

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر تطبيق نظام إدارة الأداء ودوره في تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص

إعداد الطالب: عبدالقادر حسين النجار- 253003031

إشراف: أ.د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
6-4.....	مشكلة الدراسة
9-7.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة
10.....	تساؤلات الدراسة
12.....	فروض الدراسة:
13.....	الدراسات السابقة:
18.....	الفجوة البحثية:
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
22.....	المنهجية وطرق البحث:
22.....	مجتمع وعينة الدراسة
23.....	أداة الدراسة
24.....	أساليب التحليل الإحصائي
25.....	خامسًا: حدود الدراسة
27.....	المراجع

مقدمة

تُعد إدارة الأداء أحد الموضوعات الحيوية في علم الإدارة الحديثة، إذ تمثل إطاراً منهجياً يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق داخل المؤسسات عبر مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الأهداف، القياس، التقييم، التغذية الراجعة، والتطوير المستمر. وقد أصبح هذا المجال محورياً أساسياً في تطوير القدرات التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال عالمياً، وانتقال المؤسسات نحو نماذج أكثر مرونة واعتماداً على البيانات لاتخاذ القرارات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وتبرز أهمية إدارة الأداء عالمياً مع تزايد اعتماد الشركات الدولية على نظم تقييم متقدمة، وتقنيات رقمية لتحليل البيانات وتحسين استخدام الموارد، بما ينعكس على الإنتاجية وجودة العمل. أما محلياً، فتكتسب إدارة الأداء أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية في ظل برامج التحول الوطني ورؤية 2030، التي تستهدف رفع إنتاجية القطاع الخاص، وتحسين أداء الموارد البشرية، وتعزيز مساهمة هذا القطاع في النمو الاقتصادي. ورغم هذا الزخم، تشير الدراسات إلى وجود تحديات في التطبيق السليم لممارسات إدارة الأداء داخل العديد من الشركات الخاصة، مما قد يؤدي إلى فجوات بين الأداء المتوقع والفعلي.

وتنبع الفجوة البحثية من قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية بصورة تطبيقية داخل شركات القطاع الخاص السعودي، مقارنة بالدراسات الدولية أو الحكومية. كما تفتقر الأدبيات المحلية إلى نماذج تحليلية تربط بين عناصر إدارة الأداء المتكاملة — مثل تحديد الأهداف، تقييم الأداء، التدريب، والتغذية الراجعة — وبين الإنتاجية التشغيلية بصورة منهجية.

بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص، من خلال تحليل مستوى تطبيق ممارسات الأداء، وتحديد أكثر عناصر الأداء تأثيراً على الإنتاجية. ويتضمن البحث خمسة محاور رئيسية تشمل: مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها وتساولاتها، الإطار النظري والدراسات السابقة، المنهجية المتبعة، إضافة إلى تقديم نموذج تطبيقي يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تواجه العديد من شركات القطاع الخاص تحديات في تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، رغم تبنيها أنظمة لإدارة الأداء تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين ورفع جودة المخرجات. إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة واضحة بين ما هو متوقع من هذه الأنظمة وما يتحقق فعليًا على أرض الواقع، حيث تعاني بعض المؤسسات من ضعف في تحديد الأهداف، وقصور في عمليات تقييم الأداء، وعدم كفاية برامج التدريب الموجه، إضافة إلى محدودية التغذية الراجعة التي يتلقاها الموظفون. تشير تقارير الموارد البشرية إلى أن أكثر من 40% من الشركات الخاصة تعاني من فجوات في نظام تقييم الأداء، مما يؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية وعلى التزام العاملين. كما وجدت دراسات سابقة أن ضعف الترابط بين تقييم الأداء والتحفيز يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين.

أولاً: صياغة المشكلة كسلسلة من التساؤلات (كما يطلب النموذج)

1. ما مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الأداء في شركات القطاع الخاص؟
2. هل يساهم وضوح الأهداف في تحسين إنتاجية الموظفين؟
3. ما العلاقة بين تقييم الأداء وبين كفاءة العمل؟
4. كيف يؤثر التدريب والتطوير على رفع مستوى الإنتاجية؟
5. ما دور التغذية الراجعة المنتظمة في تحسين الأداء الوظيفي؟
6. ما العوامل التي تعيق تحقيق الأثر المتوقع لإدارة الأداء على الإنتاجية؟

ثانيًا: الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول

الواقع الحالي:

- وجود تباين كبير في تطبيق ممارسات إدارة الأداء بين الشركات.
- ضعف التدريب المرتبط بنتائج تقييم الأداء.

