

جامعة ميد أو شن

كلية إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

نواف مقبل زبار الشلوي

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

لعام الجامعي:

2026م – 2027م

1448هـ

حقوق الطباعة والنشر

© 2026 جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة.

تعود جميع حقوق الطباعة والنشر لهذا البحث إلى الباحث، ولا يجوز إعادة إنتاج هذا البحث أو نسخ أي جزء منه أو تخزينه في أي نظام لاسترجاع المعلومات أو نقله بأي وسيلة كانت، سواءً إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو التسجيل أو بأي وسيلة أخرى، إلا بعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من الباحث، مع الالتزام بالأنظمة والتعليمات الأكاديمية المعمول بها في جامعة ميد أوشن.

وقد أعد هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال المصدر وفقاً لقواعد التوثيق العلمي المعتمدة (APA الإصدار السابع).

وتعد الآراء والنتائج والاستنتاجات الواردة في هذا البحث مسؤولية الباحث وحده، ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر جامعة ميد أوشن أو كلية إدارة الأعمال.

الباحث: جامعة ميد أوشن

نواف مقبل زبار الشلوي

1448هـ – 2026م

كلية إدارة الأعمال

الملخص

عنوان البحث:

أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، في ظل التوسع المستمر الذي يشهده قطاع المقاولات وأهمية تطوير ممارسات إدارة الأداء لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في وجود تفاوت في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على إنتاجية العاملين وجودة الأداء المؤسسي، مما يستدعي دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، وتحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين.

وتهدف الدراسة إلى قياس أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين، والتعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في شركات المقاولات، وقياس العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، واقتراح عدد من التوصيات التي تسهم في تطوير أنظمة إدارة الأداء داخل هذا القطاع.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، بينما تتكون عينة الدراسة من (50) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة

العشوائية البسيطة. كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ومن المتوقع أن تُظهر نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، وأن تسهم ممارسات مثل التخطيط للأداء، والتغذية الراجعة، والتقييم المستمر، والتدريب، والحوافز في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء داخل شركات المقاولات.

كما يُتوقع أن توصي الدراسة بتطوير أنظمة إدارة الأداء، وربط نتائج تقييم الأداء ببرامج التدريب والحوافز، وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة المستمرة، واستخدام مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) لقياس أداء العاملين وتحسين الإنتاجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، إنتاجية العاملين، شركات المقاولات، إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، المملكة العربية السعودية، SPSS

Abstract

:Title

The Impact of Performance Management on Improving Employee Productivity in Construction Companies in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study

This study aims to examine the impact of performance management on improving employee productivity in construction companies in the Kingdom of Saudi Arabia, considering the continuous growth of the construction sector and its vital role in supporting the national economy and achieving the objectives of Saudi Vision 2030.

The research problem lies in the variation in the implementation of performance management practices among construction companies, which may negatively affect employee productivity and organizational performance. Therefore, the study seeks to investigate the relationship between performance management practices and employee productivity.

The study aims to measure the impact of performance management on employee productivity, identify the level of performance management implementation in construction companies, examine the relationship between performance management and employee productivity, and provide recommendations that contribute to improving performance management systems within this sector

The study adopts the descriptive analytical approach, as it is the most appropriate methodology for achieving the research objectives. The study population consists of employees working in construction companies in the Kingdom of Saudi Arabia. A simple random sample of 50 employees will be selected to participate in the study. A questionnaire will be used as the primary data collection instrument, and the collected data will be analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences ((SPSS

The study is expected to reveal a statistically significant positive relationship between performance management practices and employee productivity. It is also anticipated that practices such as performance planning, continuous feedback, performance appraisal, training, and performance-based incentives will

positively influence employee productivity and organizational
.performance

The study is expected to recommend enhancing performance management systems, linking performance appraisal with training and incentive programs, strengthening the culture of continuous feedback, and adopting Key Performance Indicators (KPIs) to improve employee productivity and support the achievement of Saudi Vision 2030

Keywords: Performance Management, Employee Productivity, Construction Companies, Human Resource Management, .Performance Appraisal, Kingdom of Saudi Arabia, SPSS

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من توفيق وعون لإتمام هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن، ممثلة بكلية إدارة الأعمال، على ما وفرتة من بيئة علمية داعمة أسهمت في تنمية معارفي ومهاراتي البحثية خلال فترة الدراسة.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف على هذا البحث، على ما قدمه من توجيهات علمية قيمة، وملاحظات بناءة، ومتابعة مستمرة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل وإخراجه بالصورة العلمية المأمولة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، لما قدموه من علم وخبرة كان لهما بالغ الأثر في إثراء مسيرتي الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لجميع أفراد عائلتي على دعمهم المتواصل،
وصبرهم، وتشجيعهم المستمر طوال فترة الدراسة، وكذلك لكل من ساهم في إنجاز
هذا البحث، سواء بالمشورة أو بالمعلومة أو بتسهيل إجراءات الدراسة.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به
الباحثين والمهتمين، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد.

والله ولي التوفيق.

الباحث

نواف مقبل زبار الشلوي

المحتويات

2	حقوق الطباعة والنشر
2	الملخص
5	Abstract
8	الشكر والتقدير
13	جدول
13	قائمة المصطلحات والاختصارات
15	المقدمة
18	الفصل الأول
18	1.2 مراجعة الأدبيات (Literature Review)
21	1.2 مراجعة الأدبيات (تكملة)
23	1.3 مشكلة البحث (Problem Statement)
25	1.4 أسئلة البحث (Research Questions)
27	1.5 فرضيات البحث (Research Hypotheses)
28	الفرضية الأولى:
28	الفرضية الثانية:
28	الفرضية الثالثة:
28	الفرضية الرابعة:
28	الفرضية الخامسة:
29	1.6 أهداف البحث (Research Objectives)
31	1.7 أهمية البحث (Research Importance)
34	1.8 منهجية البحث (Research Methodology)
37	1.9 محددات البحث (Research Limitations)
40	الفصل الثاني
41	2.1 تمهيد

42	2.2 مفهوم إدارة الأداء (Performance Management Concept)
45	2.1 تمهيد
47	2.2 مفهوم إدارة الأداء (Performance Management)
	2.3 أهداف إدارة الأداء (Objectives of Performance Management)
49	
	2.4 أهمية إدارة الأداء (Importance of Performance Management)
51	
54	2.5 عناصر إدارة الأداء (Elements of Performance Management)
58	2.6 مراحل إدارة الأداء (Stages of Performance Management)
61	2.7 نماذج إدارة الأداء (Performance Management Models)
65	2.8 مفهوم الإنتاجية (Concept of Productivity)
67	2.9 أنواع الإنتاجية (Types of Productivity)
71	2.10 العوامل المؤثرة في الإنتاجية (Factors Affecting Productivity)
	2.11 مؤشرات قياس الإنتاجية (Productivity Measurement Indicators)
74	
	2.12 العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية (The Relationship Between Performance Management and Productivity)
78	(Improvement)
80	2.13 الدراسات السابقة (Previous Studies)
84	2.13 الدراسات السابقة (تابع)
91	2.13 الدراسات السابقة (تابع)
95	2.14 الفجوة البحثية (Research Gap)
98	2.15 ملخص الفصل الثاني (Chapter Summary)
101	الفصل الثالث
101	منهجية الدراسة (Research Methodology)
101	3.1 مقدمة الفصل
103	3.2 منهج الدراسة (Research Method)

105.....	3.3 مجتمع الدراسة (Study Population)
107	3.4 عينة الدراسة (Study Sample)
110	3.5 أداة الدراسة (Research Instrument)
	3.6 صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability of the)
114	(Research Instrument)
117.....	3.7 أساليب تحليل البيانات (Data Analysis Methods)
121	ملخص الفصل الثالث

جدول 1: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في 114

قائمة المصطلحات والاختصارات

أولا : الاختصارات

الاختصار	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
PM	Performance Management	إدارة الاداء
EP	Employee Productivity	إنتاجية العاملين
HRM	Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية
KPI	Key Performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيس
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
MBA	Master of Business Administration	ماجستير إدارة الأعمال
KSA	Kingdom of Saudi Arabia	المملكة العربية السعودية

المقدمة

شهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطوراً متسارعاً نتيجة التوسع في تنفيذ المشروعات التنموية الكبرى، والتي جاءت متوافقة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز البنية التحتية، ورفع كفاءة الأداء في مختلف القطاعات. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة المنافسة بين شركات المقاولات، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي، بما يضمن استدامة الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية.

وتعد إدارة الأداء إحدى أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال التخطيط للأداء، وتحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، وربط الأداء ببرامج التدريب والحوافز. ولا يقتصر دور إدارة الأداء على تقييم الموظفين، بل يمتد ليشمل تطوير قدراتهم، وتعزيز مستوى المشاركة الوظيفية، وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

و تُعد الإنتاجية من أبرز المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، إذ تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على جودة المخرجات. وفي قطاع المقاولات على وجه الخصوص، تمثل الإنتاجية عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع، نظراً لارتباطها بمستويات الإنجاز، والالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا العملاء.

ورغم إدراك العديد من شركات المقاولات لأهمية إدارة الأداء، إلا أن مستوى تطبيقها يختلف من شركة إلى أخرى، كما أن أثرها في تحسين إنتاجية العاملين لا يزال يحتاج إلى المزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتقنية التي يشهدها القطاع. ويبرز ذلك الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، بهدف التعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع المقاولات، الذي يشهد نموًا متزايدًا في حجم المشاريع والاستثمارات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه إدارات شركات المقاولات في تطوير أنظمة إدارة الأداء، بما يسهم في تحسين إنتاجية العاملين ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة بيئة العمل

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.2 مراجعة الأدبيات (Literature Review)

تُعد إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، وذلك نتيجة دورها الفاعل في تحسين كفاءة المؤسسات ورفع مستوى الأداء المؤسسي. وقد تطور مفهوم إدارة الأداء من مجرد تقييم دوري لأداء العاملين إلى نظام إداري متكامل يهدف إلى تخطيط الأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بصورة مستمرة، بما يحقق التوافق بين أهداف العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويشير الباحثون إلى أن إدارة الأداء تمثل عملية مستمرة تعتمد على التعاون بين الإدارة والعاملين لتحديد التوقعات الوظيفية، ووضع مؤشرات أداء رئيسية، وقياس النتائج بصورة دورية، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط الأداء بنظم الحوافز والمكافآت. ويسهم هذا الأسلوب في تعزيز مشاركة العاملين

وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على إنتاجية المؤسسة وقدرتها التنافسية.

