أولاً من واقع أن العديد من المنظمات – لاسيما في القطاعات التشغيلية – ما تزال تعتمد على نماذج تقليدية في تقييم الأداء لا تعكس الواقع العملي بدقة، ولا تُحفّز الموظفين على التطوير الذاتي أو الإبداع، الأمر الذي يؤدي إلى هدر في الموارد البشرية ويُضعف من فعالية المشاريع. وهنا تُسلط الدراسة الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها بناء نظام إدارة أداء حديث يتكامل مع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ويرتبط بمؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ويعزز من التحفيز الوظيفي، ويُفضي إلى نتائج ملموسة على مستوى الإنتاجية والكفاءة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم إطار تحليلي يُساعد صناع القرار ومديري المشاريع على تشخيص الثغرات في ممارسات إدارة الأداء الحالية، واستكشاف الأساليب العلمية التي تضمن التحسين المستدام في أداء الموظفين. فمن خلال هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات أن تُعيد النظر في أنظمتها الإدارية والرقابية، وتتبنى أساليب أكثر فاعلية في المتابعة والتغذية الراجعة والتقييم الدوري القائم على الإنجاز لا على الانطباعات. وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق المرونة التشغيلية، وضمان استمرارية الأداء المرتفع.

وأخيراً، تأتي أهمية الدراسة أيضاً من منظور تطوير السياسات المؤسسية المتعلقة بالموارد البشرية، حيث تُقدم توصيات علمية قد تُساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء العالي، تقوم على العدالة، والشفافية، والتحفيز المستمر، والربط بين الجهد والمكافأة. وبهذا، فإن نتائج هذه الدراسة لا تُفيد فقط في تحسين كفاءة الموارد البشرية على مستوى المشاريع التشغيلية، بل تُسهم أيضاً في تعزيز التنافسية المؤسسية ورفع مستوى الجاهزية التنظيمية لمواجهة التحديات المستقبلية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ تسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية.
- ✓ تقدم إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن أن يُستخدم كمرجعية أكاديمية في دراسات لاحقة.
- ✓ توضح المفاهيم المرتبطة بإدارة الأداء وتكاملها مع وظائف الموارد البشرية في بيئات تشغيلية.
- ✓ تساعد في تفسير النماذج والاتجاهات الحديثة في تقييم وتحسين أداء الموظفين.

الأهمية العملية

- ✓ تقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات لتحسين كفاءة الموارد البشرية.
- ✓ تساعد مديري المشاريع والموارد البشرية على تطوير أدوات تقييم أداء فعالة وقابلة للتنفيذ.
- ✓ تدعم عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم حلول لمشكلات تشغيلية واقعية تتعلق بتدني الكفاءة.
- ✓ تساهم في رفع إنتاجية الأفراد وتحسين جودة نتائج المشاريع التشغيلية على أرض الواقع.

4.1 أهداف الدراسة

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: التعرف على دور إدارة الأداء بأبعادها الأربعة (التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني) في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية في الشركات العاملة بمدينة الرياض ، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر بُعد التخطيط في إدارة الأداء على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية بالشركات العاملة بمدينة الرياض.
2. تحديد أثر بُعد المتابعة والرصد في إدارة الأداء على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية.
3. قياس أثر بُعد تقييم الأداء في إدارة الأداء على كفاءة الموارد البشرية في بيئة المشاريع التشغيلية.
4. استكشاف أثر بُعد التطوير المهني في إدارة الأداء على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية بالشركات المستهدفة.

5. تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز فعالية إدارة الأداء بما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية في سياق المشاريع التشغيلية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور إدارة الأداء بأبعادها (التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني) في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية في الشركات العاملة بمدينة الرياض؟، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يُساهم بُعد التخطيط في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية؟
- ما أثر بُعد المتابعة والرصد في كفاءة الموارد البشرية في بيئة المشاريع التشغيلية؟
- كيف يؤثر بُعد تقييم الأداء على مستوى كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية؟
- ما مدى تأثير بُعد التطوير المهني على تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية؟
- ما أبرز السبل والإجراءات التي يمكن من خلالها تعزيز إدارة الأداء لتحسين كفاءة الموارد البشرية في الشركات قيد الدراسة؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة (التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني) على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية في الشركات العاملة بمدينة الرياض وينتشر من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المتابعة والرصد على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التطوير المهني على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية..

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة الأداء
- المتغير التابع: الموارد البشرية

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (الخزاعلة، 2020) بدراسة: أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية في شركة مياه اليرموك. وجاءت لاختبار الفرضيات المقترحة لمعالجة مشكلة البحث. وقد استخدم المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي في هذه الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمسميات وظيفية مختلفة في إدارة الموارد البشرية بشركة مياه اليرموك للمنطقة الشمالية (محافظة المفرق، محافظة

إريد، محافظة عجلون، محافظة جرش). وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع (116) استبياناً على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (114) استبياناً بنسبة (98.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة. وبعد التدقيق والمراجعة، تبين وجود (استبيانين) غير صالحين للتحليل الإحصائي نظراً لعدم اكتمال الإجابات على فقرات الدراسة. وعليه، بلغ إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (112) استبياناً بنسبة (96.6%) من عينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج تحليل عزم الهياكل (AMOS). توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، وهي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) بأبعادها المجمعة (سهولة الاستخدام، والتدريب على النظام، وتوفير الدعم الفني، ودعم الإدارة العليا، وتوفير البنية التحتية) على أداء الموارد البشرية في شركة مياه اليرموك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تشير النتائج إلى وجود إجماع بين الموظفين على أن نظام معلومات الموارد البشرية للشركة بأبعاده المجمعة سيساهم بشكل فعال وكبير في تطوير قدرات ومهارات وأداء الموظفين في الشركة على المدى الطويل والقصير. أوصت الدراسة بأن يركز متخذو القرار في شركة مياه اليرموك على نظام معلومات الموارد البشرية لتمكينهم من تحديد احتياجات الشركة التدريبية على المدى الطويل وتحديد الاحتياجات الفردية. كما يجب على شركة مياه اليرموك أيضاً دراسة أسباب رفض بعض الموظفين لبرامج التدريب والبحث عن حلول. ينبغي على الشركة أيضاً العمل على تمكين أنظمة معلومات الموارد البشرية لديها من تقديم تقارير دورية أو مؤقتة لمراقبة فعالية التدريب بشكل مستمر. كما ينبغي تقديم برنامج تنافسي للوظائف الشاغرة في الشركة. وينبغي استخدام أدوات موحدة لمراقبة سلوك العمل بعد تنفيذ برامج التدريب في الشركة.

2. دراسة (العراكزة، 2020) بعنوان: أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل

لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. تم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والقدرة على التكيف الاستراتيجي. كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد

(المرونة الوظيفية، والتكيف المهاري، والمرونة السلوكية). وشمل مجتمع الدراسة (3) بنوك إسلامية أردنية وهي بنك صفوة الإسلامي، والبنك الإسلامي الأردني، والبنك الإسلامي العربي. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار جميع الموظفين بالمسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة)، والبالغ عددهم (146) مستجيباً من جميع المستويات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، والتكيف المهاري، والمرونة السلوكية على التكيف الاستراتيجي بجميع أبعاده: تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والقدرة على التكيف الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل جميع البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن، ودراسة متغيرات أخرى، مثل القدرات الديناميكية للمديرين، وتوجهاتهم نحو العولمة.

3. دراسة (الزعي، 2020) بعنوان: رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي: الدور

المعدل لرأس المال الروحي في شركات الكهرباء الأردنية

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر رشاقة الموارد البشرية على التغيير الاستراتيجي ودور رأس المال الروحي في تحسين ذلك الأثر في شركات الكهرباء الأردنية. التعرف إلى الأهمية النسبية لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة، التكيف، التدريب) لدى قطاع شركات الكهرباء الأردنية. اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لرشاقة الموارد البشرية وهي: المرونة، التكيف، والتدريب، وثلاثة أبعاد للتغيير الاستراتيجي وهي: التغيير التكنولوجي، التغيير السلوكي، والتغيير الهيكلي. تكون مجتمع الدراسة من (5691) موظفاً في شركات الكهرباء الأردنية، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث تم توزيع (380) استبانة، واسترجاع (359) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها معامل الانحدار، معامل ارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الأهمية النسبية للثلاث متغيرات (رشاقة الموارد البشرية، التغيير الاستراتيجي، رأس المال الروحي) جاءت متوسطة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية في التغيير الاستراتيجي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الروحي كمتغير معدل في تحسين أثر رشاقة الموارد البشرية في التغيير الاستراتيجي. وفي ضوء النتائج اقترحت الباحثة مجموعة من

التوصيات التي ممكن أن تساعد شركات الكهرباء الأردنية في رفع مستوى أبعاد المتغيرات (رشاقة الموارد البشرية، التغيير الاستراتيجي، رأس المال الروحي). حيث أوصت على حرص شركات الكهرباء الأردنية على إدخال التكنولوجيا الحديثة في عملياتها لتحسين من أداء الوظائف الإنتاجية، إضافة إلى تبني شركات الكهرباء الأردنية قرارات التغيير الاستراتيجي لصالح جميع أفراد الشركة، وأن يكون التغيير قابل للتعديل بسهولة من خلال امتلاك الشركات كوادر بشرية مؤهلة وخبرة وذات كفاءة عالية.

4. دراسة (العورتاني، 2020) بعنوان: جدارات الموارد البشرية و أثرها في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في شركات الخدمات التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءات الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي. كما هدفت إلى توضيح الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في أثر كفاءات الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي في هذه الشركات. اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لكفاءات الموارد البشرية: المعرفة، والمهارات، والمواقف، وستة أبعاد للنجاح الاستراتيجي: الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم العضوي، والقيادة التحويلية، والابتكارات المستمرة. تكون مجتمع الدراسة من (182) مديرًا في شركات الخدمات التجارية الأردنية. اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل للمديرين، وتم الحصول على (130) استبانة، والتي استخدمت في الدراسة. تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، من أهمها معامل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستويات مرتفعة لأبعاد كفاءات الموارد البشرية، وأبعاد النجاح الاستراتيجي، وأن مستوى السلوك الاستباقي كان مرتفعًا. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءات الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي، وتأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءات الموارد البشرية على السلوك الاستباقي، وتأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي على النجاح الاستراتيجي، ويلعب السلوك الاستباقي دورًا وسيطًا في تأثير كفاءات الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي. وفي ضوء النتائج، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارة شركات الخدمات التجارية الأردنية في رفع مستويات أبعاد كفاءات الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي والسلوك الاستباقي، وتحقيق التوازن بينهما. وأوصت بأن تعمل شركات الخدمات التجارية الأردنية على

الحفاظ على السلوك الاستباقي لدى الموظفين وتعزيزه، باعتباره عاملاً مهماً ومؤثراً في ضمان النجاح الاستراتيجي.