- تركيز بعض الشركات على التقييم السنوي فقط دون إدارة أداء مستمرة.
- عدم ربط الأداء بالحوافز بشكل منهجي.
- محدودية استخدام البيانات التحليلية (Analytics) في متابعة الأداء.

المأمول:

- نظام إدارة أداء متكامل ومستمر (Performance Cycle).
- وضوح الأهداف وربطها بالأداء الاستراتيجي.
- تدريب مستمر قائم على فجوات الأداء.
- استخدام مؤشرات أداء (KPIs) واضحة وقابلة للقياس.
- توفير تغذية راجعة بناءة ومنتظمة.
- ربط الأداء بالحوافز والتطوير الوظيفي بشكل عادل.

الفجوة:

رغم وجود أنظمة تقييم في بعض الشركات، إلا أنها غالبًا غير مرتبطة بالإنتاجية فعليًا، وتفتقر إلى آليات تنفيذ واضحة ومستمرة، مما يؤدي إلى فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

ثالثًا: الأدلة على وجود المشكلة (إحصائيات – تقارير – دراسات سابقة)

(1) إحصائيات وتقارير محلية

- تشير تقارير سوق العمل السعودي إلى أن أكثر من 35% من الشركات الخاصة تعتمد على تقييم سنوي فقط دون وجود إدارة أداء مستمرة.
- تقارير الموارد البشرية (HR Reports) تظهر أن أقل من 40% من الموظفين واضح لهم أهداف الأداء بدقة، مما يؤثر على الإنتاجية بشكل مباشر.

- تشير بعض تقارير القطاع الخاص إلى أن التدريب غير الموجه يؤدي إلى هدر 20-30% من ميزانيات التدريب دون تأثير فعلي على الأداء.
 - (2) أدلة من الدراسات السابقة الدولية
 - دراسة (Aguinis (2019 وجدت أن ضعف نظام إدارة الأداء يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بنسبة قد تصل إلى 25% في القطاعات التشغيلية.
 - دراسة (DeNisi & Murphy (2017 أشارت إلى أن غياب التغذية الراجعة المنتظمة يُعد من أكبر أسباب فجوات الأداء الوظيفي.
 - دراسة (Armstrong (2021 أكدت أن التدريب المرتبط بنتائج تقييم الأداء يرفع الإنتاجية التشغيلية بنسبة 10%-15%.
 - (3) دراسات محلية وعربية
 - كشفت بعض الدراسات العربية عن ضعف في ربط تقييم الأداء بالمسار الوظيفي، مما يقلل من أثره على الإنتاجية.
 - دراسات سعودية محدودة أوضحت أن تقييم الأداء في القطاع الخاص غالباً إداري أكثر منه تطويري، وهو ما يؤدي إلى فجوة في النتائج التشغيلية المتوقعة.
- بالنظر إلى التحديات التي تواجهها شركات القطاع الخاص في تحسين الإنتاجية رغم تطبيقها لأنظمة إدارة الأداء، تظهر الحاجة إلى دراسة العلاقة بين هذه الأنظمة والإنتاجية بصورة علمية دقيقة، تركز على مكونات إدارة الأداء المختلفة وتبحث أثرها الفعلي على النتائج التشغيلية. وتنبع أهمية المشكلة من وجود فجوة بين الواقع (ضعف التطبيق، محدودية التدريب، غياب التغذية الراجعة، عدم وضوح الأهداف) وبين المأمول (نظام أداء متكامل وفعال). وتؤكد الإحصائيات والدراسات السابقة وجود قصور في تطبيق إدارة الأداء بشكل يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وهو ما يتطلب تحليلاً معمقاً للعوامل المؤثرة على هذا الارتباط داخل قطاع الأعمال السعودي.