وفي المقابل، تمثل الإنتاجية أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، حيث تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أعلى قيمة ممكنة من المخرجات مقارنة بالموارد المستخدمة. ويُنظر إلى تحسين الإنتاجية على أنه هدف استراتيجي تسعى إليه المؤسسات في مختلف القطاعات، لما له من أثر مباشر في خفض التكاليف، وزيادة الأرباح، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق.

وفي قطاع المقاولات، تكتسب إدارة الأداء أهمية خاصة نظراً لطبيعة المشاريع التي تعتمد على التنسيق المستمر بين الإدارات المختلفة، والالتزام بالجدول الزمنية، وإدارة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والسلامة. ويؤدي ضعف إدارة الأداء في هذا القطاع إلى انخفاض الإنتاجية، وتأخر تنفيذ المشاريع، وزيادة التكاليف، وارتفاع معدلات الأخطاء التشغيلية، مما يؤثر في الأداء المالي والتشغيلي للشركات.

وقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، حيث تسهم عمليات التخطيط للأداء، والتقييم المستمر، والتغذية الراجعة، والتدريب، والتحفيز في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية. كما أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً واضحاً لإدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية في تقييم الأداء.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت إدارة الأداء في القطاعات الصناعية والخدمية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تسهم في سد هذه الفجوة العلمية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل شركات المقاولات، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية في مختلف القطاعات الاقتصادية.

1.2 مراجعة الأدبيات (تكملة)

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن نجاح أنظمة إدارة الأداء يعتمد على مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة، التي تبدأ بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ثم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية يمكن قياسها على مستوى الإدارات والأفراد. ويُعد وضوح الأهداف الوظيفية من أهم العوامل التي تساعد العاملين على فهم مسؤولياتهم، وتحديد الأولويات، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق النتائج المطلوبة. كما أن وضوح معايير تقييم الأداء يساهم في تعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسة، ويزيد من ثقة العاملين في نظام التقييم.

وتشير الدراسات إلى أن التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback) تُعد أحد العناصر الأساسية في نجاح إدارة الأداء، حيث تمكن المديرين من توجيه العاملين بصورة دورية، ومناقشة نقاط القوة وفرص التحسين، ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها. كما تساعد التغذية الراجعة على تطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، تلعب برامج التدريب والتطوير دوراً محورياً في دعم إدارة الأداء، إذ إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، مما يساهم في تصميم برامج تدريبية تستهدف معالجة جوانب القصور، وتنمية المهارات الفنية والإدارية، ورفع كفاءة الموارد البشرية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الاستثمار في تدريب العاملين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الأداء داخل المؤسسات.

وفي قطاع المقاولات، تتأثر الإنتاجية بعوامل متعددة، من أبرزها كفاءة إدارة الموارد البشرية، ومستوى التخطيط والتنظيم، وتوافر الموارد، وبيئة العمل، ومستوى القيادة، إضافة إلى فعالية أنظمة إدارة الأداء. وتواجه شركات المقاولات تحديات مستمرة تتمثل في ضغط الجداول الزمنية، وتغير متطلبات المشاريع، وارتفاع تكاليف التنفيذ، مما يجعل تحسين إنتاجية العاملين ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق رضا العملاء.

كما أن التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال تؤكد أن المؤسسات التي تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (Key Performance Indicators - KPIs)، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية، تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة الموارد البشرية. ولذلك أصبحت إدارة الأداء إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم الاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية تُعد من الموضوعات التي تستحق المزيد من الدراسة، خاصة في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، الذي يشهد توسعاً كبيراً في حجم المشاريع والاستثمارات. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار علمي يساهم في فهم طبيعة هذه العلاقة، وتحديد مدى تأثير إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين، بما يدعم تطوير الممارسات الإدارية داخل شركات المقاولات، ويساعد متخذي القرار على تبني سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية.

1.3 مشكلة البحث (Problem Statement)

يشهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا نتيجة التوسع في تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى، مما أدى إلى زيادة المنافسة بين الشركات وارتفاع الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستويات الإنتاجية. ويُعد العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها شركات المقاولات لتحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعل إدارة الأداء من أهم الممارسات الإدارية التي تسهم في تطوير أداء العاملين وتحسين جودة مخرجات العمل.

وعلى الرغم من اهتمام العديد من شركات المقاولات بتطبيق أنظمة لتقييم أداء العاملين، إلا أن مستوى فعالية هذه الأنظمة يختلف من شركة إلى أخرى، كما أن بعض الشركات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية تركز على التقييم السنوي دون الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى التحفيز، وضعف الاستفادة من قدرات العاملين، وعدم تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، مما ينعكس سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة الخدمات المقدمة.

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن تحسين الإنتاجية لا يعتمد فقط على توفير الموارد أو استخدام التقنيات الحديثة، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بفعالية ممارسات إدارة الأداء، مثل تحديد الأهداف، وقياس الأداء، والتغذية الراجعة، والتدريب، والحوافز، وربط نتائج الأداء ببرامج التطوير الوظيفي. إلا أن مدى تأثير هذه الممارسات في تحسين إنتاجية العاملين داخل شركات المقاولات السعودية لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والاقتصادية التي يشهدها القطاع.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى مساهمة ممارسات إدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي، بما يساعد متخذي القرار على تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يتوافق مع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

1.4 أسئلة البحث (Research Questions)

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

السؤال الرئيس

ما أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما مستوى إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين؟

5. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء في شركات المقاولات؟

6. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية إدارة الأداء بما ينعكس على تحسين الإنتاجية؟

وتسعى الدراسة من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة إلى تقديم تصور علمي حول طبيعة العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، وتحديد مدى مساهمة ممارسات إدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. كما ستوفر هذه الأسئلة أساساً لبناء فرضيات الدراسة وتصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة)، بما يضمن اتساق جميع مراحل البحث وتحقيق أهدافه.

1.5 فرضيات البحث (Research Hypotheses)

تُعد الفرضيات من العناصر الأساسية في البحوث الكمية، حيث تمثل توقعات علمية مبنية على الأدبيات السابقة، ويتم اختبارها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحتها أو رفضها. وانطلاقًا من مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، وهي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء الدوري وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية الراجعة المستمرة وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المرتبطة بالأداء وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والتطوير المبنية على نتائج تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

وستُختبر هذه الفرضيات في الدراسة التطبيقية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي واختبارات الدلالة الإحصائية، بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، وقياس حجم تأثير ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين داخل شركات المقاولات.

وتُعد هذه الفرضيات أساساً علمياً لتصميم الاستبانة وتحليل البيانات في الفصل التطبيقي من الدراسة، كما ستساعد في تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأطر النظرية ذات العلاقة.

1.6 أهداف البحث (Research Objectives)

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من

الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في إثراء المعرفة الإدارية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل مؤسسات قطاع المقاولات.

أولاً: الهدف الرئيس

التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهداف الفرعية

ولتحقيق الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى إنتاجية العاملين في شركات المقاولات محل الدراسة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين.
4. قياس أثر ممارسات إدارة الأداء في رفع مستوى الإنتاجية داخل شركات المقاولات.
5. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء في شركات المقاولات.

6. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد إدارات شركات المقاولات على تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يسهم في تحسين إنتاجية العاملين ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتتوافق هذه الأهداف مع مشكلة الدراسة وأسئلتها، كما تمثل الأساس الذي سبني عليه أدوات جمع البيانات، وتحليل النتائج، واستخلاص التوصيات في المراحل اللاحقة من الدراسة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور علمي يساعد متخذي القرار في قطاع المقاولات على تطوير سياسات إدارة الأداء، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية بما يدعم استدامة الأعمال ويعزز القدرة التنافسية للشركات.

كما تتماشى هذه الأهداف مع التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال، التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير نظم إدارة الأداء باعتبارها أحد المحركات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي، وتحسين جودة الأداء، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة المستمرة.

1.7 أهمية البحث (Research Importance)

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة الأداء باعتبارها إحدى الممارسات الإدارية الأساسية التي تسهم في تحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية، ومن أبرزها قطاع المقاولات. كما تأتي أهمية الدراسة في ظل التوسع الكبير الذي يشهده قطاع المقاولات في المملكة العربية

السعودية نتيجة تنفيذ المشاريع التنموية الكبرى، الأمر الذي يتطلب تطوير أساليب الإدارة ورفع مستوى الإنتاجية بما يحقق متطلبات التنمية المستدامة.

وتتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين، هما الأهمية العلمية والأهمية العملية.

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء والإنتاجية، من خلال دراسة العلاقة بينهما في قطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وهو من القطاعات الحيوية التي لم تحظ بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية مقارنة بقطاعات أخرى. كما تسهم الدراسة في توفير إطار نظري يعتمد على أحدث المفاهيم والنظريات الإدارية، ويمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين والدارسين الراغبين في إجراء دراسات مستقبلية في مجال إدارة الأداء وإدارة الموارد البشرية.

إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تسعى إلى سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في بيئة الأعمال السعودية، وذلك من خلال تقديم نموذج بحثي يمكن تطبيقه في دراسات لاحقة على قطاعات اقتصادية مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها إدارات شركات المقاولات في تطوير أنظمة إدارة الأداء، وتحسين أساليب تقييم العاملين، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وربط الأداء بالحوافز بما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

كما تساعد نتائج الدراسة صناع القرار ومديري الموارد البشرية في التعرف على الممارسات الأكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع، وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية لشركات المقاولات في السوق السعودي.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية لارتباطها بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين إنتاجية القطاعات الاقتصادية، بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل الجانب التطبيقي من خلال تقديم نتائج علمية يمكن توظيفها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

1.8 منهجية البحث (Research Methodology)

توضح منهجية البحث الأسلوب العلمي الذي سيعتمد عليه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، باعتباره من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات. ويتيح هذا المنهج جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات إدارة الأداء وتأثيرها في تحسين الإنتاجية. ويشمل المجتمع الإداريين، والمهندسين، والمشرفين، والموظفين العاملين في مختلف الإدارات داخل شركات المقاولات.