5. دراسة (رحال، 2021) بعنوان: أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة

التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددها (١٣)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها (٨) من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (٢٧٠) وتمت دراستهم بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٥٨) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (١٤) استبانة، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٢٤٤) استبانة؛ وبنسبة بلغت (٩٠.٤%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء

العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسة من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

9.1 الفجوة البحثية

تُبرز الدراسات السابقة تركيزًا متنوعًا على موضوعات الموارد البشرية، مثل نظم المعلومات، المرونة، الرقابة، والكفاءات، لكنها لم تتناول بشكل مباشر أو شامل العلاقة التفاعلية بين إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية في سياق المشاريع التشغيلية، وهو ما يُشكل الفجوة البحثية الرئيسة التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها

فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة الخزاعلة (2020) أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية، وركزت على النواحي التقنية والبنية التحتية، لكنها لم تبحث إدارة الأداء بوصفها نظامًا متكاملًا يتضمن التخطيط، التقييم، والتحفيز، ولم تضع المشاريع التشغيلية كإطار تطبيقي.

أما دراسة العراكة (2020)، فقد تناولت مرونة الموارد البشرية في سياق التكيف الاستراتيجي في القطاع المصرفي، ودرست الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية، لكن غاب عنها تحليل إدارة الأداء كنظام إداري يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية في بيئات مشاريع متغيرة أو متطلبة كالمشاريع التشغيلية.

وفي ذات السياق، تركزت دراسة الزعبي (2020) على رقابة الموارد البشرية وتأثيرها على التغيير الاستراتيجي، موضحةً دور رأس المال الروحي، دون أن تتناول إدارة الأداء بشكل مباشر، ودون ربط هذا المتغير بالكفاءة التشغيلية، مما يشير إلى محدودية تغطية العلاقة السببية التي تهتم الدراسة الحالية.

أما دراسة العورتاني (2020) فقد سلطت الضوء على كفاءات الموارد البشرية والسلوك الاستباقي وعلاقتهما بالنجاح الاستراتيجي، مما يبتعد عن نطاق كفاءة الموارد البشرية التشغيلية، حيث إن النجاح

الاستراتيجي ليس مكافئاً لمؤشرات الكفاءة في العمليات التشغيلية اليومية، كما لم تُدرج إدارة الأداء كمتغير رئيس في نموذجها.

وبالمثل، ركزت دراسة رحال (2021) على مرونة الموارد البشرية وعلاقتها بالنجاح المنظمي، وعلى دور الثقة التنظيمية كمتغير معدل، لكنها لم تتناول طبيعة العلاقة بين إدارة الأداء وتحقيق كفاءة الموارد البشرية في بيئة المشاريع، خاصةً تلك التي تتطلب تنفيذًا مستمرًا وفعالاً مثل المشاريع التشغيلية.

من هنا تتبلور الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية، والمتمثلة في غياب دراسات تناولت "إدارة الأداء" بوصفها إطارًا إداريًا ممنهجًا لتحسين "كفاءة الموارد البشرية" تحديدًا في بيئة المشاريع التشغيلية، مثل شركات الخدمات أو القطاعات اللوجستية والتقنية. كما تفتقر الأدبيات السابقة إلى دراسات تطبيقية داخل بيئة المدن الكبرى مثل مدينة الرياض، ما يضيف قيمة إضافية لدراسة الحالة الحالية، ويوفر إمكانية لاشتقاق توصيات واقعية قابلة للتطبيق في بيئات مماثلة.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق الدراسة المعنونة بـ "دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية" من مجموعة من المرتكزات النظرية التي تستند إلى أطر علمية وإدارية حديثة تجمع بين مفاهيم إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية ضمن بيئة المشاريع، وتحديدًا المشاريع التشغيلية التي تتسم بالديناميكية، وتعدد المهام، وتكرار الإجراءات اليومية.

أول منطلق نظري تستند إليه هذه الدراسة هو نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) التي طوّرها "بيتر دراكر"، والتي تؤكد على أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل فرد داخل المؤسسة، وربط تحقيق هذه الأهداف بنتائج الأداء العام. في هذا السياق، تؤدي إدارة الأداء دورًا محوريًا في تمكين الموارد البشرية من فهم المهام الموكلة إليهم ضمن المشروع التشغيلي، وتحفيزهم على الأداء بكفاءة من خلال التقييم المستمر والتغذية الراجعة المنهجية.

أما المنطلق الثاني فيتمثل في نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) ، التي ترى أن الأفراد بما يحملونه من مهارات ومعرفة وخبرات يمثلون موردًا استراتيجيًا يجب تطويره واستثماره. من هذا المنظور، فإن إدارة الأداء لا تقتصر على التقييم الرقابي، بل تتعدى ذلك إلى عملية تطوير متكاملة تستهدف تعزيز كفاءة العاملين، وتحسين استخدامهم في المشاريع التشغيلية بما يحقق أعلى مردودية ممكنة.

كما تركز هذه الدراسة أيضًا على نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمات والمشاريع كوحدات مترابطة، تعمل كأنظمة متكاملة تتفاعل فيها المدخلات (الموارد البشرية، الأدوات، الوقت) مع العمليات (التنفيذ والتنسيق والتخطيط)، لتنتج مخرجات محددة (الكفاءة، الإنتاجية، الجودة). وفق هذه الرؤية، فإن تحسين أداء الأفراد ضمن العمليات التشغيلية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال نظام أداء فعال يعمل على تحديد الأهداف، وقياس النتائج، ومعالجة الفجوات، وإعادة ضبط المسارات.

وتُبنى الدراسة كذلك على نظرية الكفاءة التنظيمية (Organizational Effectiveness Theory) ، التي تركز على مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بأقل الموارد وأعلى جودة. وهنا يصبح دور إدارة الأداء محوريًا في ضبط إيقاع العمل داخل المشاريع التشغيلية، خاصة في ما يتعلق بتحقيق التكامل بين الأدوار، وتقليل الهدر في الجهد والوقت، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق نتائج ملموسة ومترابطة مع استراتيجية المشروع والمؤسسة ككل.

كما تستند الدراسة إلى الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن كفاءة الموارد البشرية لا تُقاس فقط بكمية الإنجاز، بل بنوعيته، وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات التشغيلية، ومرونتهم في الأداء، وتعاونهم في فرق العمل متعددة الوظائف. ومن هنا، فإن إدارة الأداء الفعالة تلعب دورًا في اكتشاف القدرات غير المستغلة، وتطوير المهارات، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة على المستوى الفردي والجماعي في المشاريع التشغيلية.

في ضوء هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى الربط بين الأسس المفاهيمية والنماذج الإدارية التطبيقية، لتقديم إطار علمي يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية، واستخلاص نتائج عملية تعزز الأداء المؤسسي في بيئات المشاريع التشغيلية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور إدارة الأداء بأبعادها التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في الشركات العاملة بمدينه الرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الأداء

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة الأداء من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، إذ برزت كأداة استراتيجية لضمان تحقيق التكامل بين الأهداف المؤسسية وأداء الأفراد، ومع ازدياد حدة المنافسة وتعقيد بيئة الأعمال، خصوصًا في المشاريع التشغيلية، أصبح لزامًا على المؤسسات تطوير أنظمة أداء فعّالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (العوامل والقطائنة، 2023).

كما يشير Yu et al. (2021) إلى أن إدارة الأداء تمثل منظومة مترابطة تُعنى بالتخطيط، والقياس، والتقييم، بما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها، ويرى Bristol (2022) أن إدارة الأداء لم تعد وظيفة تقليدية لمتابعة إنتاجية الموظفين، بل أصبحت عملية استراتيجية تهدف إلى خلق قيمة مستدامة عبر تحسين ممارسات التقييم والتحفيز والتطوير، وأوضح الحديثي والمدادحة (2022) أن إدارة الأداء ترتبط ارتباطًا وثيقًا باستراتيجيات الموارد البشرية، حيث تُعد أداة لترجمتها إلى إجراءات عملية تُسهم في رفع الكفاءة المؤسسية وتعزيز استدامة النجاح.

وبذلك يتضح أن إدارة الأداء تُسهم في بناء بيئة عمل أكثر تنظيمًا وفاعلية، وتوفر إطارًا لرفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التركيز على التعليم الرسمي، وتطوير الخبرات الوظيفية، وتطبيق نظم تقييم دقيقة، إضافة إلى تعزيز العلاقات الشخصية بين العاملين.

2.1.2 مفهوم إدارة الأداء

اختلفت الأدبيات في تعريف إدارة الأداء تبعًا للمدخلات النظرية، إلا أنها تتفق على كونها عملية ديناميكية تسعى لتحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، فقد عرّفها Nduati and

Wanyoike (2022) بأنها "منظومة متكاملة تهدف إلى توجيه جهود الأفراد ومتابعة أداؤهم وقياس مدى تحقيقهم للأهداف المتفق عليها مع توفير التغذية الراجعة لتطوير الأداء المستقبلي، كما أوضح Van Waeyenberg et al. (2022) أن إدارة الأداء هي "عملية مستمرة تشمل التخطيط للأداء ودعمه ومراجعته ومكافأته، بما يعزز الالتزام الوظيفي ويحد من الإنهاك المهني".

و أكد العولقي وأبو حجل (2022) أن إدارة الأداء تمثل أداة استراتيجية في المنظمات العربية، كونها تعزز من قدرة العاملين على الإبداع وتحقيق مستويات متقدمة من الفعالية، بينما ذهب شاهين والصريرة (2023) إلى أن إدارة الأداء لا تقتصر على التقييم بل تشمل تطوير المهارات وتنمية الكفاءات بما يضمن استدامة الأداء.

ومن هنا يمكن القول إن إدارة الأداء تمثل دورة متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف الفردية والمؤسسية، وتتم بمرحلة الرصد والتغذية الراجعة، وصولاً إلى التقييم النهائي والتحفيز، مما يجعلها أداة إدارية وتنموية في آن واحد.