أهمية الدراسة

أولاً: تهدف الدراسة إلى تقديم إسهام علمي واضح في مجال إدارة الأداء، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

1- إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الأداء والإنتاجية

تسهم الدراسة في إضافة معرفة جديدة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الأداء مثل تحديد الأهداف، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، التدريب على الإنتاجية في سياق الشركات الخاصة. كما تساعد في تطوير الفهم النظري للعلاقة بين الأداء المؤسسي والتحسين التشغيلي، وفي توضيح الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

2- سد فجوة في الأدبيات العلمية

تُعد الدراسات التي تبحث العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية في القطاع الخاص السعودي قليلة مقارنة بالدراسات الدولية. وبالتالي، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات المحلية والعربية، وتقديم منظور علمي معمق يعتمد على بيانات تطبيقية من بيئة الأعمال السعودية.

3- تقديم إطار نظري متكامل لربط الأداء بالإنتاجية

تعمل الدراسة على بناء إطار نظري موحد يدمج عناصر إدارة الأداء (الأهداف – التقييم – التدريب – التغذية الراجعة) مع مفهوم الإنتاجية التشغيلية. يساعد هذا الإطار الباحثين والأكاديميين في تحليل الظاهرة بصورة أشمل، ويوفر أساساً لتطوير نماذج بحثية مستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

بالإضافة إلى الإسهام العلمي، فإن الدراسة تحمل قيمة عملية مهمة للقطاع الخاص وصناع القرار من خلال النقاط التالية:

1- تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة الأداء

توفر الدراسة حلولاً عملية تساعد الشركات الخاصة في تحسين أنظمة إدارة الأداء لديها، مثل:

- تطوير آليات التقييم
- تصميم برامج تدريب موجهة
- تحسين جودة التغذية الراجعة
- رفع كفاءة ربط الأداء بالحوافز

وذلك بما يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية.

2- مساعدة صانعي السياسات الإدارية في القطاع الخاص

تساهم الدراسة في تقديم بيانات واقعية يمكن الاعتماد عليها عند وضع سياسات الموارد البشرية، وتطوير أنظمة تقييم الأداء، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل السعودي ورؤية 2030.

3- تطوير أدوات قياس وتقييم معتمدة

تدعم الدراسة عملية بناء أدوات تقييم دقيقة تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تساعد في قياس:

- مستوى أداء الموظف
- الفجوات التشغيلية
- أثر التدريب
- مستوى الإنتاجية

كما تساهم في تصميم نماذج تقييم أكثر موثوقية وفاعلية.

اختصاراً للأهمية العلمية والتطبيقية:-

الأهمية العلمية:

- إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة الأداء والإنتاجية داخل بيئة الأعمال الخاصة.
- سد فجوة في الأدبيات تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية عن القطاع الخاص السعودي.

- تقديم إطار نظري متكامل يربط بين ممارسات إدارة الأداء ومفهوم الإنتاجية التشغيلية.

الأهمية التطبيقية:

- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة الأداء في الشركات الخاصة.
- مساعدة صانعي السياسات في تطوير أنظمة تقييم الأداء وبرامج التدريب.
- تطوير أدوات قياس دقيقة للإنتاجية ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لدعم تحسين العمل المؤسسي.

أهداف الدراسة

أولاً: الهدف العام

تحليل أثر تطبيق نظام إدارة الأداء بجوانبه المختلفة (تحديد الأهداف، التقييم، التدريب، التغذية الراجعة) على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الخاصة

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في شركات القطاع الخاص ومدى التزام الإدارات والعاملين بها.
2. تحليل أثر وضوح الأهداف الفردية والتنظيمية على مستوى الإنتاجية ومخرجات العمل.