ثالثاً: عينة الدراسة

ستستخدم العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد الدراسة، وذلك بهدف إعطاء جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة. وستتكون عينة الدراسة من 50 موظفًا من العاملين في شركات المقاولات، وهو عدد مناسب لإجراء الدراسة الأولية وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

رابعاً: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. وستتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

* **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، مثل العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

* **القسم الثاني:** فقرات تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل ممارسات إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات، سُدخل البيانات إلى برنامج SPSS لتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرزها:

* التكرارات والنسب المئوية.

* المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

* اختبار الثبات (Cronbach's Alpha).

* معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

* تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression).

* اختبار مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} \leq 0.05$).

وستساعد هذه الأساليب في اختبار فرضيات الدراسة، والإجابة عن أسئلة البحث، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في مناقشة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

1.9 محددات البحث (Research Limitations)

تخضع جميع البحوث العلمية لمجموعة من المحددات التي تسهم في تحديد نطاق الدراسة، وتوضيح الحدود التي يعمل الباحث ضمنها. وتساعد هذه المحددات على تفسير النتائج بصورة أكثر دقة، كما تسهم في تحديد إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمعات أخرى.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من المحددات، تتمثل فيما يأتي:

أولاً: المحددات الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة، أو الثقافة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي، أو التحول الرقمي، إلا بالقدر الذي يخدم موضوع الدراسة.

ثانياً: المحددات المكانية

تُجرى الدراسة على شركات المقاولات العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارها تمثل البيئة المناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، في ظل النمو الكبير الذي يشهده هذا القطاع.

ثالثاً: المحددات البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في شركات المقاولات، وتشمل الموظفين الإداريين، والمهندسين، والمشرفين، وغيرهم من العاملين الذين ترتبط وظائفهم بتطبيق ممارسات إدارة الأداء داخل المؤسسة.

رابعاً: المحددات الزمنية

ستنفذ الدراسة خلال العام الدراسي 2025-2026م، وذلك وفق الجدول الزمني المعتمد لإنجاز متطلبات مقرر البحث العلمي في برنامج ماجستير إدارة الأعمال.

خامساً: المحددات المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تعتمد على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وهو ما قد يجعل النتائج مرتبطة بطبيعة البيانات التي يتم الحصول عليها من المشاركين.

ورغم هذه المحددات، يتوقع أن تسهم الدراسة في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، كما يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالإنتاجية والأداء المؤسسي في قطاعات اقتصادية مختلفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية، إذ يهدف إلى عرض المفاهيم والنظريات والدراسات المرتبطة بموضوع البحث، بما يساهم في تكوين أساس علمي يساعد على فهم المشكلة البحثية وتحليلها بصورة منهجية. كما يتيح الإطار النظري للباحث استعراض أهم المفاهيم التي تناولتها الأدبيات العلمية، وبيان العلاقات بين متغيرات الدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء النموذج البحثي وصياغة الفرضيات.

وتتناول هذه الدراسة موضوع إدارة الأداء بوصفها أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسات من خلال التخطيط للأداء، وتحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتقييم الدوري، والتغذية الراجعة، والتطوير المستمر. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحالية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة أداء موظفيها بطريقة تحقق المواءمة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

ومن جهة أخرى، تمثل الإنتاجية مؤشراً رئيسياً لقياس كفاءة الأداء داخل المؤسسات، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. وتعد الإنتاجية من أهم العوامل التي تؤثر في استمرارية المؤسسات وقدرتها على المنافسة، خاصة في القطاعات التي تعتمد على العنصر البشري بصورة كبيرة، ومن بينها قطاع المقاولات.

ويشهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية نموًا متزايدًا نتيجة تنفيذ المشروعات الوطنية الكبرى، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة إلى تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين كفاءة العاملين، ورفع مستويات الإنتاجية، بما يضمن تنفيذ المشاريع وفق أعلى معايير الجودة والوقت والتكلفة. ولذلك أصبح تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الأداء ضرورة استراتيجية لتحقيق النجاح المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات.

2.2 مفهوم إدارة الأداء (Performance Management) (Concept)

تُعد إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من دور رئيس في تحسين أداء العاملين وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ولم يعد مفهوم إدارة الأداء يقتصر على تقييم أداء الموظفين بصورة دورية، بل أصبح يمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يهدف إلى التخطيط للأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بصورة مستمرة، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وقد شهد مفهوم إدارة الأداء تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وازدياد المنافسة بين المؤسسات، والتطور المستمر في أساليب الإدارة الحديثة. وأصبحت المؤسسات تعتمد على أنظمة إدارة الأداء لضمان تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى تحسين جودة العمل، وتعزيز ثقافة الإنجاز، ورفع مستوى الإنتاجية.

ويعرف (Armstrong 2023) إدارة الأداء بأنها «عملية استراتيجية ومنهجية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق والمؤسسات من خلال تحديد الأهداف، وقياس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، والتطوير المستمر، بما يحقق الأهداف التنظيمية». ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات استخداماً في الأدبيات الحديثة؛ لأنه ينظر إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة، وليست نشاطاً سنوياً يقتصر على التقييم.

كما يشير (Aguinis 2023) إلى أن إدارة الأداء هي نظام متكامل يهدف إلى تحسين نتائج المؤسسة من خلال تطوير أداء العاملين، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر، وتعزيز المشاركة الفاعلة، وترتبط بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي. ويؤكد هذا التعريف أن نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة نظام إدارة الأداء المطبق فيها.

وفي السياق السعودي، ازداد اهتمام المؤسسات الحكومية والخاصة بتطبيق أنظمة إدارة الأداء في إطار برامج تطوير الموارد البشرية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات. وقد انعكس ذلك على توجه العديد من الشركات إلى تطوير أنظمة تقييم الأداء، وربطها ببرامج التدريب والتطوير والحوافز، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن للباحث تعريف إدارة الأداء إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات والعمليات الإدارية التي تهدف إلى تخطيط أداء العاملين، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بصورة مستمرة، بما يسهم في تحسين إنتاجية العاملين وتحقيق أهداف شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

ويُعد هذا التعريف الإجرائي مناسبًا للدراسة الحالية؛ لأنه ينسجم مع متغيرات البحث، ويساعد في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وصياغة الفرضيات، وتحليل النتائج في المرحلة التطبيقية من البحث.

2.1 تمهيد

يشكل الإطار النظري أحد أهم المكونات الرئيسية في البحوث العلمية، إذ يهدف إلى تقديم أساس معرفي متكامل لموضوع الدراسة من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والأدبيات ذات العلاقة، وتحليلها بصورة منهجية تساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة. كما يساهم في بناء النموذج المفاهيم للدراسة، وصياغة فرضياتها، واختيار المنهج العلمي المناسب لتحقيق أهدافها.

وتتمحور الدراسة الحالية حول متغيرين رئيسيين هما إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، وهما من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة، نتيجة إدراك المؤسسات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية.

وقد شهد مفهوم إدارة الأداء تطوراً ملحوظاً، حيث انتقل من كونه عملية تقتصر على تقييم أداء الموظفين في نهاية العام إلى نظام إداري متكامل يعتمد على التخطيط، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتطوير، وربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وأصبحت المؤسسات الحديثة تنظر إلى إدارة الأداء باعتبارها وسيلة لتحسين كفاءة العاملين، وتعزيز ثقافة الإنجاز، ودعم الابتكار، ورفع مستوى الإنتاجية، بدلاً من اعتبارها أداة رقابية فقط.

وفي المقابل، تُعد الإنتاجية أحد المؤشرات الأساسية المستخدمة في تقييم كفاءة المؤسسات، إذ تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أفضل النتائج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية. وتكتسب الإنتاجية أهمية خاصة في قطاع المقاولات، نظراً لاعتماد نجاح المشاريع على كفاءة العاملين، وسرعة الإنجاز، والالتزام بالجدول الزمني، وجودة التنفيذ، والسيطرة على التكاليف، مما يجعل تحسين الإنتاجية هدفاً استراتيجياً لجميع شركات المقاولات.

ويشهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية مرحلة تحول كبيرة مدفوعة بالمشروعات الوطنية الكبرى ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي يفرض على الشركات تطوير أنظمة إدارة الأداء، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتميز المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل مفهوم إدارة الأداء، وأهدافها، وأهميتها، وعناصرها، ومراحلها، وأبرز النماذج المستخدمة في تطبيقها، ثم ينتقل إلى تناول مفهوم الإنتاجية، والعوامل المؤثرة فيها، ومؤشرات قياسها، والعلاقة بين إدارة الأداء

وتحسين الإنتاجية، مع استعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2 مفهوم إدارة الأداء (Performance Management)

تعد إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدت تطوراً كبيراً في الفكر الإداري، حيث أصبحت تمثل نظاماً متكاملاً لإدارة أداء العاملين بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولم يعد دورها مقتصرًا على تقييم أداء الموظفين بصورة دورية، بل أصبحت عملية مستمرة تشمل التخطيط للأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط نتائج الأداء بالحوافز والتطوير الوظيفي.

ويعرف (Armstrong 2023) إدارة الأداء بأنها عملية استراتيجية ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق والمؤسسة من خلال تحديد التوقعات الواضحة، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، وتعزيز التعلم والتطوير المستمر. ويؤكد هذا التعريف أن إدارة الأداء ليست مجرد نظام للتقييم، وإنما إطار شامل لإدارة وتحسين الأداء على جميع المستويات التنظيمية.

ويرى (Aguinis 2023) أن إدارة الأداء تمثل عملية منهجية تهدف إلى تطوير أداء العاملين وتحسين نتائج المؤسسة، من خلال مواءمة الأداء الفردي مع الأهداف التنظيمية، وتعزيز ثقافة المساءلة، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير الوظيفي والتدريب والحوافز.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن إدارة الأداء تعتمد على مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ بتحديد الأهداف، ثم متابعة التنفيذ، وقياس النتائج، وتحليل الفجوات، ووضع خطط التحسين المستمرة، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، يمكن تعريف إدارة الأداء إجرائياً بأنها: مجموعة من السياسات والإجراءات التي تطبقها شركات المقاولات لتخطيط أداء العاملين، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بصورة مستمرة بهدف تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.3 أهداف إدارة الأداء (Objectives of Performance)

(Management)

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطبيق أنظمة إدارة الأداء باعتبارها إحدى الوسائل الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الموارد البشرية. ولا يقتصر الهدف من إدارة الأداء على تقييم أداء العاملين، بل يمتد ليشمل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ويُعد تحقيق التوافق بين أهداف العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أهم أهداف إدارة الأداء، حيث تساعد هذه العملية على توجيه جهود العاملين نحو الأولويات الاستراتيجية، وضمان مساهمة جميع الإدارات والأفراد في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. كما يؤدي وضوح الأهداف إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، وتقليل التداخل في المسؤوليات والصلاحيات.