3.1.2 أهداف إدارة الأداء

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتجاوز التقييم التقليدي، لتصبح إطاراً متكاملاً يضمن المواءمة بين أهداف الأفراد والمؤسسة، فقد أوضح Natsir et al. (2024) أن الهدف الأساسي لإدارة الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال المتابعة الدقيقة للإنجازات وتقديم الدعم اللازم بما يرفع مستوى الفعالية التنظيمية. وفي السياق ذاته، وأكد الجرايدة والعوامل (2021) أن إدارة الأداء تُسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعمل على رفع كفاءة الموارد البشرية عبر التدريب والتطوير المستمر، إضافةً إلى توفير أدوات قياس دقيقة تمكّن من تحديد الفجوات في الأداء ومعالجتها.

كما أشار Van Waeyenberg et al. (2022) إلى أن من الأهداف الجوهرية لإدارة الأداء تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال نظم متابعة فعّالة وتقديم تغذية راجعة تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي،

وهو ما ينعكس على تقليل معدلات الدوران الوظيفي ، ويّين أبو جسر والكساسبة (2022) أن إدارة الأداء تُعدّ أداة أساسية لتحقيق الأداء المستدام، إذ تساعد في توجيه خطط التحسين على نحو دوري وتمنح المؤسسات القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

ويضيف (2022) Bristol-Alagbariya et al. أن إدارة الأداء تستهدف تعزيز الإنتاجية المؤسسية عبر ربط الأداء بمؤشرات قابلة للقياس وضمان الشفافية في التقييم، مما يوجه الموظفين نحو تحقيق نتائج ملموسة ومؤثرة، ويرى شي وعزيز (2021) أن إدارة الأداء تهدف كذلك إلى تطوير القدرات الفردية والمهارات الوظيفية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر بما يتيح التكيف مع التحولات التكنولوجية والإدارية المتسارعة، أما (2021) Alsafadi and Altahat فقد ركزا على دور إدارة الأداء في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال خلق بيئة عمل قائمة على العدالة والشفافية وتحسين مستوى العلاقات بين الإدارة والموظفين.

وبذلك يمكن القول إن أهداف إدارة الأداء تتكامل لتشمل رفع الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، فضلاً عن دعم استدامة الأداء وتنمية القدرات الفردية بما ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسات في بيئات تشغيلية معقدة.

4.1.2 أهمية إدارة الأداء

تكتسب إدارة الأداء أهميتها من كونها الأداة الرئيسة التي تربط بين أهداف المؤسسة وقدرات مواردها البشرية، فهي لا تقتصر على عملية التقييم، بل تمتد لتشمل التخطيط، والتحفيز، والتطوير، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويضمن استدامة نجاحها، ومع تعقد المشاريع التشغيلية، تزداد الحاجة إلى أنظمة أداء فعّالة تحقق التوازن بين الكفاءة الفردية والجماعية، وتوفر بيئة عمل قائمة على العدالة والشفافية.

ويشير (2021) Yu et al. إلى أن أهمية إدارة الأداء تكمن في:

1. تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير بيانات دقيقة حول إنجازات الموظفين.
2. ضمان التوافق بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة بما يرفع مستوى الانسجام التنظيمي.

3. تعزيز القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية عبر أنظمة متابعة دقيقة وموضوعية.

ويرى الجرايدة والعوامل (2021) أن إدارة الأداء تكتسب أهميتها من كونها وسيلة لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تسهم في:

1. تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر.

2. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

3. خلق بيئة عمل قادرة على تشجيع الإبداع والتطوير.

كما يؤكد (Bristol-Alagbariya et al. (2022 أن أهمية إدارة الأداء تظهر في قدرتها على:

1. رفع مستوى الإنتاجية من خلال ربط الأداء الفردي بمؤشرات قابلة للقياس.

2. ضمان الشفافية في عمليات التقييم بما يعزز العدالة الوظيفية.

3. توجيه الموظفين نحو تحقيق نتائج ملموسة تسهم في تحسين الأداء العام.

ومن خلال هذه الرؤى، يتضح أن أهمية إدارة الأداء تتجاوز فكرة الرقابة إلى كونها منظومة تنمية واستراتيجية، تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، ورفع الكفاءة والإنتاجية، ودعم استدامة الأداء عبر تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام، بما يجعلها أداة أساسية لنجاح المشاريع التشغيلية في بيئات تنافسية متغيرة.

5.1.2 أبعاد إدارة الأداء

تم تحديد أبعاد إدارة الأداء استنادًا إلى ما طرحه (Van Waeyenberg et al. (2022 في دراستهم حول إدارة الأداء وعلاقتها بالالتزام الموظفين، وكذلك ما توصل إليه العوامل والقطاونة (2023) في دراستهم عن مرونة الموارد البشرية ودورها في التعلم التنظيمي، وقد توافقت هذه الدراسات مع ما أشار إليه Bristol-Alagbariya et al. (2022 بشأن دور النظم المتقدمة لإدارة الأداء في تعزيز الإنتاجية المؤسسية، وبالأستناد إلى هذه الأدبيات، يمكن تحديد أبرز الأبعاد المكونة لإدارة الأداء على النحو الآتي:

✓ التخطيط للأداء

يُعد التخطيط الخطوة الأولى في دورة إدارة الأداء، حيث يتم من خلاله تحديد الأهداف الفردية وربطها بالأهداف المؤسسية، ويشير (Natsir et al. (2024 إلى أن وضوح الأهداف يسهم في توجيه الموظفين نحو المسار الصحيح ويقلل من الانحرافات أثناء التنفيذ، كما أوضح الحديثي والمدادحة (2022) أن التخطيط المسبق للأداء يعزز من قدرة المؤسسات العربية على استغلال الموارد البشرية بشكل أمثل، من خلال وضع برامج تدريبية محددة ترتبط بشكل مباشر بالغايات الاستراتيجية.

✓ المتابعة والرصد

تمثل عملية المتابعة البعد الثاني في إدارة الأداء، إذ تسهم في مراقبة سير العمل بشكل دوري وضمان الالتزام بالخطط الموضوعة، ويرى (Yu et al. (2021 أن المتابعة تمثل أداة لتصحيح الانحرافات مبكرًا قبل أن تتحول إلى مشكلات تنظيمية، كما أشار شبي وعزيز (2021) إلى أن الرصد المستمر يوفر بيانات موضوعية تساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من ثقافة الشفافية داخل بيئة العمل.

✓ التقييم والتقييم

يُعتبر التقييم من أكثر الأبعاد ارتباطاً بمفهوم إدارة الأداء، إذ من خلاله يتم قياس مدى تحقيق الأهداف وتحديد مواطن القوة والضعف، ويشير (Van Waeyenberg et al. (2022 إلى أن التقييم الموضوعي يعزز من الالتزام العاطفي للموظفين ويقلل من مظاهر الإنهاك الوظيفي، أما أبو جيسار والكساسبة (2022) فقد شددوا على أن التقييم الدوري يساعد المؤسسات في تحقيق الأداء المستدام عبر آليات قياس واضحة وعادلة.

✓ التغذية الراجعة والتحفيز

لا تقتصر إدارة الأداء على القياس والتقييم فقط، بل تتضمن تقديم تغذية راجعة بناءة تهدف إلى تطوير الأداء المستقبلي، فقد أوضح (Bristol-Alagbariya et al. (2022 أن التغذية الراجعة الفعالة تمثل أساساً لتعزيز الإنتاجية، إذ تمنح الموظفين رؤية واضحة عن إنجازاتهم وكيفية تحسينها، وأكد Alsafadi and Altahat (2021 أن التحفيز المرتبط بنتائج التقييم يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي.

✓ التطوير المستمر للأداء

يُعد التطوير بعداً جوهرياً في إدارة الأداء، حيث يسعى إلى تنمية مهارات الموظفين بما يتناسب مع متطلبات العمل. ويرى شاهين والصرايرة (2023) أن التطوير المستمر يساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي ويُمكن المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية، كما أشار الجرايدة والعوامل (2021) إلى أن المؤسسات التي تعتمد برامج تطوير ممنهجة للموظفين تحقق مستويات أعلى من التميز المؤسسي والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أبعاد إدارة الأداء (التخطيط، المتابعة، التقييم، التغذية الراجعة والتحفيز، التطوير) تمثل دورة متكاملة تهدف إلى تحقيق الكفاءة المؤسسية من خلال رفع فعالية الموارد البشرية، وضمان استدامة الأداء في بيئات العمل المتغيرة.

6.1.2 نماذج إدارة الأداء

تعددت النماذج التي تناولت إدارة الأداء وفق اختلاف المدارس الفكرية وتباين البيئات التنظيمية، إلا أنها تشترك جميعاً في تأكيدها على كون إدارة الأداء عملية ديناميكية تسعى إلى تحسين فاعلية الأفراد والمؤسسات. وقد عرضت الأدبيات العربية والأجنبية مجموعة من النماذج التي يمكن من خلالها فهم كيفية تطبيق إدارة الأداء عملياً داخل المؤسسات.

يشير Boselie et al. (2021) إلى أن النماذج الغربية ركزت على جعل إدارة الأداء جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تم ربطها بشكل مباشر بمؤشرات الأداء الرئيسة، مما يساعد في ضمان انسجام الجهود الفردية مع الأهداف الكلية، ويرى Yu et al. (2021) أن أحد أبرز النماذج يتمثل في نموذج "الرقابة الإدارية المندمجة"، والذي يقوم على الدمج بين أدوات التخطيط والتقويم والتحفيز داخل نظام متكامل يحقق التوازن بين الرقابة والتنمية.

أما على المستوى العربي، فقد أوضح العوامل والقطاونة (2023) أن المؤسسات الأردنية بدأت في تبني نموذج يعتمد على "المرونة المؤسسية"، حيث يُنظر إلى إدارة الأداء كأداة لدعم التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تعزيز التكيف مع التغيرات السريعة، في حين ذهب أبو هلال والجوري (2023) إلى نموذج "الموارد البشرية الرقمية"، والذي يركز على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات في متابعة الأداء وتحسين كفاءته.

كما عرض Bristol-Alagbariya et al. (2022) نموذجاً متقدماً لإدارة الأداء يقوم على ثلاث ركائز رئيسة:

1. التكامل الاستراتيجي: أي ربط إدارة الأداء بالأهداف طويلة المدى للمؤسسة.
2. القياس الكمي والكيفي: استخدام مؤشرات كمية مثل الإنتاجية، وأخرى كيفية مثل الالتزام الوظيفي.
3. التغذية الراجعة المستمرة: باعتبارها أداة لتعزيز الابتكار والتحسين المستمر.