3. دراسة العلاقة بين تقييم الأداء ورفع كفاءة العاملين، وتحديد مدى فعالية أدوات التقييم المستخدمة.
4. تحديد أثر برامج التدريب والتطوير المستندة إلى نتائج تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية.
5. تقييم دور التغذية الراجعة في تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة العمل.
6. تحليل التحديات والعوائق التي تواجه الشركات الخاصة في تطبيق نظم إدارة الأداء بفاعلية.
7. تقديم إطار مقترح لتحسين الإنتاجية في الشركات الخاصة من خلال تطوير نظام إدارة الأداء.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تشتت مباشرة من أهداف البحث، وتغطي العناصر المحورية المتعلقة بتطبيق نظام إدارة الأداء وعلاقته بالإنتاجية في شركات القطاع الخاص، وذلك على النحو الآتي:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية (مرتبطة بالأهداف الخاصة + قابلة للقياس):

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في شركات القطاع الخاص؟

- يرتبط مباشرة بالهدف الخاص: *قياس مستوى التطبيق الفعلي لإدارة الأداء.*

2. كيف يؤثر وضوح الأهداف الفردية والتنظيمية على إنتاجية الموظفين؟

- يرتبط بالهدف الخاص :تحليل أثر تحديد الأهداف على الإنتاجية.
3. ما العلاقة بين تقييم الأداء ورفع كفاءة العاملين وتحسين نتائج العمل؟
- مرتبط بالهدف الخاص :دراسة أثر التقييم على الكفاءة التشغيلية.
4. ما دور التدريب والتطوير المرتبط بنتائج تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية؟
- مرتبط بالهدف الخاص :قياس أثر برامج التدريب على الإنتاجية.
- 5.كيف تسهم التغذية الراجعة المنتظمة والبناءة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- مرتبط بالهدف الخاص :تقييم دور التغذية الراجعة في تحسين الأداء.
- 6.ما العوائق التنظيمية والتقنية التي تحد من فعالية تطبيق نظام إدارة الأداء في الشركات الخاصة؟
- مرتبط بالهدف الخاص :تحليل العوائق والتحديات التطبيقية.
7. ما الإطار المقترح لتحسين الإنتاجية في الشركات الخاصة من خلال تطوير نظام إدارة الأداء؟
- مرتبط بالهدف الخاص الأخير :تقديم إطار مقترح لتحسين الإنتاجية.

فروض الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

جميعها قابلة للاختبار إحصائياً عبر معامل الارتباط (Pearson) أو الانحدار (Regression)

الفرضية الفرعية الأولى: تأثير تحديد الأهداف

H_0-1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الفردية والإنتاجية.

H_1-1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الفردية والإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثانية: تأثير تقييم الأداء

H_0-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على كفاءة أداء الموظفين.

H_1-2 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على كفاءة أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة: تأثير التدريب والتطوير

H_0-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على تحسين الإنتاجية التشغيلية.

H_1-3 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على تحسين الإنتاجية التشغيلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: تأثير التغذية الراجعة

- H0-4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة المنتظمة وتحسين الأداء الوظيفي.
H1-4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة المنتظمة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: التأثير الكلي لممارسات إدارة الأداء

- H0-5: ممارسات إدارة الأداء مجتمعة لا تؤثر بشكل دال إحصائياً على الإنتاجية.
H1-5: ممارسات إدارة الأداء مجتمعة تؤثر بشكل دال إحصائياً على الإنتاجية.

الدراسات السابقة

أولا الدراسات السابقة:

1. دراسة (Aguinis (2019

المرجع الكامل:

Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. Chicago: Business Press.

هدف الدراسة:

تحليل مفهوم إدارة الأداء وتحديد الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

منهجية البحث:

منهج تحليلي يعتمد على دمج نتائج عشرات الدراسات العالمية حول إدارة الأداء.

أهم النتائج:

- وضوح الأهداف والتغذية الراجعة المستمرة هما أكثر عنصرين تأثيراً على أداء العاملين.
- ضعف تقييم الأداء يؤدي إلى فجوات في الإنتاجية.

العلاقة ببحثنا:

تركز دراستنا على نفس المتغيرات (الأهداف – التغذية الراجعة – التقييم)، وتطبقها في بيئة القطاع الخاص السعودي، مما يجعل هذه الدراسة أساساً نظرياً مهماً لبحثنا.

2. دراسة (DeNisi & Murphy (2017)

المرجع الكامل:

DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). *Performance Appraisal and Management*. Annual Review of Organizational Psychology.

هدف الدراسة:

فهم العلاقة بين تقييم الأداء وسلوك الموظف ونتائج العمل.

منهجية البحث:

مراجعة تحليلية لبحوث كمية أجريت في منظمات مختلفة.

أهم النتائج:

- التقييم المستمر أكثر فعالية من التقييم السنوي.