ومن الأهداف الرئيسية لإدارة الأداء أيضاً تحسين كفاءة العاملين من خلال المتابعة المستمرة لأدائهم، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف جوانب القصور والعمل على معالجتها. وتوفر عملية تقييم الأداء معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تتعلق بالتدريب والتطوير، وإعادة توزيع المهام، وتخطيط المسار الوظيفي، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

كما تهدف إدارة الأداء إلى توفير نظام عادل وشفاف لتقييم العاملين، يعتمد على معايير موضوعية ومؤشرات أداء واضحة، الأمر الذي يعزز ثقة الموظفين في المؤسسة، ويحد من التحيز الشخصي في تقييم الأداء. ويسهم ذلك في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، وزيادة دافعية العاملين نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

ومن الأهداف المهمة كذلك ربط الأداء بالحوافز والمكافآت، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على نتائج تقييم الأداء في منح المكافآت والترقيات والحوافز المالية والمعنوية. ويساعد هذا الربط في تحفيز العاملين على تطوير أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، وتشجيعهم على الابتكار وتحمل المسؤولية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

وفي قطاع المقاولات، تكتسب أهداف إدارة الأداء أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة المشاريع التي تتطلب الالتزام بالجودة، والوقت، والتكلفة، والسلامة المهنية. ويساعد تطبيق إدارة الأداء على تحسين التنسيق بين فرق العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة سرعة إنجاز المشاريع، وتحسين استخدام الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى رفع إنتاجية العاملين وتعزيز القدرة التنافسية للشركات.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الأداء فيما يلي:

- * موازنة أهداف العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- * تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

* تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.

* تحقيق العدالة والشفافية في تقييم الأداء.

* دعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والحوافز.

* رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

* تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز الأداء المؤسسي.

* تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء في بيئة الأعمال.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح إدارة الأداء في تحقيق هذه الأهداف يعتمد على التزام الإدارة العليا، ووضوح السياسات والإجراءات، ومشاركة العاملين في عملية التقييم، إضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تدعم التحسين المستمر والتطوير المهني.

2.4 أهمية إدارة الأداء (Importance of Performance)

(Management)

تُعد إدارة الأداء من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها على المنافسة، حيث تمثل نظامًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحسين أداء العاملين، وتطوير كفاءاتهم، ومواءمة جهودهم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أصبحت إدارة الأداء عنصرًا رئيسًا في نجاح المؤسسات نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتطور التقني، وارتفاع توقعات

العملاء، مما دفع المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية أكثر فاعلية تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

وتبرز أهمية إدارة الأداء في قدرتها على توفير إطار واضح لتحديد الأهداف والمسؤوليات، حيث تساعد العاملين على فهم المهام المطلوبة منهم، ومعايير تقييم أدائهم، والنتائج المتوقعة تحقيقها. ويؤدي ذلك إلى تقليل الغموض الوظيفي، وتحسين التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعزيز ثقافة العمل المبني على النتائج، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

كما تسهم إدارة الأداء في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال توفير معلومات دقيقة وموضوعية حول مستوى أداء العاملين، وهو ما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات، والحوافز، والتدريب، وإعادة توزيع الموارد البشرية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، وضمان توجيه الاستثمارات التدريبية نحو المجالات التي تحقق أكبر أثر في تطوير الأداء المؤسسي.

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة الأداء تعزز ثقافة التحسين المستمر، إذ لا تقتصر على تقييم الأداء بعد انتهاء فترة العمل، بل تعتمد على المتابعة الدورية والتغذية الراجعة المستمرة، بما يساعد العاملين على معالجة جوانب القصور، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. كما أن التغذية الراجعة المنتظمة تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، وتشجع على المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي قطاع المقاولات، تزداد أهمية إدارة الأداء بسبب طبيعة المشاريع التي تتطلب تنسيقًا عاليًا بين الإدارات والفرق الفنية، والالتزام الصارم بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق معايير الجودة والسلامة. ومن ثم فإن وجود نظام فعال لإدارة الأداء يسهم في تحسين التخطيط، وتقليل الأخطاء التشغيلية، والحد من التأخير في تنفيذ المشاريع، ورفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

وتتوافق أهمية إدارة الأداء مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على تطوير رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص، وتعزيز الإنتاجية والابتكار، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ولذلك أصبحت المؤسسات السعودية تتجه بصورة متزايدة إلى تطوير أنظمة إدارة الأداء، وربطها بالمؤشرات الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق نتائج قابلة للقياس، وتعزيز جودة الأداء في مختلف القطاعات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة الأداء لم تعد خيارًا إداريًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النمو والاستدامة، وتحسين إنتاجية العاملين، ومواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة. ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية أهمية خاصة، ولا سيما في قطاع المقاولات الذي يمثل أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

2.5 عناصر إدارة الأداء (Elements of Performance Management)

تعتمد إدارة الأداء على مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين. ويؤدي تطبيق هذه العناصر وفق منهجية علمية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الإنتاجية، ولذلك تحرص المؤسسات الحديثة على تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يضمن تحقيق أفضل النتائج على المستويين الفردي والمؤسسي.

أولاً: تخطيط الأداء (Performance Planning)

يُعد تخطيط الأداء المرحلة الأولى في نظام إدارة الأداء، حيث يتم خلاله تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع مؤشرات الأداء، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين، بما يضمن وضوح التوقعات منذ بداية دورة الأداء. كما تساعد هذه المرحلة

على مواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (- Key Performance Indicators (KPIs

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية من أهم الأدوات المستخدمة في قياس مستوى الإنجاز، حيث تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم أداء العاملين والإدارات. ويجب أن تكون هذه المؤشرات واضحة، وقابلة للقياس، ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حتى تعكس الأداء الحقيقي للعاملين، وتساهم في اتخاذ قرارات إدارية مبنية على بيانات دقيقة.

ثالثاً: المتابعة المستمرة للأداء (Continuous Performance Monitoring

لا تقتصر إدارة الأداء على إجراء تقييم سنوي، وإنما تعتمد على المتابعة المستمرة لأداء العاملين طوال فترة العمل. وتهدف هذه المتابعة إلى قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف، واكتشاف المشكلات أو الانحرافات في وقت مبكر، وتقديم الدعم اللازم للعاملين لضمان استمرار الأداء بالمستوى المطلوب.

رابعاً: تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يمثل تقييم الأداء المرحلة التي يتم فيها قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. وتعتمد المؤسسات الحديثة على أساليب متنوعة في تقييم الأداء، مثل التقييم المباشر من المدير، والتقييم الذاتي، والتقييم متعدد المصادر (360 Degree Feedback)، وذلك لضمان تحقيق أعلى درجات العدالة والموضوعية في عملية التقييم.

خامساً: التغذية الراجعة (Performance Feedback)

تعد التغذية الراجعة من أهم عناصر إدارة الأداء، إذ تساعد العاملين على التعرف على نقاط القوة التي ينبغي المحافظة عليها، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما تسهم التغذية الراجعة المنتظمة في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم على تحسين أدائهم بصورة مستمرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية.

سادساً: التدريب والتطوير (Training and Development)

بعد الانتهاء من تقييم الأداء، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير مهاراتهم الفنية والإدارية. ويُعد التدريب أحد أهم وسائل تحسين الأداء، حيث يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

سابعاً: الحوافز والمكافآت (Rewards and Incentives)

تعتمد المؤسسات على نتائج إدارة الأداء في منح الحوافز والمكافآت والترقيات، بهدف تشجيع العاملين على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المطلوبة. ويؤدي وجود نظام عادل للحوافز إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وزيادة دافعية العاملين نحو الإنجاز والإبداع.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن عناصر إدارة الأداء تشكل منظومة متكاملة، حيث يعتمد نجاح كل عنصر على كفاءة العناصر الأخرى، مما يجعل إدارة الأداء عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستدام داخل المؤسسة. وفي قطاع المقاولات، تزداد أهمية هذه العناصر نظراً لاعتماد نجاح المشاريع على كفاءة العاملين، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على تحقيق متطلبات الجودة والوقت والتكلفة، وهو ما يجعل إدارة الأداء أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

2.6 مراحل إدارة الأداء (Stages of Performance)

(Management)

تُعد إدارة الأداء عملية مستمرة ومتكاملة لا تقتصر على مرحلة واحدة، وإنما تمر بعدد من المراحل المترابطة التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتؤكد الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن نجاح نظام إدارة الأداء يعتمد على تنفيذ جميع مراحله بصورة متكاملة، بحيث تسهم كل مرحلة في دعم المرحلة التي تليها، وصولاً إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية.

أولاً: مرحلة تخطيط الأداء (Performance Planning)

تمثل مرحلة تخطيط الأداء نقطة البداية في دورة إدارة الأداء، حيث يتم خلالها تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحويلها إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس على مستوى الإدارات والأفراد. كما يتم الاتفاق بين المدير والموظف على المهام والمسؤوليات ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، إضافة إلى تحديد معايير تقييم الأداء والنتائج المتوقعة خلال فترة التقييم.

وتساعد هذه المرحلة على توضيح التوقعات، وتقليل الغموض الوظيفي، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، مما يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين جودة الأداء.

ثانياً: مرحلة تنفيذ الأداء (Performance Execution)

تبدأ هذه المرحلة بعد اعتماد خطة الأداء، حيث يباشر العاملون تنفيذ المهام الموكلة إليهم وفق الخطط والأهداف المحددة. ويقع على عاتق المدير في هذه المرحلة تقديم الدعم اللازم للعاملين، وتوفير الموارد والإمكانات المطلوبة، وإزالة المعوقات التي قد تؤثر في مستوى الأداء.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح هذه المرحلة يعتمد على التواصل المستمر بين المدير والموظف، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون، والابتكار، وتحمل المسؤولية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء والإنتاجية.

ثالثاً: مرحلة متابعة الأداء (Performance Monitoring)

تعد المتابعة المستمرة من أهم مراحل إدارة الأداء، حيث يتم خلالها قياس مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف، ومراجعة مؤشرات الأداء بصورة دورية، واكتشاف الانحرافات أو المشكلات التي قد تؤثر في تحقيق النتائج المطلوبة.