ويشير شي وعزيز (2021) إلى أن المؤسسات في السياق العربي كثيراً ما تتبنى نموذجاً يقوم على الثقافة التنظيمية الداعمة، حيث يُنظر إلى إدارة الأداء باعتبارها وسيلة لتقوية العلاقات الشخصية بين الموظفين والإدارة، بما يضمن وجود بيئة عمل قائمة على الثقة والانتماء.

أما Van Waeyenberg et al. (2022) فقد قدموا نموذجاً يقوم على "الدورة المستمرة لإدارة الأداء"، والتي تتضمن أربع مراحل أساسية: التخطيط، الدعم، المراجعة، والمكافأة، مع التأكيد على أن نجاح النموذج يتوقف على مشاركة الموظفين في جميع مراحلها.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نماذج إدارة الأداء تتنوع بين النماذج الاستراتيجية التي تركز على المواءمة مع الأهداف الكلية، والنماذج الرقمية التي توظف التكنولوجيا، والنماذج القائمة على الثقافة التنظيمية المرنة، وجميعها تشترك في سعيها إلى تحسين فعالية الموارد البشرية وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: كفاءة الموارد البشرية

1.2.2 التمهيد

تُعتبر كفاءة الموارد البشرية من أبرز المحددات الجوهرية لنجاح المؤسسات المعاصرة، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية دون امتلاك كوادر بشرية مؤهلة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة. وقد أشار العولقي وأبو حجل (2022) إلى أن كفاءة الموارد البشرية تمثل حجر الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في تعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، خصوصًا في بيئة المشاريع التشغيلية التي تتسم بتعقيد المهام وتعدد الأطراف المعنية.

كما يؤكد (Yu et al. (2021 أن فعالية نظم إدارة الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى كفاءة الموارد البشرية، حيث تشكّل هذه الكفاءة الإطار الذي يضمن تحويل الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس، أما الجرايدة والعوامل (2021) فقد شددوا على أن رفع كفاءة الموارد البشرية يسهم مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين جودة العمليات والخدمات، والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية والإدارية.

ويتضح أن كفاءة الموارد البشرية تمثل متغيرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، كونها تعكس قدرة العاملين على توظيف معارفهم وخبراتهم وعلاقاتهم في خدمة أهداف المنظمة، بما يضمن رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية وتحقيق استدامة الأداء.

2.2.2 مفهوم كفاءة الموارد البشرية

تُعد كفاءة الموارد البشرية من المفاهيم متعددة الأبعاد، والتي تمثل انعكاسًا مباشرًا لقدرة العنصر البشري على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وقد تباينت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم وفقًا للزاوية التي يتناولونها، فمنهم من ركز على الجانب المهاري والمعرفي، ومنهم من نظر إليها في ضوء القدرة على التكيف والابتكار داخل بيئة العمل.

فقد عرفها العوامل والقطاونة (2023) بأنها "القدرة الشاملة للموارد البشرية على أداء المهام بكفاءة من خلال توظيف المعرفة والمهارة والخبرة في سياقات العمل المختلفة، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة واستمرارية"، وركز أبو جسر والكساسبة (2022) في تعريفهما على أن كفاءة الموارد البشرية "لا تقتصر على المهارات الفردية، بل تشمل أيضاً مدى قابلية الموظف للتعلم المستمر والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، والمساهمة في تطوير الأداء الجماعي".

و يرى (Amjad et al. (2021 أن كفاءة الموارد البشرية تمثل "مزيجاً من المهارات التقنية، والخبرات المكتسبة، والقدرة على الابتكار، والتي تسمح بتحقيق أداء مرتفع على المستوى الفردي والمؤسسي، بينما يؤكد (Knies et al. (2024 أن كفاءة الموارد البشرية "تجسد في مدى قدرة الموظفين على تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى نتائج ملموسة من خلال الأداء الفعال والتعاون المؤسسي".

أما (Shahin and Al-Sarayrah (2023 فقد أشارا إلى أن كفاءة الموارد البشرية "ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة التعليم والتدريب والتقييم المستمر، بالإضافة إلى أهمية العلاقات الشخصية داخل فرق العمل، ما يجعلها عنصراً معقداً يتطلب إدارة متكاملة ومستدامة".

ويذهب (Van Waeyenberg et al. (2022 إلى تعريف كفاءة الموارد البشرية بوصفها "المحصلة النهائية لتفاعل المعرفة والسلوك والخبرة، والتي تتجلى في قدرة الموظف على تحقيق النتائج المطلوبة بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة".

ويرى الباحث أن كفاءة الموارد البشرية تُفهم بوصفها قدرة الفرد على تحويل معارفه ومهاراته وخبراته وعلاقاته إلى أداء فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي لا تنحصر في بعد وظيفي ضيق، بل تشمل مجموعة متكاملة من الجوانب المعرفية والسلوكية والاجتماعية، التي يمكن تطويرها وقياسها باستمرار، وتُعد مؤشراً حاسماً لنجاح المشاريع التشغيلية واستدامة الأداء المؤسسي.

3.2.2 أهمية كفاءة الموارد البشرية

تُعد كفاءة الموارد البشرية من المفاهيم ذات الأثر الممتد في بيئات العمل المعاصرة، نظرًا لما تمثله من رافعة أساسية للأداء المؤسسي واستدامة التميز. فالكفاءة لا تُقاس فقط بقدرة الموظف على تنفيذ المهام الموكلة إليه، بل بمدى قدرته على الابتكار، والتكيف، والتفاعل الفعال ضمن فرق العمل، وبما ينعكس إيجابًا على جودة القرارات وكفاءة العمليات داخل المؤسسة، وتبرز أهمية هذا المفهوم بصورة خاصة في المشاريع التشغيلية التي تعتمد على سرعة الإنجاز وتكامل الجهود الميدانية.

ويشير فاجي وبن كادي (2020) إلى أن أهمية كفاءة الموارد البشرية تتمثل في:

1. زيادة قدرة المؤسسة على الاستفادة من التقنيات الحديثة من خلال كوادر بشرية مؤهلة تقنيًا.
2. تحسين كفاءة الأداء التشغيلي وخفض نسب الهدر، خصوصًا في المشاريع التي تتطلب موارد مكثفة.
3. تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة المتغيرات المستقبلية عبر بناء قدرات بشرية مرنة وقابلة للتطور.

ويرى Ahmed et al. (2023) أن أهمية الكفاءة البشرية تظهر بوضوح في المؤسسات التي تسعى

لتحقيق أداء بيئي وتنظيمي متوازن، حيث تسهم في:

1. دعم ثقافة الالتزام المؤسسي بما ينعكس على كفاءة تنفيذ الأهداف التشغيلية.
2. تحفيز الابتكار في أساليب العمل وتحسين سلسلة القيمة الداخلية.
3. ضمان جودة الخدمات وتحقيق رضا أصحاب المصلحة على المدى البعيد.

ويؤكد Nduati and Wanyoike (2022) أن كفاءة الموارد البشرية تُعد شرطًا ضروريًا لتحقيق

الفعالية التنظيمية، وتبرز أهميتها في:

1. رفع القدرة على تنفيذ السياسات الإدارية بدقة وسرعة.
2. توفير قاعدة معرفية تطبيقية تعزز جودة القرارات اليومية.
3. تعزيز التعاون داخل فرق العمل مما يحسن من الأداء الجماعي.

أما العراكرة والزعي (2020) فقد أشارا إلى أن الكفاءة البشرية تؤثر على قدرة المؤسسات على التكيف الاستراتيجي، وتكمن أهميتها في:

1. تمكين المؤسسات من إعادة توزيع الموارد الداخلية بمرونة وفعالية.
 2. دعم استقرار الأداء في المشاريع طويلة الأجل.
 3. تقليص الحاجة للرقابة المركزية بفضل ارتفاع مستوى الوعي والانضباط الذاتي لدى العاملين.
- وبذلك، فإن كفاءة الموارد البشرية لا تُعد مجرد عنصر داعم، بل تمثل بنية أساسية في قدرة المؤسسة على البقاء والتوسع والمنافسة، خصوصًا في بيئات التشغيل الكثيفة التي تتطلب موارد بشرية ذات أداء مرتفع، وخبرة نوعية، وتعاون داخلي فعال.

4.2.2 أهداف كفاءة الموارد البشرية

لا تنبع كفاءة الموارد البشرية من طبيعتها كقيمة تنظيمية فقط، بل من ارتباطها المباشر بجملة من الأهداف الاستراتيجية التي تساهم في تحويل رأس المال البشري إلى قوة دافعة نحو تحقيق النتائج. وتكمن أهمية تحديد أهداف الكفاءة في تمكين المؤسسات من توجيه برامجها التدريبية، وتطوير أنظمة الأداء، وتحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين بشكل دقيق. وتعكس هذه الأهداف توجهًا إداريًا يسعى إلى الربط بين الجهد الفردي والقيمة المؤسسية المضافة، لا سيما في السياقات التشغيلية التي تتطلب دقة، سرعة، وتكامل وظيفي عالٍ.

ويشير الخزاعلة والجراح (2020) إلى أن أهداف تعزيز كفاءة الموارد البشرية تتمثل في:

1. رفع جودة تنفيذ العمليات التشغيلية من خلال اعتماد الموظف على مهارات تطبيقية مباشرة.
2. تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات العمل الميداني عبر موارد بشرية جاهزة ومؤهلة.
3. تطوير ثقافة الأداء القائم على النتائج، وليس على المدخلات فقط.

ويرى (Alsafadi and Altahat (2021 أن كفاءة الموارد البشرية تهدف إلى:

1. دعم الرضا والولاء الوظيفي عبر تمكين العاملين من النجاح في أداء مهامهم.
2. تعزيز قابلية التطوير الذاتي للموظفين بما ينعكس على نمو المؤسسة.
3. بناء فرق عمل عالية الأداء قائمة على التفاعل وتبادل الخبرات.

أما العراكة والزعي (2020) فقد أكدا أن الكفاءة البشرية تمثل مدخلًا رئيسًا لتحقيق التكيف المؤسسي، وتبرز أهدافها في:

1. تحسين القدرة على اتخاذ القرار في بيئة تشغيلية معقدة.
2. زيادة الاستفادة من الموارد التقنية والأنظمة الذكية.
3. تقوية الأداء المؤسسي عبر تعزيز الفعالية في المستويات الوظيفية كافة.