- غياب التغذية الراجعة يؤدي إلى انخفاض واضح في إنتاجية الموظفين.

العلاقة ببحثنا:

تساعد هذه الدراسة في دعم الفرضيات المتعلقة بالتغذية الراجعة والتقييم كمدخلات تؤثر على الإنتاجية التشغيلية.

3. دراسة (Armstrong (2021

المرجع الكامل:

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.

هدف الدراسة:

تحديد دور التدريب في تحسين الأداء وتطوير العاملين.

المنهجية:

تحليل نماذج إدارة الأداء ودراسة تطبيقاتها في بيئات متعددة.

أهم النتائج:

- التدريب الموجه بناءً على نتائج تقييم الأداء يرفع الإنتاجية بين 10-15%.
- أثر التدريب أكبر عندما يكون مرتبطاً بالأهداف التشغيلية.

صلة الدراسة ببحثنا:

تدعم هذه النتائج فرضية (H3) المتعلقة بدور التدريب والتطوير في تحسين الإنتاجية.

4. دراسة محلية (العلي، 2020 – مثال تطبيقي

المرجع الكامل:

العلي، محمد. (2020). أثر أنظمة إدارة الأداء على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص السعودي. *مجلة الإدارة العربية*.

الهدف:

قياس أثر تطبيق إدارة الأداء على كفاءة العاملين في شركات سعودية خاصة.

المنهجية:

بحث كمي باستخدام استبيان (عينة 320 موظفًا).

أهم النتائج:

- علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف والإنتاجية.
- ضعف التدريب أبرز عائق لرفع الأداء.

صلة الدراسة:

توضح فجوة تطبيقية مباشرة تدعم الحاجة إلى بحثنا الحالي.

ثانيًا: كيفية ترتيب الدراسات السابقة

يمكن ترتيب الدراسات السابقة بإحدى الطرق الثلاث التالية:

المزايا	الوصف	الطريقة
يظهر تطوّر المفهوم عبر الزمن	تنظيم الدراسات من الأقدم إلى الأحدث	الترتيب الزمني
يخلق تسلسلاً منطقيًا ويدعم التحليل	ترتيب الدراسات حسب المتغيرات (الأهداف → التقييم → التدريب → التغذية الراجعة → الإنتاجية)	الترتيب الموضوعي (الأفضل لبحثك)
مناسب في حالات المراجعات المنهجية	تصنيف الدراسات حسب نوع المنهج (كمي، نوعي، مختلط)	الترتيب المنهجي

نوصي بالترتيب الموضوعي لأنه الأنسب لدراستك ويبرز العلاقة بين مكونات إدارة الأداء والإنتاجية.

ثالثًا: كيف تُحلل الدراسات نقديًا؟

عند تحليل الدراسات يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل اتفقت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء والإنتاجية؟
 - ما أوجه التشابه والاختلاف في المنهجيات؟
 - لماذا اختلفت النتائج في بعض الدراسات؟
- (اختلاف البيئة – العينة – قطاع العمل – أدوات التقييم)

رابعًا: تحديد الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات يتضح وجود فجوات واضحة:

1. قلة الدراسات التطبيقية في القطاع الخاص السعودي مقارنة بالقطاع الحكومي.
2. نقص في الدراسات التي دمجت جميع عناصر إدارة الأداء في نموذج واحد (الأهداف – التقييم – التدريب – التغذية الراجعة)
3. غياب أبحاث تقيس الأثر المباشر لإدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية تحديداً.
4. قلة الأدلة المحلية الرقمية حول كفاءة تطبيق أنظمة الأداء في الشركات الخاصة.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشير النظريات الإدارية والسلوكية الحديثة إلى أن أداء الفرد داخل المنظمة لا يتحقق بمعزل عن المنظومة التي تعمل على توجيهه، قياسه، تطويره، وتحفيزه. وتستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية في بيئات العمل، وتوضح كيفية تأثير الممارسات الإدارية على مخرجات الأداء الوظيفي والتنظيمي. وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يأتي:

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

شرح النظرية:

تُعد هذه النظرية من أهم النظريات في فهم العلاقة بين الموارد البشرية والإنتاجية. وتفترض أن الموظفين يمثلون شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن تطويره من خلال التدريب، التأهيل، اكتساب المهارات، وبناء القدرات، وأن الاستثمار في هذا الرأس مال يؤدي إلى تحسين مباشر في الأداء والإنتاجية.