وتسهم المتابعة الدورية في تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، كما تساعد العاملين على تحسين أدائهم قبل انتهاء دورة التقييم، مما يقلل من الأخطاء، ويرفع مستوى الكفاءة التشغيلية، ويعزز فرص تحقيق الأهداف المؤسسية.

رابعاً: مرحلة تقييم الأداء (Performance Evaluation)

تتمثل هذه المرحلة في إجراء تقييم شامل لأداء العاملين، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة مسبقاً، واستخدام مؤشرات أداء موضوعية لقياس مستوى الإنجاز. ويهدف التقييم إلى تحديد نقاط القوة التي ينبغي المحافظة عليها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير، إضافة إلى توفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتدريب، والترقية، والحوافز.

وتعتمد المؤسسات الحديثة على عدة أساليب في تقييم الأداء، من بينها التقييم المباشر من المدير، والتقييم الذاتي، والتقييم متعدد المصادر (360 درجة)، وذلك لضمان العدالة والموضوعية في عملية التقييم.

خامساً: مرحلة التغذية الراجعة والتطوير (Feedback and Development)

تعد هذه المرحلة خاتمة دورة إدارة الأداء، وفيها يتم عقد اجتماع بين المدير والموظف لمناقشة نتائج التقييم، واستعراض الإنجازات، وتحديد مجالات التحسين، ووضع خطة تطوير للفترة القادمة. كما يتم تحديد البرامج التدريبية المناسبة، وربط نتائج الأداء بالحوافز والترقيات، بما يساهم في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم بصورة مستمرة.

ويؤكد الباحثون أن هذه المرحلة لا تمثل نهاية دورة إدارة الأداء، بل تشكل بداية دورة جديدة، حيث تُستخدم نتائج التقييم في تخطيط الأداء للفترة التالية، وهو ما يعكس الطبيعة المستمرة لإدارة الأداء، ويضمن تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي والإنتاجية.

وفي قطاع المقاولات، تكتسب هذه المراحل أهمية خاصة بسبب طبيعة المشاريع التي تتطلب متابعة مستمرة لمعدلات الإنجاز، والالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق معايير الجودة والسلامة. ومن ثم فإن تطبيق جميع مراحل إدارة الأداء بصورة متكاملة يساهم في رفع إنتاجية العاملين، وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

2.7 نماذج إدارة الأداء (Performance Management Models)

شهدت إدارة الأداء تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين، ورفع كفاءة المؤسسات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتختلف هذه النماذج في أساليبها وآليات تطبيقها، إلا أنها تتفق جميعها على أهمية التخطيط للأداء، والمتابعة المستمرة، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، وربط الأداء بعمليات التطوير والتحسين المستمر. ويستعرض هذا المبحث أبرز النماذج المستخدمة في إدارة الأداء.

أولاً: نموذج أرمسترونغ لإدارة الأداء (Armstrong Performance Management Model)

يُعد نموذج أرمسترونغ من أكثر النماذج استخداماً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ينظر إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء، ثم متابعة التنفيذ، وتقديم التغذية الراجعة بصورة دورية، وانتهاءً بتقييم النتائج ووضع خطط التطوير المستقبلية. ويؤكد هذا النموذج أن إدارة الأداء ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية فقط، بل هي مسؤولية مشتركة بين المديرين والعاملين، وأن نجاحها يعتمد على التواصل المستمر، ووضوح التوقعات، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف.

ويمتاز هذا النموذج بتركيزه على تطوير العاملين، وتحسين الأداء بصورة مستمرة، وربط نتائج التقييم بخطط التدريب والتطوير المهني، مما يجعله من أكثر النماذج ملاءمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: نموذج الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO)

يُعد نموذج الإدارة بالأهداف، الذي قدمه Peter Drucker، من النماذج الإدارية التي تعتمد على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، حيث يتم الاتفاق بين المدير والموظف على أهداف محددة وقابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة، ثم يتم تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف.

ويتميز هذا النموذج بتعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي، وتحقيق وضوح أكبر في المسؤوليات، إلا أن نجاحه يتطلب وجود أهداف واقعية، ونظام متابعة فعال، وبيئة تنظيمية تدعم العمل الجماعي.

ثالثاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)

يُعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم النماذج الحديثة المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي، حيث يعتمد على تقييم الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

ويساعد هذا النموذج المؤسسات على تحقيق التوازن بين النتائج المالية والمؤشرات غير المالية، كما يساهم في ربط الأداء اليومي بالأهداف الاستراتيجية، وقياس مدى تقدم المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية بصورة شاملة.

وقد أصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في المؤسسات الكبرى؛ نظراً لقدرته على توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية.

رابعاً: نموذج التغذية الراجعة بزاوية 360 درجة (Degree Feedback-360)

يعتمد هذا النموذج على جمع معلومات تقييم الأداء من عدة مصادر، تشمل المدير المباشر، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء، إضافة إلى التقييم الذاتي للموظف. ويهدف هذا الأسلوب إلى تقديم صورة أكثر شمولية عن مستوى الأداء، وتقليل احتمالية التحيز في عملية التقييم.

ويستخدم هذا النموذج بصورة واسعة في المؤسسات التي تهتم بتطوير القيادات، وتنمية المهارات الإدارية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، إلا أن نجاحه يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والشفافية وقبول التغذية الراجعة.

تطبيق النماذج في قطاع المقاولات

تواجه شركات المقاولات تحديات تتعلق بإدارة المشاريع، والالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق معايير الجودة والسلامة، ولذلك فإن تطبيق نماذج إدارة الأداء يساهم في تحسين كفاءة العاملين، وتعزيز جودة تنفيذ المشاريع، ورفع مستويات الإنتاجية. كما يساعد استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، وبطاقات الأداء المتوازن، وأنظمة التغذية الراجعة المستمرة، على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية في سوق المقاولات السعودي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن اختيار النموذج المناسب لإدارة الأداء يعتمد على طبيعة المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية، وثقافتها التنظيمية، إلا أن جميع النماذج تتفق على أن إدارة الأداء عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، ورفع إنتاجية العاملين، وتعزيز نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

2.8 مفهوم الإنتاجية (Concept of Productivity)

تُعد الإنتاجية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والاقتصاد، لما لها من دور محوري في قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام واسع من قبل الباحثين والإداريين، نظراً لارتباطه المباشر بالأداء المؤسسي، والقدرة التنافسية، والاستدامة الاقتصادية. كما تُعد الإنتاجية مؤشراً رئيساً لنجاح المؤسسات في تحقيق أفضل النتائج بأقل قدر ممكن من الموارد والتكاليف.

ويُعرف مفهوم الإنتاجية بصورة عامة بأنه العلاقة بين حجم المخرجات التي تحققها المؤسسة وحجم المدخلات المستخدمة لإنتاج تلك المخرجات، بحيث تعكس الإنتاجية مدى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها البشرية، والمالية، والمادية، والتقنية لتحقيق أعلى قيمة ممكنة. وكلما ارتفع معدل المخرجات مقارنة بالمدخلات، دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية وكفاءة الأداء.

ويرى الباحثون أن الإنتاجية لا تقتصر على زيادة كمية الإنتاج فقط، وإنما تشمل أيضاً تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتاحة. ومن هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات الحديثة تنظر إلى الإنتاجية باعتبارها مفهوماً شاملاً يرتبط بالتحسين المستمر، والابتكار، والتطوير التنظيمي.

كما تُعرف الإنتاجية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويشير هذا التعريف إلى أن الإنتاجية لا تعتمد على كمية العمل المنجز فقط، وإنما تشمل جودة الأداء، وسرعة الإنجاز، ومستوى الالتزام بالمعايير المهنية، ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.

وفي قطاع المقاولات، تُعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الشركات في تقييم نجاح المشاريع، حيث تؤثر بصورة مباشرة في مدة تنفيذ المشروع، وتكاليفه، وجودة الأعمال المنجزة، ومستوى رضا العميل. لذلك تسعى شركات المقاولات إلى تحسين إنتاجية العاملين من خلال تطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة عمل آمنة، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة الأداء.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إنتاجية العاملين تتأثر بعدد كبير من العوامل، مثل مستوى القيادة، والتحفيز، والتدريب، والثقافة التنظيمية، ووضوح الأهداف، وفعالية الاتصال، ونظم إدارة الأداء. ولهذا السبب أصبحت إدارة الأداء تُعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الإنتاجية، من خلال متابعة أداء العاملين، وتقديم التغذية الراجعة، وربط الأداء بالحوافز والتطوير المهني.

وفي ضوء الدراسة الحالية، يمكن تعريف الإنتاجية إجرائياً بأنها: قدرة العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية على إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف المحددة، مع الاستخدام الأمثل للوقت والموارد، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج أفضل للمشروعات.

ويُعد هذا التعريف الإجرائي مناسباً لطبيعة الدراسة، لأنه يركز على إنتاجية العاملين بوصفها المتغير التابع الذي سيتم قياسه من خلال الاستبانة وتحليله إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، بهدف تحديد مدى تأثيره بممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات.

2.9 أنواع الإنتاجية (Types of Productivity)

تُعد الإنتاجية مفهوماً متعدد الأبعاد، ولذلك صنفها الباحثون إلى عدة أنواع وفقاً لطبيعة الموارد المستخدمة وآلية قياس الأداء داخل المؤسسات. ويساعد هذا التصنيف الإدارات في تحديد جوانب القوة والقصور، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وتختلف أهمية كل نوع من أنواع الإنتاجية باختلاف طبيعة المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه، إلا أن جميعها تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الأداء المؤسسي.

أولاً: إنتاجية العمل (Labor Productivity)

تُعد إنتاجية العمل من أكثر أنواع الإنتاجية استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث تقيس مقدار المخرجات التي يحققها العامل أو مجموعة من العاملين خلال فترة زمنية محددة. ويُعد هذا النوع من الإنتاجية مؤشراً مهماً لقياس كفاءة الموارد البشرية، ومدى قدرتها على إنجاز المهام المطلوبة وفقاً لمعايير الجودة والوقت والتكلفة.