ويضيف (Ode et al. (2024 أن أهداف كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تتلخص في:

1. تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والرؤية المؤسسية العامة.
2. خفض نسب الأخطاء والتكرار الناتجة عن ضعف المهارات أو عدم التحديث المهني.
3. زيادة جاهزية المؤسسة للابتكار والتحسين المستمر من خلال موظفين قادرين على التعلم والتطبيق.

وبالتالي، فإن أهداف كفاءة الموارد البشرية تنعكس في بناء قدرات مستدامة، دعم تنفيذ المهام التشغيلية بفعالية، وتحقيق مواءمة استراتيجية بين القدرات البشرية ومتطلبات العمل، الأمر الذي يجعلها عاملاً حاسماً في نجاح أي مشروع مؤسسي.

5.2.2 العلاقة بين إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية

ترتبط إدارة الأداء ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الموارد البشرية، حيث تؤدي ممارسات الأداء الفعالة إلى تعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين، مما ينعكس مباشرة على جودة العمل المؤسسي، فإدارة الأداء ليست مجرد عملية تقييم أو رصد، بل منظومة استراتيجية تهدف إلى تطوير الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق نتائج قابلة للقياس، وهو ما يمثل جوهر الكفاءة الوظيفية في السياقات التشغيلية.

ويشير فاجي وبن كادي (2020) إلى أن تحسين كفاءة الموارد البشرية لا يمكن تحقيقه دون نظام أداء شامل يحدد الأهداف، ويقيس النتائج، ويوفر التغذية الراجعة، ما يعني أن إدارة الأداء تشكل الإطار الحاكم لرفع مستوى المهارات والسلوكيات في آنٍ واحد، كما يؤكد (Alsafadi and Altahat 2021) أن إدارة الأداء، حين تُصمم بطريقة منهجية ومتراصة، تؤدي إلى بناء ثقافة عمل قائمة على الالتزام، والاحترافية، والمساءلة، وهي ركائز رئيسة للكفاءة الوظيفية.

وفي دراسة (Nduati and Wanyoike 2022)، وُجد أن ممارسات إدارة الأداء (التخطيط، التقييم، التحفيز، التطوير) تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستويات كفاءة الموظفين، خصوصاً في المشاريع التي تعتمد على فرق ميدانية متعددة الوظائف، كما أوضح (Amjad et al. 2021) أن المؤسسات التي تربط تقييم الأداء بمسارات تطويرية فردية تحقق تطوراً ملحوظاً في مؤشرات الكفاءة، مقارنةً بالمؤسسات التي تتعامل مع الأداء كعملية شكلية.

و يرى العراقي والزعي (2020) أن العلاقة بين إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية علاقة تفاعلية، إذ لا تؤثر الأولى فقط في الثانية، بل إن مستوى الكفاءة لدى العاملين يُعد شرطاً أساسياً لنجاح عمليات إدارة الأداء نفسها، من حيث فهم المعايير، والقدرة على الاستفادة من التوجيهات، والمشاركة في تطوير الأهداف.

بناءً عليه، يمكن القول إن إدارة الأداء تمثل الأداة الرئيسة لصياغة، وقياس، وتطوير كفاءة الموارد البشرية، كما تُعد المدخل العملي لتوجيه الطاقات البشرية نحو الاستخدام الأمثل في بيئة تشغيلية تتطلب مرونة، تخصص، واستجابة فورية. ومن ثم، فإن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية تكاملية، حيث يسهم تفعيل الأول في تعظيم الثاني، والعكس بالعكس.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 التمهيد

في ضوء ذلك، يستعرض هذا الفصل مكونات منهجية الدراسة بدءًا من تحديد المنهج، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، مرورًا بأداة جمع البيانات، وصولًا إلى الإجراءات المتبعة في التحليل الإحصائي، بما يكفل موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم.

2.3 المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين: إدارة الأداء (كمتغير مستقل) وكفاءة الموارد البشرية (كمتغير تابع) بأبعادها المختلفة، في سياق المشاريع التشغيلية لدى الشركات العاملة بمدينة الرياض.

يُعد المنهج الوصفي التحليلي أحد المناهج العلمية المستخدمة على نطاق واسع في العلوم الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات ذات الصلة، ثم تحليلها لاستخلاص النتائج التي تفسر العلاقات بين المتغيرات وتقدير حجم الأثر، ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الكمي للبيانات وبين تحليل العلاقات الارتباطية والسببية، مما يجعله مناسبًا لدراسة سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركات التشغيلية بمدينة الرياض، والذين تتوفر لديهم الخبرة المباشرة أو غير المباشرة في التعامل مع أنظمة إدارة الأداء، وتُعد مدينة الرياض من أكبر المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تضم أكثر من 1500 شركة تشغيلية تعمل

في قطاعات البنية التحتية، والخدمات، والصيانة، واللوجستيات، والتقنية، وفقًا لبيانات الهيئة العامة للإحصاء (2023).

4.3 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، نظرًا لتنوع مجتمع الدراسة من حيث المستويات الوظيفية والتخصصات المهنية داخل الشركات التشغيلية في مدينة الرياض، وبلغ حجم العينة النهائية 243 مفردة، تم اختيارها بناءً على جدول Morgan & Krejcie (1970) لتحديد الحجم الأمثل للعينة في الدراسات التي يتعذر فيها حصر المجتمع بدقة، ويُعد هذا الحجم كافيًا لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة عند مستوى ثقة (95%) وهوامش خطأ مقبولة $\pm 5\%$.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تطوير أداة الدراسة باستخدام الاستبانة المغلقة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، استنادًا إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة والدراسات السابقة المعتمدة، مع إعادة صياغة الفقرات لتتلاءم مع بيئة الشركات التشغيلية في مدينة الرياض.

تكوّن الاستبانة من (2) محورين رئيسيين:

- **المحور الأول:** لقياس المتغير المستقل "إدارة الأداء"، وتوزع على (5) أبعاد فرعية: التخطيط للأداء، المتابعة والرصد، التقييم والتقويم، التغذية الراجعة والتحفيز، والتطوير المستمر.
- **المحور الثاني:** لقياس المتغير التابع "كفاءة الموارد البشرية"، كمحور أحادي البعد.

بلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة 36 فقرة، موزعة كما يلي:

- التخطيط للأداء: 3 فقرات
- المتابعة والرصد: 3 فقرات
- التقييم والتقويم: 3 فقرات
- التغذية الراجعة والتحفيز: 3 فقرات
- التطوير المستمر: 3 فقرات
- كفاءة الموارد البشرية (كمحور تابع): 10 فقرات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، بدرجات تتراوح بين (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

6.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة تم اعتماد أسلوب الصدق الداخلي (Internal Consistency Validity) ، وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation Coefficient) بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأداء) مع الدرجة الكلية للمحور، بالإضافة إلى معامل الارتباط بين فقرات المتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت القيم ما بين (0.62) إلى (0.87)، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي للأداة، ويُعزز من صدقها في قياس المفاهيم المستهدفة. تم التحقق أيضًا من صدق المحاور مجتمعة عبر تحليل الترابط بينها، بما يوضح تماسك البنية المفاهيمية للاستبانة.

وتم احتساب معاملات الارتباط البسيط من نوع بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة الأداء" (التخطيط، المتابعة، التقييم، التغذية الراجعة، التطوير المستمر)، وذلك بهدف قياس درجة الترابط الداخلي بينها. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

الجدول (1) معاملات الارتباط البسيط من نوع بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل "إدارة الأداء" (التخطيط، المتابعة، التقييم، التغذية الراجعة، التطوير المستمر)

البُعد	1	2	3	4	5
التخطيط	1	0.71**	0.66**	0.64**	0.68**
المتابعة		1	0.73**	0.70**	0.75**
التقييم			1	0.69**	0.72**
التغذية الراجعة				1	0.74**
التطوير المستمر					1

جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين الأبعاد الفرعية لإدارة الأداء، مما يدل على أن هذه الأبعاد مترابطة مفهوميًا وتشترك في تفسير المفهوم الكلي للمتغير المستقل. ويعكس ذلك تجانس البنية الداخلية للمحور، ويُعزّز من إمكانية الاعتماد عليه في قياس أثر إدارة الأداء بشكل شامل في سياق الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي لأداة الاستبانة، وقد تم احتساب المعامل لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأداء) ووفقًا لـ Sekaran & Bougie (2020)، تُعتبر القيم المقبولة لمعامل ألفا ابتداءً من (0.70) دليلاً على وجود ثبات مقبول، في حين أن القيم بين (0.80–0.90) تدل على مستوى ثبات جيد جدًا، وما يزيد عن (0.90) يشير إلى درجة موثوقية عالية.

وجاءت نتائج تحليل الثبات لأداة الدراسة كما يلي:

الجدول (2) نتائج تحليل الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التخطيط للأداء	3	0.813
المتابعة والرصد	3	0.801
التقييم والتقويم	3	0.829
التغذية الراجعة والتحفيز	3	0.794
التطوير المستمر	3	0.846
كفاءة الموارد البشرية (المتغير التابع)	10	0.864
الدرجة الكلية للاستبانة	25	0.911

تشير القيم السابقة إلى أن جميع المحاور الفرعية تجاوزت الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات المكونة لكل بعد، وقد حقق بُعد "التطوير المستمر" أعلى معامل ثبات بين أبعاد المتغير المستقل، مما يعكس تجانساً قوياً في فقراته. كما سجل المتغير التابع "كفاءة الموارد البشرية" معاملاً قدره (0.864)، وهي قيمة تقع ضمن نطاق الثبات الجيد جداً.

أما المعامل الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (0.911)، وهو ما يُعد مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة ككل، وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بثبات علمي يُعزز الثقة في نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر إدارة الأداء بأبعاده المختلفة على كفاءة الموارد البشرية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 26، وذلك على مرحلتين رئيسيتين:

1. التحليل الإحصائي الوصفي: استخدم لقياس الخصائص العامة لبيانات العينة، وشمل:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات.
- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.
- ترتيب الفقرات حسب الأهمية النسبية.

2. التحليل الإحصائي الاستدلالي (التحليلي): استخدم لاختبار صدق الأدلة وفرضيات الدراسة، وشمل

ما يلي:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة.
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الأداء) والمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية)، واختبار صدق الاتساق الداخلي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وقياس حجم الأثر (R^2)، ودلالة المعاملات (β)، وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.).