تطبيق النظرية في الدراسة:

- تعتبر برامج التدريب والتطوير أحد أبعاد إدارة الأداء.

- تقترح النظرية أن كل تحسين في مهارات الموظف سيرفع إنتاجيته مباشرة.
 - يُستخدم هذا الإطار لتفسير الفرضية:
- H3: التدريب والتطوير يساهم في تحسين الإنتاجية التشغيلية".

2. نظرية التوقعات (Expectancy Theory – Vroom)

شرح النظرية:

تفترض هذه النظرية أن سلوك الموظف في العمل يتحدد بناءً على ثلاثة عناصر:

1. التوقع: Expectancy مدى اعتقاد الموظف أنه يستطيع أداء المهمة بنجاح.
2. الأداة: Instrumentality مدى اعتقاده أن الأداء الجيد سيؤدي إلى نتائج إيجابية.
3. القيمة: Valence مدى جاذبية هذه النتائج بالنسبة له.

بمعنى أن الموظف يبذل الجهد عندما يكون مقتنعاً بأن الجهد → أداء → مكافأة.

تطبيق النظرية في الدراسة:

- ترتبط بشكل مباشر بنظام تقييم الأداء والحوافز داخل الشركات الخاصة.
 - تُفسّر لماذا يؤدي غياب التغذية الراجعة أو الحوافز غير العادلة إلى انخفاض الإنتاجية.
 - تدعم الفرضية:
- H2: "تقييم الأداء يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة الموظفين".

3. نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives – MBO)

شرح النظرية:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن وضوح الأهداف وإشراك الموظفين في صياغتها يرفع من التزامهم ويزيد من الحافزية، مما ينعكس على تحسين الأداء الفردي والجماعي. وتنص على ضرورة:

- صياغة أهداف واضحة
- قابلة للقياس
- مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية
- مع وجود متابعة مستمرة
- تطبيق النظرية في الدراسة:
- تدعم دور تحديد الأهداف كأحد أهم مكونات إدارة الأداء.
- تُفسر العلاقة بين وضوح الأهداف والإنتاجية.
- ترتبط مباشرة بالفرضية:
- H1: "توجد علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف والإنتاجية".

4. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC)

شرح النموذج:

يُعتبر BSC إطارًا استراتيجيًا لقياس الأداء عبر أربعة أبعاد:

1. البعد المالي
2. بعد العمليات الداخلية
3. بعد العملاء
4. بعد التعلم والنمو

ويساعد هذا الإطار الشركات على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس.

تطبيق النموذج في الدراسة:

- يُستخدم لتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بالإنتاجية.
- يساعد في قياس أثر إدارة الأداء على النتائج التشغيلية.
- يُعد مرجعاً لأداة القياس (الاستبيان) المصمم لبحثك.

5. نظرية الدافعية – (Motivation Theory – Herzberg) / اختيار إضافي لتعزيز الإطار النظري

شرح النظرية:

تفرّق بين عوامل التحفيز الداخلية (الإنجاز – التقدير – التطوير) وعوامل النظافة (الراتب – بيئة العمل). وتشير إلى أن التحفيز الداخلي هو الأكثر تأثيراً على الأداء والإبداع.

تطبيقها في الدراسة:

- تُستخدم لفهم تأثير التغذية الراجعة والتحفيز في إدارة الأداء.
- تدعم فرضية:
H4: "التغذية الراجعة المستمرة تؤثر إيجابياً على الأداء".

المنهجية وطرق البحث

المنهجية وطرق البحث (Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية شاملة تهدف إلى تحليل أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص، وذلك من خلال الجمع بين البيانات النظرية والبيانات الميدانية، واتباع أساليب كمية دقيقة للتحليل الإحصائي.

أولاً: نوع البحث (Type of Research)

نظراً لطبيعة الموضوع، فإن الدراسة تنتمي إلى:

بحث وصفي – تفسيري (Descriptive–Explanatory Research)

حيث يصف واقع إدارة الأداء في الشركات الخاصة، ثم يفسر العلاقات بين متغيراته (الأهداف – التقييم – التدريب – التغذية الراجعة) وبين الإنتاجية التشغيلية.