وتتأثر إنتاجية العمل بعدة عوامل، منها مستوى المهارات والخبرات، وفعالية التدريب، ووضوح المهام، والتحفيز، وبيئة العمل، إضافة إلى كفاءة نظام إدارة الأداء. وفي شركات المقاولات، يُعد تحسين إنتاجية العاملين من أهم الوسائل لزيادة سرعة تنفيذ المشاريع وتقليل التكاليف التشغيلية.

ثانياً: إنتاجية رأس المال (Capital Productivity)

تشير إنتاجية رأس المال إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول والمعدات والآلات والتجهيزات لتحقيق أعلى قيمة ممكنة من المخرجات. وكلما ارتفع العائد الناتج عن استخدام رأس المال، دل ذلك على كفاءة أكبر في استغلال الموارد المالية والمادية.

وفي قطاع المقاولات، تمثل المعدات الثقيلة، والآليات، والتقنيات الحديثة جزءاً كبيراً من رأس المال، ولذلك فإن حسن إدارتها وصيانتها يسهم في رفع الإنتاجية وتقليل الأعطال وخفض تكاليف التشغيل.

ثالثاً: الإنتاجية الكلية (Total Productivity)

تقيس الإنتاجية الكلية العلاقة بين إجمالي المخرجات وإجمالي المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وتشمل الموارد البشرية، والمالية، والمادية، والتقنية. ويُعد هذا النوع من أكثر المؤشرات شمولاً، لأنه يقدم صورة متكاملة عن كفاءة المؤسسة في استثمار جميع مواردها لتحقيق أهدافها.

وتستخدم المؤسسات هذا المؤشر لتقييم الأداء العام، ومقارنة نتائجها عبر فترات زمنية مختلفة، أو مقارنة أدائها بالمؤسسات المنافسة، بما يساعدها على تحديد فرص التحسين والتطوير.

رابعاً: الإنتاجية الجزئية (Partial Productivity)

تركز الإنتاجية الجزئية على قياس كفاءة استخدام مورد واحد فقط، مثل إنتاجية العمالة، أو إنتاجية المعدات، أو إنتاجية المواد الخام. ويساعد هذا النوع الإدارة في تحديد مصدر المشكلات بدقة، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة أوجه القصور وتحسين الأداء.

تطبيق أنواع الإنتاجية في شركات المقاولات

تعتمد شركات المقاولات على جميع أنواع الإنتاجية في تقييم كفاءة تنفيذ المشاريع، إلا أن إنتاجية العمل تُعد الأكثر أهمية؛ نظرًا لاعتماد نجاح المشروع على أداء المهندسين، والمشرفين، والفنيين، والعمال. كما تهتم الشركات بقياس إنتاجية المعدات والآليات لضمان الاستخدام الأمثل للأصول، وتقليل فترات التوقف والصيانة، وتحسين كفاءة التشغيل.

ومن خلال متابعة مؤشرات الإنتاجية بصورة دورية، تستطيع الإدارة تحديد مستوى الإنجاز، واكتشاف أسباب انخفاض الأداء، ووضع خطط لتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يساهم في تقليل التكاليف، والالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق جودة أعلى في تنفيذ المشاريع.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن فهم أنواع الإنتاجية يساعد المؤسسات على اختيار المؤشرات المناسبة لقياس الأداء، وتحديد أولويات التحسين، وتطوير استراتيجيات فعالة لرفع كفاءة الموارد البشرية والمادية. كما أن تطبيق أنظمة إدارة أداء فعالة يساهم بصورة مباشرة في تحسين مختلف أنواع الإنتاجية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على ميزتها التنافسية.

2.10 العوامل المؤثرة في الإنتاجية (Factors Affecting Productivity)

تتأثر إنتاجية العاملين داخل المؤسسات بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والفنية والإنسانية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد مستوى الأداء والإنتاجية. ويؤكد الباحثون في مجال إدارة الأعمال أن تحسين الإنتاجية لا يعتمد على عامل واحد، وإنما يتطلب تطوير بيئة العمل بصورة شاملة، والاهتمام بجميع العوامل التي تؤثر في أداء العاملين وكفاءة استخدام الموارد. وتزداد أهمية هذه العوامل في قطاع المقاولات، الذي يعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري والتنسيق بين مختلف الإدارات والتخصصات.

أولاً: القيادة الإدارية

تعد القيادة الفعالة من أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، حيث يسهم القائد في توجيه فرق العمل، وتحفيز الموظفين، وتعزيز روح التعاون، وحل المشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال. كما تساعد القيادة الإدارية في بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع مستويات الالتزام والإنتاجية.

ثانياً: التدريب والتطوير

يمثل التدريب أحد أهم الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسات لتطوير مهارات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية. فكلما حصل الموظفون على برامج تدريبية مناسبة، ازدادت قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

ثالثاً: الحوافز والمكافآت

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية، حيث تؤدي أنظمة الحوافز العادلة إلى رفع مستوى الدافعية لدى العاملين، وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة. وتشمل الحوافز الجوانب المالية، مثل المكافآت والزيادات، والجوانب المعنوية، مثل التقدير والترقية وفرص التطور الوظيفي.

رابعاً: بيئة العمل

تلعب بيئة العمل دوراً محورياً في تحسين إنتاجية العاملين، وتشمل البيئة المادية، مثل توفر المعدات والأدوات المناسبة، والإضاءة، والتهوية، ومستوى السلامة المهنية، إضافة إلى البيئة التنظيمية التي تتمثل في العلاقات بين العاملين، وأساليب الاتصال، والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

وفي شركات المقاولات، تُعد بيئة العمل الآمنة من العوامل الأساسية المؤثرة في الإنتاجية، إذ يؤدي الالتزام بإجراءات الصحة والسلامة المهنية إلى تقليل الحوادث والإصابات، وخفض معدلات التوقف عن العمل، وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع.

خامساً: التكنولوجيا والتحول الرقمي

أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات، حيث تساعد الأنظمة الرقمية وبرامج إدارة المشاريع والموارد على تسريع إنجاز الأعمال، وتحسين دقة البيانات، ودعم اتخاذ القرار. وفي قطاع المقاولات، يسهم استخدام تقنيات مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، في تحسين التنسيق بين فرق العمل، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

سادساً: إدارة الأداء

تُعد إدارة الأداء من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الإنتاجية، لأنها توفر إطاراً متكاملاً لتحديد الأهداف، ومتابعة الإنجاز، وتقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وربط الأداء بالحوافز وبرامج التدريب والتطوير. وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة الموارد البشرية.

كما تسهم إدارة الأداء في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وتحديد المسؤوليات بوضوح، واكتشاف جوانب القصور مبكراً، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحسين الإنتاجية يتطلب تبني منهج إداري متكامل يركز على تطوير العنصر البشري، وتحسين بيئة العمل، وتوظيف التكنولوجيا، وتطبيق أنظمة فعالة لإدارة الأداء. وتعد هذه العوامل مترابطة، حيث يؤثر كل منها في الآخر، ويؤدي تكاملها إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في قطاع المقاولات الذي يعتمد نجاحه على جودة الأداء وسرعة الإنجاز والالتزام بمعايير السلامة والجودة.

2.11 مؤشرات قياس الإنتاجية (Productivity Measurement Indicators)

تعد عملية قياس الإنتاجية من أهم العمليات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم كفاءة الأداء، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتحديد فرص التحسين والتطوير. ولا يمكن للمؤسسات تحسين إنتاجيتها دون وجود مؤشرات واضحة ودقيقة تساعد على متابعة الأداء بصورة مستمرة، واكتشاف جوانب القوة والقصور، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ولذلك أصبحت مؤشرات قياس الإنتاجية عنصراً أساسياً في أنظمة إدارة الأداء الحديثة.

وتختلف مؤشرات قياس الإنتاجية باختلاف طبيعة المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه، إلا أنها تشترك جميعاً في هدف واحد يتمثل في قياس مدى كفاءة استخدام الموارد لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وفي قطاع المقاولات، تعتمد الشركات على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تساعد في تقييم أداء المشاريع والعاملين والإدارات المختلفة.

أولاً: معدل إنجاز الأعمال

يُعد معدل إنجاز الأعمال من أكثر المؤشرات استخداماً في شركات المقاولات، حيث يقيس حجم الأعمال المنفذة مقارنة بالخطة الزمنية المعتمدة. ويشير ارتفاع معدل الإنجاز إلى كفاءة فرق العمل وحسن إدارة الموارد، بينما قد يدل انخفاضه على وجود مشكلات في التخطيط أو التنفيذ أو التنسيق بين الإدارات.

ثانياً: جودة الأداء

لا تقتصر الإنتاجية على سرعة الإنجاز فقط، وإنما تشمل جودة العمل المنفذ ومدى مطابقته للمواصفات الفنية والمعايير المعتمدة. ولذلك تعتمد المؤسسات على مؤشرات الجودة لقياس عدد الأخطاء، ونسبة إعادة العمل، ومستوى رضا العملاء، ومدى الالتزام بمعايير الجودة.

ثالثاً: كفاءة استخدام الموارد

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة، من خلال مقارنة حجم الموارد المستخدمة بحجم الأعمال المنجزة. ويساعد هذا المؤشر في تقليل الهدر، وتحسين استغلال الإمكانيات المتاحة، وخفض التكاليف التشغيلية.

رابعاً: الالتزام بالجدول الزمني

في قطاع المقاولات، يُعد الالتزام بالجدول الزمني من أهم مؤشرات الإنتاجية، حيث يؤثر التأخير في تنفيذ المشاريع بصورة مباشرة على تكاليف المشروع ورضا العملاء. ولذلك تتابع الشركات باستمرار نسب الإنجاز الفعلية مقارنة بالخطّة الزمنية، وتتخذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور أي انحرافات.

خامساً: مؤشرات السلامة والصحة المهنية

تُعد بيئة العمل الآمنة أحد العوامل المؤثرة في الإنتاجية، لذلك تعتمد شركات المقاولات على مؤشرات السلامة مثل معدل الحوادث، وعدد الإصابات، وساعات العمل الآمنة، ونسبة الالتزام بإجراءات السلامة المهنية. ويسهم انخفاض الحوادث والإصابات في تقليل التوقف عن العمل، وزيادة استقرار العمليات التشغيلية، وتحسين إنتاجية العاملين.

سادساً: رضا العاملين

تشير الدراسات الإدارية إلى أن رضا العاملين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالإنتاجية، حيث يميل الموظفون الراضون عن بيئة العمل إلى تقديم أداء أفضل، والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. ولهذا السبب تعتمد بعض المؤسسات على استبانات الرضا الوظيفي باعتبارها أحد المؤشرات غير المباشرة لقياس الإنتاجية.