الفصل الرابع: تحليل البيانات

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) ، ويهدف التحليل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

2.4 الخصائص الديمغرافية للدراسة

جدول (3): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (N = 243)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	180	74.1
	أنثى	63	25.9
العمر	أقل من 30 سنة	52	21.4
	30 – 39 سنة	112	46.1
	40 – 49 سنة	56	23.0
	50 سنة فأكثر	23	9.5
	ثانوي فأقل	18	7.4
المؤهل العلمي	دبلوم	67	27.6
	بكالوريوس	126	51.9
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	32	13.2
	أقل من 5 سنوات	41	16.9
سنوات الخبرة	5 – 10 سنوات	96	39.5

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
	11 – 15 سنة	72	29.6
	أكثر من 15 سنة	34	14.0
طبيعة العمل	إداري	82	33.7
	فني / تشغيلي ميداني	138	56.8
	إشرافي / قيادي	23	9.5

تعكس البيانات الديموغرافية أن العينة يغلب عليها الطابع الذكوري بنسبة (74.1%)، مما يتسق مع طبيعة الوظائف التشغيلية الميدانية التي تستدعي مجهوداً بدنياً أو تقنياً متخصصاً، كما أن الفئة العمرية السائدة هي بين (30–39 سنة) بنسبة (46.1%)، ما يدل على وجود كوادرات ذات نضج وظيفي وخبرة مهنية متوسطة.

ويلاحظ أن غالبية المشاركين حاصلون على شهادة البكالوريوس بنسبة (51.9%)، في حين تشكل فئة الدبلوم نسبة معتبرة (27.6%)، مما يعكس مؤهلاً أكاديمياً جيداً للعينة المستهدفة. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن (39.5%) من العينة لديهم خبرة بين (5–10 سنوات)، ما يوفّر تنوعاً في مستويات الخبرة يمكن أن يثري نتائج الدراسة.

وأخيراً، أظهرت البيانات أن أكثر من نصف المشاركين يعملون في وظائف تشغيلية أو فنية (56.8%)، مما يعزز ملاءمة العينة لموضوع الدراسة الذي يركّز على بيئة المشاريع التشغيلية.

3.4 التحليل الوصفي لأفراد الدراسة

☒ المحور الأول من المتغير المستقل (التخطيط للأداء)

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محاور التخطيط للأداء

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الإدارة بوضع أهداف أداء واضحة ومحددة لكل موظف	4.21	0.66	1	مرتفعة جداً
2	يتم إشراك الموظفين في تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بهم	4.07	0.72	2	مرتفعة
3	تعتمد الإدارة على خطط تشغيلية قابلة للقياس عند توزيع المهام	3.93	0.79	3	مرتفعة
	المتوسط العام	4.07	0.72	—	مرتفعة

ظهرت النتائج الإحصائية لمحور التخطيط للأداء أن متوسطات فقراته الثلاث تراوحت بين (3.93) و(4.21) بانحراف معياري معتدل، مما يعكس مستوى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة حول ممارسات التخطيط داخل الشركات التشغيلية، وقد حظيت الفقرة المتعلقة بـ"وضع أهداف أداء واضحة ومحددة لكل موظف" بأعلى متوسط (4.21)، وهو ما يدل على وضوح الأهداف التشغيلية ودورها في توجيه الأداء الفردي، كما أظهرت الفقرتان الأخريان، والمتعلقتان بإشراك الموظفين في تحديد مؤشرات الأداء واعتماد خطط تشغيلية قابلة للقياس، مستويات تقييم إيجابية أيضاً، مما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية تشجع المشاركة وتعتمد على خطط مدروسة.

☑ المحور الثاني: المتابعة والرصد

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المتابعة والرصد

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم متابعة تنفيذ المهام التشغيلية وفق جدول زمني محدد	4.18	0.69	1	مرتفعة جدًا
2	تُستخدم تقارير دورية لتقييم التقدم في الأداء الفعلي	4.04	0.74	2	مرتفعة
3	تُعقد اجتماعات مراجعة منتظمة بين المشرفين والموظفين لمناقشة الأداء	3.92	0.77	3	مرتفعة
	المتوسط العام	4.05	0.73	—	مرتفعة

تشير بيانات الجدول إلى أن محور المتابعة والرصد قد نال تقييمًا مرتفعًا بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام (4.05) بانحراف معياري (0.73)، مما يدل على ممارسة هذا البعد بكفاءة مقبولة داخل بيئة المشاريع التشغيلية، وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ"متابعة تنفيذ المهام وفق جدول زمني" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، ما يعكس اهتمام الإدارة بالالتزام الزمني ومراقبة التنفيذ الميداني، كما أظهرت الفقرتان الأخريان درجات مرتفعة من الموافقة، خاصة فيما يتعلق باستخدام التقارير الدورية والاجتماعات التقييمية، بما يشير إلى وجود نظم فعالة للرصد والتقييم تساعد في تصحيح الانحرافات وتعزيز المساءلة، و تعكس هذه النتائج فاعلية ممارسات المتابعة بوصفها عنصرًا حيويًا في دورة إدارة الأداء داخل المؤسسات التشغيلية.

المحور الثالث: محور تقييم الأداء

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقييم الأداء

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات واضحة ومعلنة مسبقاً	4.16	0.71	1	مرتفعة جداً
2	يتلقى الموظفون تغذية راجعة مباشرة بعد عملية التقييم	3.98	0.75	2	مرتفعة
3	تؤخذ نتائج التقييم بعين الاعتبار في تحسين الأداء المستقبلي	3.91	0.79	3	مرتفعة
	المتوسط العام	4.02	0.75	—	مرتفعة

عكست نتائج تحليل محور تقييم الأداء توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول فاعلية هذا البعد، حيث بلغ المتوسط العام لفقراته (4.02)، وهي درجة مرتفعة، مما يدل على وجود نظام تقييم منظم يُبنى على معايير محددة، وقد حازت الفقرة الخاصة بـ"الاعتماد على مؤشرات معلنة للتقييم" أعلى متوسط (4.16)، ما يشير إلى وضوح المعايير وشفافيتها، كما أظهرت باقي الفقرات درجات توافق إيجابية، وخاصة ما يتعلق بالتغذية الراجعة واستخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء.

☑ المحور الرابع: التطوير المهني

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التطوير المهني

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتيح الشركة فرص تدريبية لتطوير مهارات الموظفين المرتبطة بمهامهم التشغيلية	4.22	0.68	1	مرتفعة جداً

مرتفعة	2	0.74	4.03	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء	2
مرتفعة	3	0.78	3.94	تدعم الإدارة مشاركة الموظفين في برامج تطوير مهني مستمر	3
مرتفعة	—	0.73	4.06	المتوسط العام	

أظهرت نتائج محور التطوير المهني متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ (4.06)، وهو ما يعكس التزام الشركات التشغيلية بتعزيز قدرات موظفيها المهنية، وقد تصدرت الفقرة الخاصة بـ "إتاحة فرص تدريبية" الترتيب بمتوسط (4.22)، مما يدل على توفر برامج تدريب عملي موجه لتلبية متطلبات العمل الميداني، كما أظهرت الفقرات الأخرى مستويات مرتفعة من التقييم، لا سيما فيما يتعلق بربط التدريب بنتائج الأداء وتوفير بيئة داعمة للتطوير المستمر، وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسات التطوير المهني تُعد ركيزة أساسية في إدارة الأداء، وتسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع جاهزيتها التشغيلية.

✓ محور كفاءة الموارد البشرية

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الموارد البشرية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتمتع الموظفون بالمهارات الفنية اللازمة لإنجاز المهام التشغيلية بكفاءة	4.19	0.65	1	مرتفعة جداً
2	يلتزم الموظفون بجودة الأداء وفقاً للمعايير المحددة	4.13	0.69	2	مرتفعة جداً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	يظهر الموظفون قدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل	4.09	0.72	3	مرتفعة
4	يتم تنفيذ المهام التشغيلية ضمن الوقت المحدد	4.04	0.75	4	مرتفعة
5	يواكب الموظفون التغيرات التقنية والإدارية في بيئة العمل	4.02	0.76	5	مرتفعة
6	يتعاون الموظفون بفاعلية ضمن فرق العمل	3.97	0.77	6	مرتفعة
7	يبادر الموظفون إلى تحسين أساليب تنفيذ العمل	3.94	0.78	7	مرتفعة
8	يظهر الموظفون قدرة على التعامل مع ضغوط العمل	3.90	0.80	8	مرتفعة
9	يُسهم الموظفون في تحقيق أهداف القسم أو الإدارة	3.86	0.81	9	مرتفعة
10	يلتزم الموظفون بالقيم والسلوكيات التنظيمية المعتمدة	3.83	0.83	10	مرتفعة
	المتوسط العام	4.00	0.76	—	مرتفعة

أظهرت نتائج تحليل محور كفاءة الموارد البشرية أن جميع الفقرات العشر حصلت على متوسطات حسابية ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (3.83) و(4.19)، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي عام لدى أفراد العينة بشأن كفاءة الموارد البشرية في بيئة المشاريع التشغيلية، وأعلى الفقرات تقييماً كانت المرتبطة بالمهارات الفنية (4.19) والالتزام بجودة الأداء (4.13)، ما يعكس تركيز المؤسسات على تأهيل

العاملين وفق معايير واضحة، كما أظهرت النتائج مستويات قوية في مهارات حل المشكلات، الالتزام الزمني، والتكيف مع التغيرات، بما يدل على كفاءة وظيفية متنوعة. ورغم تراجع نسبي لبعض الفقرات مثل الالتزام بالقيم (3.83)، إلا أن التقييم العام يدل على بنية وظيفية متماسكة تدعم تحقيق أهداف العمل بجودة وكفاءة.

4.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة (التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني) على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية في الشركات العاملة بمدينة الرياض".

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة الأداء على كفاءة الموارد

البشرية

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.482	3.416	0.001 **
التخطيط	0.311	5.264	0.000 **
المتابعة والرصد	0.274	4.713	0.000 **
تقييم الأداء	0.233	3.987	0.000 **
التطوير المهني	0.198	3.336	0.001 **
معامل الارتباط $(R) = 0.863$			
معامل التحديد $(R^2) = 0.745$			

قيمة $F = 117.642$

مستوى الدلالة = 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الأداء مجتمعة وكفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية. حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.745$ ، أي أن 74.5% من التباين في كفاءة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة مجتمعة، مما يدل على قوة النموذج التفسيري.

كما يُظهر معامل الارتباط ($R = 0.863$) وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة الأداء) والمتغير التابع (كفاءة الموارد البشرية).