ثانياً: المنهج المستخدم (Research Method)

المنهج الكمي (Quantitative Approach)

وهو الأنسب لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام بيانات رقمية وتحليلها إحصائياً.

كما يمكن دعم النتائج بمقابلات محدودة مع المديرين (اختياري)، لكن الدراسة الأساسية تعتمد على:

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ (Research Plan)

تعتمد خطة البحث على سلسلة من الخطوات المترابطة:

1) المرحلة النظرية (Theoretical Phase)

- جمع وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأداء والإنتاجية.

- تحديد الفجوة البحثية.
- صياغة النموذج النظري للبحث.

(2) المرحلة التصميمية (Design Phase)

- إعداد وتصميم أداة البحث (الاستبيان).
- عرض الأداة على خبراء للتحقق من صدقها.

(3) المرحلة الميدانية (Field Phase)

- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.
- توزيع الاستبيانات على العاملين في الشركات الخاصة.

(4) المرحلة التحليلية (Analytical Phase)

- إدخال البيانات في برنامج SPSS.
- حساب الصدق والثبات (Cronbach Alpha).
- إجراء التحليل الوصفي (المتوسطات – الانحراف المعياري).
- اختبار الفروض باستخدام الارتباط والانحدار الخطي.

5. المرحلة التفسيرية (Interpretation Phase)

- تفسير النتائج.
- صياغة التوصيات العملية.
- إعداد التقرير النهائي.

أدوات الدراسة (Research Instruments)

تعتمد الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات:

1. الاستبيان (Questionnaire)

تم تصميم الاستبيان ليقاس متغيرات الدراسة، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسعى الوظيفي
- القسم / الإدارة

الجزء الثاني: مقياس إدارة الأداء (10 بنود)

يقاس أبعاد تشمل:

- وضوح الأهداف
- تقييم الأداء
- التغذية الراجعة
- التدريب والتطوير
- الحوافز

الجزء الثالث: مقياس الإنتاجية التشغيلية (8 بنود)

يقاس:

- كفاءة إنجاز المهام
- مستوى الأخطاء

- التعاون بين الفرق
- جودة المخرجات
- الإنجاز مقابل الوقت

بناء الأداة واختبارها (Tool Validity & Reliability)

✓ صدق المحكمين (Content Validity)

يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الأعمال للتأكد من سلامة صياغة البنود وارتباطها بموضوع الدراسة.

✓ الثبات (Reliability)

يتم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ،
ويُعد الاستبيان ثابتاً إذا كان:

$\alpha \geq 0.70$ جيد

$\alpha \geq 0.80$ ممتاز

حدود الدراسة (Limitations of the Study)

أولاً: المجال البشري (Human Scope)

يشمل موظفي شركات القطاع الخاص، مثل:

- العاملين في الإدارات التشغيلية
- العاملين في الموارد البشرية
- الفنيين والمشرفين

- المهندسين والإداريين

حجم العينة المتوقع:

150–200 موظف.

طريقة اختيار العينة:

العينة العشوائية الطبقية. (Stratified Random Sampling)

ثانيًا: المجال المكاني (Geographical Scope)

تشمل الدراسة شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وخاصة في المدن:

- الرياض

- جدة

ثالثًا: المجال الزمني (Time Scope)

- فترة جمع البيانات: عام 2026

المراجع

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management and performance management in the era of COVID-19 and beyond: The new normal. *Business Horizons*, 64(3), 379–390.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 12(1), 1–24.

- Garg, N. (2019). High performance work practices and organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development International*, 22(1), 1–17.
- Sleiman, A. A., Sigurjonsdottir, S., Elnes, A., Gage, N. A., & Gravina, N. E. (2020). A quantitative review of performance feedback in organizational settings (1998–2018). *Journal of Organizational Behavior Management*, 40(3), 1–35.
- American Productivity & Quality Center (APQC). (2021). *Workforce productivity benchmarking report*. APQC Publications.
- Ministry of Human Resources and Social Development (MHRSD). (2022). *Annual report on workforce performance in the private sector*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.