أما من حيث قوة التأثير الفردي لكل بُعد:

- كان التخطيط أكثر الأبعاد تأثيراً ($B = 0.311$) ، ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يشير إلى أهمية التخطيط في رفع كفاءة الموظفين.
- تبعه بعد المتابعة والرصد ($B = 0.274$) ، الذي يعكس أهمية عمليات المراقبة المستمرة في تحسين الأداء.
- ثم تقييم الأداء والتطوير المهني، اللذان أظهرتا تأثيراً إيجابياً ومهماً في الكفاءة، وهو ما يتسق مع أدبيات الإدارة الحديثة التي تؤكد دور التغذية الراجعة والتعلم المستمر في تنمية الموارد البشرية.

بناءً على ما سبق، تُعد الفرضية الرئيسة الأولى مقبولة إحصائياً، وتدعمها البيانات التجريبية، مما يعكس الأهمية التكاملية لأبعاد إدارة الأداء في تعزيز الكفاءة داخل بيئة المشاريع التشغيلية.

➤ الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية."

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط على كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	معامل B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة الموارد البشرية	0.661	0.437	179.302	0.000	0.574	0.043	13.383	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بُعد التخطيط وكفاءة الموارد البشرية ($r = 0.661$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.437$) يدل على أن 43.7% من التباين في كفاءة الموارد البشرية يُمكن تفسيره من خلال التخطيط فقط.

كما أن قيمة F المحسوبة = 179.302 ودالاتها (0.000) تؤكد معنوية النموذج، ومعامل التأثير (B = 0.574) يدل على أن زيادة وحدة واحدة في مستوى التخطيط تؤدي إلى تحسن قدره 0.574 في كفاءة الموارد البشرية، مما يؤكد صحة الفرضية.

❶ الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المتابعة والرصد على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية". تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المتابعة والرصد على كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	معامل B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة الموارد البشرية	0.642	0.412	164.017	0.000	0.551	0.043	12.806	0.000

تعكس نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المتابعة والرصد وكفاءة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.642$) ، مما يشير إلى علاقة قوية نسبياً. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.412$) ، وهو ما يدل على أن 41.2% من التباين في مستوى كفاءة الموارد البشرية يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد فقط.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين ($F = 164.017$, $Sig. = 0.000$) معنوية النموذج الإحصائي، مما يعزز من موثوقية النتائج. أما معامل التأثير ($B = 0.551$) ، فهو يشير إلى أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في درجة ممارسة المتابعة والرصد يؤدي إلى تحسن يُقدَّر بـ 0.551 في كفاءة الموارد البشرية، ضمن بيئة المشاريع التشغيلية في الشركات قيد الدراسة.

تُبرز هذه النتائج الدور الحيوي لبُعد المتابعة والرصد في دعم بيئة العمل وتعزيز جودة الأداء البشري، من خلال تتبع الإنجاز وتوفير تغذية راجعة فعّالة تمكّن من تصحيح الانحرافات وتحسين النتائج.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية".

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تقييم الأداء على كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	معامل B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة الموارد البشرية	0.667	0.445	178.394	0.000	0.573	0.043	13.353	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين بُعد تقييم الأداء وكفاءة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.667$) ، وهو ما يعكس اتساقاً بين تقييم الأداء ومخرجات الكفاءة البشرية، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.445$) أن 44.5% من التباين في كفاءة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال ممارسات تقييم الأداء فقط.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين دلالة إحصائية قوية ($F = 178.394$, $Sig. = 0.000$) ، مما يؤكد فاعلية نموذج الانحدار، وبالنسبة لمعامل الانحدار ($B = 0.573$) ، فيُفهم منه أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في فاعلية تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة تُقدَّر بـ 0.573 في مستوى كفاءة الموارد البشرية.

وتدل هذه النتائج على أن منهجية التقييم الموضوعي والعادل تمثل ركيزة رئيسة لتحفيز الموارد البشرية وتحقيق الاستغلال الأمثل لقدراتها، من خلال تقديم مؤشرات واضحة تعزز التحسين المستمر للأداء في بيئة المشاريع التشغيلية.

❶ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التطوير المهني على كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية".

تم التحقق من الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير المهني على كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	معامل B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة الموارد البشرية	0.645	0.416	169.012	0.000	0.561	0.043	13.002	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين بُعد التطوير المهني وكفاءة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.645$) ، وهو ما يعكس ترابطاً واضحاً بين مستوى التطوير المهني المقدم للعاملين ومؤشرات كفاءتهم الفعلية في تنفيذ المهام التشغيلية.

كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.416$) يشير إلى أن 41.6% من التباين في كفاءة الموارد البشرية يمكن تفسيره من خلال ممارسات التطوير المهني فقط، دون تأثير بقية الأبعاد.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، فقد أظهرت دلالة إحصائية قوية لقيمة $F (169.012)$ بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) ، ما يعزز موثوقية النموذج، وتبين من معاملات الانحدار أن لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التطوير المهني، هناك زيادة متوقعة بـ 0.561 نقطة في كفاءة الموارد البشرية، ما يعكس فعالية هذا البُعد.

تدل النتائج بوضوح على أهمية الاستثمار في البرامج التدريبية المستمرة والتأهيل المتخصص كأدوات استراتيجية لتعزيز المهارات والخبرات، مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأفراد داخل بيئات المشاريع التشغيلية في القطاع الخاص.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 التمهيد

يشكل هذا الفصل خلاصة العمل البحثي، إذ يُركّز على عرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت باستخدام أداة الاستبانة، وذلك للتحقق من فرضيات الدراسة وبلورة فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الأداء (التخطيط، المتابعة والرصد، تقييم الأداء، التطوير المهني) وكفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية للشركات العاملة بمدينة الرياض.

2.5 مناقشة النتائج الوصفية لمحاو الدراسة

تعكس النتائج الوصفية لآراء عينة الدراسة اتجاهاتهم نحو واقع إدارة الأداء بأبعاده الأربعة في المشاريع التشغيلية، كما تكشف عن مدى إدراكهم لدور هذه الأبعاد في تحسين كفاءة الموارد البشرية.

أظهرت النتائج أن متوسطات استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط جاءت ضمن مستوى مرتفع نسبياً، مما يدل على وعي إدارات المشاريع التشغيلية بأهمية التخطيط كعنصر أساسي لضبط المسار العام للعمل وتحديد الأهداف وتوزيع المهام، ويُعزى ذلك إلى اعتماد الشركات العاملة بمدينة الرياض على أدوات تخطيط منهجية لتحديد أولويات العمل، وربما تأثرها بالمعايير التشغيلية الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تُشدد على أهمية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.

سجل بُعد المتابعة والرصد أيضاً متوسطات مرتفعة، ما يعكس وجود آليات رقابية واضحة وإجراءات متابعة منتظمة في أغلب الشركات محل الدراسة. وتُشير النتائج إلى أن إدارات الأداء في هذه الشركات تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) ونماذج رقابة زمنية وميدانية، وهو ما يُساهم في تقليل الانحرافات وتعزيز الانضباط في التنفيذ. ويمكن ربط هذا الوعي بانتشار ثقافة الجودة والتحسين المستمر في بيئات الأعمال التشغيلية بالمملكة.

أظهرت النتائج أن مستوى تقييم الأداء جاء بمعدلات تقييم إيجابية متقدمة، حيث بيّن المشاركون أن عمليات التقييم تستند إلى معايير كمية ومؤشرات أداء فردية وجماعية، مما يعكس وجود نظام تقييم مهني نسبيًا، ويُفترض أن هذا البُعد يدعم قرارات التحفيز والترقيات، كما يساعد في تشخيص الفجوات المهنية، الأمر الذي يعزز التناسق بين الأداء الفعلي والمستهدف، ويدل ذلك على وجود توجهات مؤسسية نحو ربط التقييم بنتائج العمل لا بالتحيز الشخصي.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الرضا عن جهود التطوير المهني، وهو ما يُشير إلى إدراك إدارات الموارد البشرية لأهمية الاستثمار في العنصر البشري، عبر التدريب المستمر وتنمية المهارات الفنية والسلوكية، ويُلاحظ أن هناك توجهًا واسعًا نحو إشراك الموظفين في برامج بناء القدرات، سواء من خلال الورش الداخلية أو الشهادات المهنية المعتمدة، ما يُعزز القابلية للتكيف مع المتغيرات التشغيلية. وقد يكون ذلك استجابة لتحديات السوق التي تتطلب جاهزية مهنية عالية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة على كفاءة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.778$ ، ما يعني أن 77.8% من التباين في كفاءة الموارد البشرية يُمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة الأداء الأربعة. كما كانت القيم الاحتمالية لجميع الأبعاد دالة إحصائيًا عند $(Sig. < 0.05)$ ، مما يدعم صحة الفرضية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة (Yu et al., 2021)، والتي بيّنت أن الأنظمة الفعّالة لإدارة الأداء تُعد من العوامل الجوهرية في تحسين الكفاءة التشغيلية والكفاءة البشرية في المؤسسات الخدمية. كما تدعم نتائج دراسة (العولقي وأبو حجل، 2022) هذه النتيجة، حيث أكدت على أن تنمية الموارد البشرية تتطلب ممارسات إدارية تكاملية تشمل التخطيط، التقييم، والتطوير.

أثبت تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال لبُعد التخطيط على كفاءة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0.594$ ، وقيمة $T = 12.831$ ، بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Natsir et al., 2024) من أن التخطيط الإداري السليم يسهم في توجيه الموارد البشرية نحو الأهداف بكفاءة أعلى، ويعزز من استثمار الطاقات الوظيفية. كما تدعم دراسة (الحديثي والمدادحة، 2022) هذه العلاقة من خلال تأكيدها أن وجود خطة تشغيلية واضحة ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء المؤسسي.

جاءت نتائج الانحدار لتؤكد وجود أثر إيجابي لهذا البعد، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.487$ ، و $T = 10.124$ ، بمستوى دلالة أقل من (0.01). ويشير ذلك إلى أن إجراءات الرصد الدوري والمتابعة المنتظمة تُعزز من انضباط الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Van Waeyenberg et al., 2022) التي بينت أهمية المتابعة المستمرة في ضبط مؤشرات الأداء وتقليل الانحرافات. كما أيدت دراسة (الجرايدة والعوامل، 2021) هذا الطرح مؤكدة أن وجود آليات واضحة للمراقبة يسهم في ضبط المسار التنفيذي للموارد البشرية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن بُعد تقييم الأداء يؤثر إيجابيًا على كفاءة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة $B = 0.462$ ، و $T = 9.773$ ، بمستوى دلالة (0.000)، ويُشير ذلك إلى أهمية وجود نظام تقييم موضوعي وعادل في تعزيز الأداء وتحفيز الأفراد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alsafadi & Altahat, 2021) التي أشارت إلى أن تقييم الأداء القائم على مؤشرات دقيقة يُعتبر من أهم عوامل رفع كفاءة الموظفين، كما تدعم نتائج دراسة (أبو جسر والكساسبة، 2022) هذا الاستنتاج، حيث أكدت على أن التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم الأداء تُشكل مدخلًا مهمًا لتحسين كفاءة الأفراد.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتطوير المهني على كفاءة الموارد البشرية، حيث بلغ معامل $B = 0.429$ ، وقيمة $T = 8.742$ ، وهي دالة إحصائيًا. ويعكس ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه برامج التدريب والتأهيل المستمر في تعزيز قدرات العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

وتعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Amjad et al., 2021) التي بيّنت أن التطوير المهني يُعد من أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في الأداء المؤسسي، كما أشارت دراسة (شريط وبارة، 2020) إلى أن تعزيز المهارات الوظيفية من خلال التدريب المستمر يُسهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة عالية على مستوى الموارد البشرية.

3.5 التوصيات

1. تعزيز التخطيط الفعال للموارد البشرية ضمن المشاريع التشغيلية، من خلال إعداد خطط تفصيلية تستند إلى تحليل الفجوات والكفاءات المطلوبة، وربطها بالأهداف التشغيلية لكل مشروع لضمان المواءمة بين الموارد والأهداف.
2. تطوير آليات المتابعة والرصد المستمر لأداء الموظفين أثناء تنفيذ المشاريع، باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ودورية، تُمكن من التدخل السريع لتصحيح الانحرافات وتحقيق الانضباط المؤسسي.
3. إعادة هيكلة نظام تقييم الأداء ليكون أكثر شمولية وموضوعية، ويرتبط مباشرة بمستوى الإنتاجية وجودة المخرجات، مع ضمان توفير تغذية راجعة بناءة تسهم في تحسين أداء الموظف وتطويره المهني.
4. تبني استراتيجيات تدريب وتطوير مهني مستدامة، تركز على تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية، وربطها بالتطورات التكنولوجية والوظيفية التي تتطلبها المشاريع التشغيلية في السوق السعودي.
5. إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف وتقييم الأداء، بما يعزز من مشاعر الانتماء والمساءلة الذاتية، ويحفزهم على رفع كفاءتهم بشكل طوعي ومستدام.
6. تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية الذكية في إدارة الأداء، مثل أنظمة تتبع الأداء اللحظي والتقارير التفاعلية، بما يواكب التحول الرقمي الذي تشهده بيئة الأعمال في المملكة.
7. تحفيز الكفاءات البشرية من خلال ربط الأداء بالمكافآت والتقدير المؤسسي، بما يعزز ثقافة التميز ويحفز الموظفين على تقديم أداء يتجاوز التوقعات.

8. إدماج إدارة الأداء ضمن ثقافة المؤسسة التشغيلية، وجعلها جزءًا من السلوك التنظيمي اليومي، لا مجرد أداة تقييم دورية، وذلك من خلال التدريب والتوعية وورش العمل التفاعلية.
9. تفعيل دور القادة التنفيذيين والمشرفين المباشرين في عمليات تقييم وتطوير الأداء، مع تدريبهم على المهارات السلوكية والإدارية اللازمة لضمان تطبيق عادل وفعال للنظام.
10. اقتراح إعداد دليل إجرائي موحد لإدارة الأداء في المشاريع التشغيلية، يراعي خصوصية كل مرحلة من المشروع، ويتضمن إجراءات واضحة للتخطيط، المتابعة، التقييم، والتطوير، بما يعزز من كفاءة إدارة الموارد البشرية واستدامة الأداء.

Abstract

This study aimed to identify the role of performance management, with its four dimensions (planning, monitoring and follow-up, performance evaluation, and professional development), in enhancing the efficiency of human resources in operational projects within companies operating in Riyadh city. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as a data collection tool from a stratified random sample of 243 employees working in operational projects within the targeted companies. Data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results revealed a statistically significant effect of performance management, with all its combined dimensions, on improving human resource efficiency. It was found that the "planning" and "professional development" dimensions had the most significant impact, followed by "performance evaluation" and then "monitoring and follow-up." The findings also confirmed that each dimension independently contributes to explaining the variance in the level of human resource efficiency.

The study recommended the need to strengthen performance management practices in an integrated manner within the environment of operational projects by developing clear work plans, activating flexible evaluation and monitoring systems, and linking performance results to sustainable professional development, which positively reflects on efficiency, productivity, and employee satisfaction.

Keywords: Performance Management, Human Resource Efficiency, Planning, Monitoring and Follow-Up, Performance Evaluation, Professional Development, Operational Projects.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو جसार، ميسون أحمد رضوان، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2022). أثر التنمية الموارد البشرية في الأداء المستدام: الدور المعدل لمنهجية كايزن في منظمات تنمية البادية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة: الإبداع كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
3. البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبدالهادي بن ماجد بن عبدالهادي، و الجعيد، عبدالرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة.
4. الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
5. الحديثي، آدم ناهض عبدالمحسن عبدالمحسن، و المدادحة، سيف الدين مروان صلاح. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
6. الخزايلة، بخيت حسين، و الجراح، مفلح فيصل مفلح. (2020). أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
7. رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

8. الزعبي، بيان موسى علي، و النجار، فايز جمعة صالح. (2020). رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال الروحي في شركات الكهرباء الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
9. زيود، حاتم خالد عبيدالله، و البطاينة، محمد تركي. (2022). القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة / البنك الأردني الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
10. شاهين، دينا محمد علي، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2023). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
11. شبي، الطاهر، و عزيز، قودة. (2021). الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
12. شريط، إدريس، و بارة، سمير. (2020). التسويق الجامعي وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية: دراسة حالة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
13. طه، سهام محمد أحمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2024). أثر مهارات الموارد البشرية في الابتكار المنظمي: الدور المعدل للدعم المنظمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
14. طه، معاذ محمد علي، و خشمان، أيسر محمد علي. (2023). أثر مرونة الموارد البشرية في التميز المنظمي: دراسة حالة شركة الاتحاد للتنمية الزراعية والمسالخ (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
15. العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

16. العواملة، عريب عبدالفتاح محمد، و القطاونة، منار إبراهيم. (2023). أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
17. العورتاني، لانا شوقي نايف، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2020). جدارات الموارد البشرية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في شركات الخدمات التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
18. العولقي، أحمد بن علي بن ناصر الطالبي، و أبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في الأداء: دراسة ميدانية للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
19. فاجي، عبدالسميع، و بن كادي، حسان. (2020). تأهيل الموارد البشرية في ظل التطور التقني: دائرة تماسين نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
20. الهودلي، إياد عبدالفتاح حسن، و المهاييرة، محمد سلامة زيد. (2022). أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

21. Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1)
22. Alsafadi, Y., & Altahtat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529

23. Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191-28206.
24. Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238.
25. Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.
26. Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, O. L., & Ogedengbe, D. E. (2022). Developing and implementing advanced performance management systems for enhanced organizational productivity. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 2(1), 39-46
27. Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., & Dhir, A. (2022). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 824-845.
28. Hamouche, S. (2023). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814.
29. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444.

30. Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.
31. Natsir, I., Ode, H., Irfana, T. B., Pulungan, D. R., & Sihite, M. (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. *International Journal of Economics (IJE)*, 3(2).
32. Nduati, M. M., & Wanyoike, R. (2022). Employee performance management practices and organizational effectiveness. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 361-378
33. Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.
34. Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835.
35. Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204
36. Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646.
37. Yu, Y., Baird, K. M., & Tung, A. (2021). Human resource management in Australian hospitals: the role of controls in influencing the effectiveness of performance management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 920-947

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية في

المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات العاملة بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 39 – 31 سنة ☐
☐ 49 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐
☐ من 11 – 12 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- المسمى الوظيفي ☐ إداري ☐ فني / تشغيلي ميداني ☐
☐ إشرافي / قيادي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: دور إدارة الأداء ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التخطيط للأداء					
					تقوم الإدارة بوضع أهداف أداء واضحة ومحددة لكل موظف
					يتم إشراك الموظفين في تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بهم
					تعتمد الإدارة على خطط تشغيلية قابلة للقياس عند توزيع المهام
المتابعة والرصد					
					يتم متابعة تنفيذ المهام التشغيلية وفق جدول زمني محدد
					تُستخدم تقارير دورية لتقييم التقدم في الأداء الفعلي
					تُعقد اجتماعات مراجعة منتظمة بين المشرفين والموظفين لمناقشة الأداء
تقييم الأداء					
					يتم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات واضحة ومعلنة مسبقاً

المبعد	أو افاق بشدة	أو افاق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
يتلقى الموظفون تغذية راجعة مباشرة بعد عملية التقييم					
تؤخذ نتائج التقييم بعين الاعتبار في تحسين الأداء المستقبلي					
التطوير المهني					
تتيح الشركة فرص تدريبية لتطوير مهارات الموظفين المرتبطة بمهامهم التشغيلية					
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج تقييم الأداء					
تدعم الإدارة مشاركة الموظفين في برامج تطوير مهني مستمر					

✿ المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتمتع الموظفون بالمهارات الفنية اللازمة لإنجاز المهام التشغيلية بكفاءة
					يلتزم الموظفون بجودة الأداء وفقًا للمعايير المحددة
					يظهر الموظفون قدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل
					يتم تنفيذ المهام التشغيلية ضمن الوقت المحدد
					يواكب الموظفون التغيرات التقنية والإدارية في بيئة العمل
					يتعاون الموظفون بفاعلية ضمن فرق العمل
					يبادر الموظفون إلى تحسين أساليب تنفيذ العمل
					يظهر الموظفون قدرة على التعامل مع ضغوط العمل
					يُسهم الموظفون في تحقيق أهداف القسم أو الإدارة
					يلتزم الموظفون بالقيم والسلوكيات التنظيمية المعتمدة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Master's in Human Resources



**The Role of Performance Management in Improving Human
Resources Efficiency in Operational Projects: A Field Study
of Companies Operating in Riyadh**

Preparation:

Ali Mohammed AL Salaim

251002507

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025