العلاقة بين مؤشرات الإنتاجية وإدارة الأداء

تعتمد أنظمة إدارة الأداء الحديثة على هذه المؤشرات في تقييم أداء العاملين والإدارات، حيث يتم تحديد أهداف قابلة للقياس، ومتابعة مؤشرات الأداء بصورة دورية، وتحليل النتائج، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء. كما تساعد هذه المؤشرات في ربط نتائج الأداء بالحوافز والتدريب وخطط التطوير، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي الدراسة الحالية، سيتم الاعتماد على عدد من مؤشرات الإنتاجية ضمن الاستبانة، مثل سرعة إنجاز الأعمال، وجودة الأداء، والالتزام بالمواعيد، وكفاءة استخدام الموارد، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بهدف قياس مستوى إنتاجية العاملين، وتحليل علاقتها بممارسات إدارة الأداء باستخدام برنامج SPSS.

2.12 العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية (The Relationship Between Performance Management and Productivity (Improvement

تُعد العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الأداء في تطوير أداء العاملين، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة الموارد البشرية.

وتقوم إدارة الأداء على مجموعة من العمليات المتكاملة، تشمل تخطيط الأداء، وتحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتقييم الدوري، والتغذية الراجعة، والتدريب، والتحفيز، وهي جميعها ممارسات تؤثر بصورة مباشرة في مستوى إنتاجية العاملين. فعندما يدرك الموظف ما هو مطلوب منه، وكيف سيتم تقييم أدائه، وما هي المعايير التي سيُحاسب عليها، يصبح أكثر قدرة على تنظيم جهوده، وتحسين جودة عمله، وتحقيق النتائج المطلوبة.

كما أن التغذية الراجعة المستمرة تُعد من أهم الوسائل التي تساعد العاملين على تطوير أدائهم، إذ تتيح لهم التعرف على نقاط القوة التي ينبغي المحافظة عليها، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الإنجاز، وتحسين جودة المخرجات. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على

الاجتماعات الدورية لمناقشة الأداء تحقق نتائج أفضل من المؤسسات التي تكتفي بالتقييم السنوي فقط.

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة الأداء تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث تُستخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات الفنية والإدارية، ومعالجة جوانب القصور، وإعداد العاملين لمواجهة التحديات المستقبلية. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية، وتحسين القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، وزيادة الإنتاجية بصورة مستدامة.

كذلك، فإن ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت يمثل أحد أهم العوامل التي تعزز العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية. فعندما يشعر العاملون بأن الأداء المتميز يقابله تقدير عادل ومكافآت مناسبة، تزداد مستويات الدافعية والالتزام، ويصبح الموظفون أكثر حرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في نجاحها. ويؤدي ذلك إلى خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الإنجاز والتميز، وتدعم التحسين المستمر في الأداء.

وفي قطاع المقاولات، تتضح هذه العلاقة بصورة أكبر، نظراً لاعتماد نجاح المشاريع على كفاءة العاملين، ودقة التخطيط، وسرعة تنفيذ الأعمال، والالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق معايير الجودة والسلامة. ولذلك تعتمد شركات المقاولات الناجحة على أنظمة إدارة أداء متطورة تساعد في متابعة مؤشرات الأداء، وتقييم كفاءة فرق العمل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، بما يسهم في رفع إنتاجية العاملين وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن إدارة الأداء تمثل أداة استراتيجية لتحسين الإنتاجية، حيث تسهم في تطوير أداء العاملين، وتحفيزهم، وتحسين جودة العمل، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تستند الدراسة الحالية إلى فرضية مفادها أن تطبيق ممارسات إدارة الأداء بصورة فعالة يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

2.13 الدراسات السابقة (Previous Studies)

تُعد الدراسات السابقة من أهم أجزاء البحث العلمي، حيث تساعد الباحث على التعرف على الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، والاستفادة من مناهجها ونتائجها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما تسهم في دعم الإطار النظري، وتبرير اختيار مشكلة الدراسة، وصياغة فرضياتها، واختيار المنهجية المناسبة.

وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.

الدراسة الأولى

أجرت دراسة (العتيبي، 2023) بعنوان:

“أثر إدارة الأداء على تحسين أداء العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين أداء العاملين داخل شركات المقاولات، مع التركيز على دور التخطيط للأداء، والتقييم الدوري، والتغذية الراجعة، والحوافز في رفع كفاءة الموارد البشرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت 180 موظفًا يعملون في عدد من شركات المقاولات السعودية، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الأداء وتحسين أداء العاملين، كما بينت أن التغذية الراجعة المستمرة، وربط الأداء

بالخوف، وتوفير البرامج التدريبية، تعد من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الأداء داخل شركات المقاولات، وربط نتائج التقييم بخطط التدريب والتطوير، وتحديث مؤشرات الأداء بما يتناسب مع طبيعة المشاريع، إضافة إلى تعزيز مشاركة العاملين في تحديد أهداف الأداء.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري، والاستفادة من تصميم أداة الدراسة، واختيار المتغيرات الرئيسية، مع اختلاف الدراسة الحالية في تركيزها على تحسين الإنتاجية باعتباره المتغير التابع الرئيس، وليس مجرد تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية

أجرت دراسة (الحربي، 2022) بعنوان:

“دور إدارة الأداء في تعزيز الإنتاجية في المؤسسات السعودية.”

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أنظمة إدارة الأداء على إنتاجية العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخاص، مع التركيز على العلاقة بين وضوح الأهداف، ومتابعة الأداء، والتحفيز، ومستوى الإنتاجية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وزعت على العاملين في عدد من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة واضحة لإدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقييم تقليدية، كما أكدت الدراسة أن وجود أهداف واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الأداء.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير أنظمة إدارة الأداء، وتوفير برامج تدريب مستمرة للمديرين والعاملين حول أساليب تقييم الأداء الحديثة، وتعزيز استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في متابعة الإنجاز.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية إدارة الأداء في رفع الإنتاجية، إلا أن الدراسة الحالية تركز بصورة خاصة على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، بما يراعي خصوصية هذا القطاع وطبيعة بيئة العمل فيه

2.13 الدراسات السابقة (تابع)

أولاً: الدراسات العربية (تابع)

الدراسة الثالثة

أجرت دراسة (الشمري، 2021) بعنوان:

“فاعلية أنظمة إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي.”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية أنظمة إدارة الأداء في رفع كفاءة الموارد البشرية، ودراسة أثرها في تحسين الأداء والإنتاجية داخل مؤسسات القطاع الخاص. كما هدفت إلى تحديد أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق أنظمة إدارة الأداء، وتقديم مقترحات عملية لتطويرها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 210 موظفين من العاملين في عدد من مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع تطبيق عدد من الاختبارات الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظام إدارة الأداء ومستوى إنتاجية العاملين، كما بينت أن وضوح معايير التقييم، والالتزام بإجراء تقييمات دورية، وتقديم التغذية الراجعة، من أكثر العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات إدارة الأداء، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير، وتحديث مؤشرات الأداء بصورة دورية بما يتناسب مع طبيعة العمل، إضافة إلى تعزيز مشاركة العاملين في وضع أهداف الأداء.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري المتعلق بإدارة الأداء، وفي الاستفادة من منهجية البحث وأداة الدراسة، مع اختلافها في تركيزها على شركات المقاولات وعلاقتها المباشرة بتحسين الإنتاجية.

الدراسة الرابعة

أجرت دراسة (الزهراني، 2020) بعنوان:

“أثر الحوافز وتقييم الأداء في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية.”

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنظمة الحوافز وتقييم الأداء في تحسين إنتاجية العاملين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين رضا العاملين، وعدالة التقييم، ومستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الخدمية، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج أن عدالة نظام تقييم الأداء ووضوح معايير التقييم يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بارتفاع مستوى الإنتاجية، كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق أنظمة حوافز قائمة على الأداء تحقق نتائج أفضل من المؤسسات التي تعتمد على الحوافز التقليدية غير المرتبطة بالإنجاز.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء، وربطها بمؤشرات أداء واضحة، وتوفير برامج تدريبية للمديرين حول أساليب التقييم الحديثة، بما يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ورفع إنتاجية العاملين.

وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها للعلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية، إلا أن الدراسة الحالية تتوسع في دراسة إدارة الأداء كنظام متكامل يشمل التخطيط، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتطوير، وليس عملية التقييم فقط، مع تطبيقها على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية.

وباستعراض الدراسات العربية السابقة، يتضح أنها أكدت بصورة متكررة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الأداء وارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية. كما ركزت معظم الدراسات على أهمية وضوح الأهداف، والتقييم المستمر، والتدريب، والحوافز، باعتبارها عوامل رئيسية في تحسين كفاءة العاملين. ومع ذلك، لا تزال الحاجة قائمة لإجراء دراسات تطبيقية تتناول قطاع المقاولات السعودي بصورة أكثر تحديداً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

ثانياً: الدراسات الأجنبية (Foreign Studies)

الدراسة الأولى

أجرى (Kim and Lee 2023) دراسة بعنوان:

The Impact of Performance Management Practices on “ ”.Employee Productivity in Construction Organizations

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين داخل شركات المقاولات، مع التركيز على دور تحديد الأهداف، والتغذية الراجعة، والحوافز، وبرامج التدريب في رفع كفاءة الأداء.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Method)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من 250 موظفًا يعملون في شركات مقاولات، كما استخدمت نماذج الانحدار وتحليل الارتباط لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أنظمة إدارة الأداء وارتفاع إنتاجية العاملين، كما أوضحت أن المؤسسات التي تعتمد على المتابعة المستمرة للأداء تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على التقييم السنوي. وأكدت الدراسة كذلك أن التغذية الراجعة المنتظمة والحوافز المرتبطة بالأداء تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين جودة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الأداء، وربط نتائج التقييم بخطط التدريب والتطوير المهني، مع زيادة مشاركة العاملين في وضع الأهداف التشغيلية ومؤشرات الأداء.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري، وإبراز أهمية إدارة الأداء في قطاع المقاولات، مع اختلافها في التطبيق على البيئة السعودية.

الدراسة الثانية

أجرى (Brown et al. 2022) دراسة بعنوان:

“Performance Management Systems and Organizational
Productivity: Evidence from the Private Sector”.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنظمة إدارة الأداء والإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص، وقياس أثر وضوح الأهداف، وعدالة التقييم، ومستوى التواصل الإداري على تحسين الأداء المؤسسي.

واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا استبانة شملت عددًا من العاملين في مؤسسات خاصة تعمل في قطاعات متنوعة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، كما بينت أن وجود مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

كما أوصت الدراسة بضرورة دمج التكنولوجيا في أنظمة إدارة الأداء، وتطوير منصات إلكترونية لمتابعة الأداء بصورة مستمرة، بما يضمن توفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء والإنتاجية، إلا أن الدراسة الحالية تركز بصورة خاصة على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، مع دراسة أثر ممارسات إدارة الأداء على إنتاجية العاملين في هذا القطاع الحيوي.

ومن خلال استعراض الدراسات الأجنبية، يتضح أنها تتفق مع الدراسات العربية في التأكيد على أن إدارة الأداء تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين إنتاجية العاملين ورفع كفاءة المؤسسات. كما أظهرت أن التخطيط للأداء، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، وربط الأداء بالحوافز، تعد من الممارسات الأساسية التي تؤدي إلى تحسين النتائج التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

2.13 الدراسات السابقة (تابع)

ثانياً: الدراسات الأجنبية (تابع)

الدراسة الثالثة

أجرى (Nguyen and Harrison 2021) دراسة بعنوان:

Performance Management and Employee Productivity: An “
”.Empirical Study in Project-Based Organizations

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين في المؤسسات التي تعتمد على إدارة المشاريع، مع التركيز على دور التخطيط، والتقييم المستمر، والتدريب، والحوافز في تحسين الأداء المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 320 موظفًا يعملون في مؤسسات تعتمد على إدارة المشاريع. كما استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الارتباط، وتحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لإدارة الأداء على إنتاجية العاملين، كما بينت أن المؤسسات التي تطبق مراجعات أداء دورية تحقق مستويات أعلى من الإنجاز، وانخفاضًا في الأخطاء التشغيلية، وتحسنًا في جودة تنفيذ الأعمال.

كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الأداء لتكون أكثر مرونة، مع زيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية في متابعة الأداء، وتعزيز ثقافة التغذية الراجعة المستمرة بين المديرين والعاملين.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم العلاقة النظرية بين إدارة الأداء والإنتاجية، والاستفادة من منهجية التحليل الإحصائي، مع اختلاف البيئة التطبيقية حيث تركز الدراسة الحالية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

الدراسة الرابعة

أجرى (Garcia and Wilson 2020) دراسة بعنوان:

“The Role of Performance Management in Enhancing ”Organizational Effectiveness

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين فعالية المؤسسات، وقياس تأثيرها على إنتاجية العاملين، وجودة الأداء، ومستوى رضا الموظفين.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما استبانة شملت العاملين في عدد من المؤسسات الصناعية والخدمية، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التقييم التقليدي. كما أكدت النتائج أن وضوح معايير الأداء، والعدالة في التقييم، وربط الأداء بالحوافز، تعد من أكثر العوامل تأثيراً في رفع إنتاجية العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين على تطبيق أساليب إدارة الأداء الحديثة، وتطوير مؤشرات أداء قابلة للقياس، وربط نتائج تقييم الأداء بخطط التطوير المهني للعاملين.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على الدور الاستراتيجي لإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية، إلا أن الدراسة الحالية تركز بصورة خاصة على قطاع المقاولات السعودي، الذي يتميز بطبيعة تشغيلية تختلف عن القطاعات الأخرى.

تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، يلاحظ وجود اتفاق بين معظم الدراسات على أن إدارة الأداء تُعد من أهم الأدوات الإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين إنتاجية العاملين. كما أظهرت غالبية الدراسات أن وضوح الأهداف، والتغذية الراجعة المستمرة، وعدالة التقييم، والحوافز، والتدريب، تمثل عوامل رئيسة في نجاح أنظمة إدارة الأداء وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وتسعى إلى قياس أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في هذا القطاع تحديداً، مع استخدام استبانة موجهة للعاملين وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بما يوفر نتائج تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات.

2.14 الفجوة البحثية (Research Gap)

تُعد الفجوة البحثية من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، حيث توضح الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة كافية، أو التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. ومن خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة الأداء والإنتاجية، تبين وجود اهتمام متزايد بدراسة أثر أنظمة إدارة الأداء على أداء العاملين وكفاءة المؤسسات، إلا أن هناك عددًا من الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى دراسة أعمق، خاصة في بيئة الأعمال السعودية.

وقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات مثل القطاع الحكومي، والقطاع الصحي، والمؤسسات التعليمية، والقطاع المصرفي، بينما كان الاهتمام بقطاع المقاولات أقل مقارنة ببقية القطاعات، رغم أن هذا القطاع يُعد من

أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، نظراً لدوره في تنفيذ مشاريع البنية التحتية، والمشروعات التنموية، ومشاريع رؤية المملكة 2030.

كما تبين أن العديد من الدراسات تناولت إدارة الأداء من زاوية تقييم الأداء السنوي أو أنظمة الحوافز، دون التوسع في دراسة إدارة الأداء بوصفها عملية متكاملة تشمل التخطيط، وتحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتدريب، والتطوير، وربط النتائج بالحوافز. ومن ثم، فإن الحاجة لا تزال قائمة لدراسة إدارة الأداء بصورة شاملة وقياس أثرها المباشر في تحسين إنتاجية العاملين.

ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على قياس الأداء المؤسسي بصورة عامة، في حين لم تُعطِ اهتماماً كافياً لقياس إنتاجية العاملين باعتبارها أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، خاصة في بيئة تعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري، كما هو الحال في شركات المقاولات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

* التركيز على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وهي من القطاعات الحيوية التي تتطلب إدارة أداء فعالة لضمان نجاح المشاريع.

* دراسة إدارة الأداء كنظام إداري متكامل يشمل التخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتطوير، وليس الاكتفاء بعملية تقييم الأداء فقط.

* قياس أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين باعتبارها المتغير التابع الرئيس في الدراسة.

* الاعتماد على دراسة ميدانية باستخدام استبانة موجهة للعاملين في شركات المقاولات، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج دقيقة ومدعومة إحصائياً.

* تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات شركات المقاولات في تطوير أنظمة إدارة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية.

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة تطبيقية تقيس أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج عملية تدعم متخذي القرار في هذا القطاع.

2.15 ملخص الفصل الثاني (Chapter Summary)

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف بناء أساس علمي يدعم مشكلة البحث، ويساعد في تفسير العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

في بداية الفصل، تم استعراض مفهوم إدارة الأداء من خلال عرض التعريفات المختلفة التي تناولها الباحثون، مع توضيح خصائصها وأهدافها وأهميتها في المؤسسات الحديثة. كما تم توضيح عناصر إدارة الأداء ومراحلها المختلفة، بدءاً من تخطيط الأداء، ومروراً بمتابعة التنفيذ، وتقييم الأداء، وانتهاءً بالتغذية الراجعة والتطوير المستمر. كذلك تم استعراض أبرز نماذج إدارة الأداء المستخدمة في المؤسسات، مثل نموذج أرمسترونغ، والإدارة بالأهداف، وبطاقة الأداء المتوازن، ونظام التغذية الراجعة بزاوية (360 درجة)، مع بيان كيفية الاستفادة من هذه النماذج في تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

بعد ذلك، انتقل الفصل إلى تناول مفهوم الإنتاجية، من خلال عرض التعريفات المختلفة، وبيان أنواعها، والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى توضيح مؤشرات قياس الإنتاجية داخل المؤسسات، مع التركيز على قطاع المقاولات باعتباره أحد القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العنصر البشري وجودة إدارة العمليات.

كما تناول الفصل العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، حيث أوضحت الأدبيات العلمية أن تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الأداء يسهم في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، وزيادة الالتزام بالأهداف التنظيمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

واستعرض الفصل كذلك عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تحليل أهدافها، ومناهجها، وأدواتها، وأبرز نتائجها، مع إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية. وأظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية إدارة الأداء في تحسين أداء العاملين والإنتاجية، إلا أنها كشفت أيضًا عن وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر إدارة الأداء على إنتاجية العاملين في شركات المقاولات داخل المملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ذلك، تم توضيح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وذلك من خلال التركيز على قطاع المقاولات السعودي، ودراسة إدارة الأداء بوصفها نظامًا إداريًا متكاملًا، وقياس أثرها في تحسين إنتاجية العاملين باستخدام دراسة ميدانية وتحليل إحصائي ببرنامج SPSS.

ويمثل هذا الفصل الأساس النظري الذي ستستند إليه الدراسة في الفصل الثالث، حيث سيتم عرض منهجية الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتصميم أداة الدراسة، وبيان إجراءات جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (Research Methodology)

3.1 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وتعد منهجية الدراسة من أهم أجزاء البحث العلمي؛ إذ تحدد الأساليب والإجراءات التي استخدمها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام برنامج Statistical Package (SPSS for the Social Sciences).

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار المنهج المناسب الذي يسمح بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الأداء) والمتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين)، وتحليل البيانات الميدانية بصورة علمية للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات.

كما يوضح هذا الفصل الآلية التي سيتم من خلالها تصميم الاستبانة، وتوزيعها على أفراد العينة، وجمع البيانات، ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبارات الثبات والصدق، وذلك للتحقق من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة البحث.

ويُعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل الثاني، والنتائج التي سيتم عرضها وتحليلها في الفصل الرابع، حيث يوفر الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية تتوافق مع معايير البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال.

3.2 منهج الدراسة (Research Method)

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية والإنسانية، نظرًا لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بصورة علمية ومنهجية.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها واستخلاص النتائج التي تساعد في تفسيرها والوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة. ويتميز هذا المنهج بقدرته على دراسة المشكلات الواقعية، وتحليل أسبابها، وقياس العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين إنتاجية العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، فقد كان المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة؛ إذ يتيح للباحث جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، وتحليلها إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

واعتمد الباحث على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، وذلك لما تتميز به من سهولة في التطبيق، وإمكانية الوصول إلى عدد مناسب من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة، فضلاً عن قدرتها على توفير بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام برنامج SPSS.

كما اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية، والتي تمثلت في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية ذات العلاقة بموضوع إدارة الأداء والإنتاجية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم تفسير النتائج وربطها بالأدبيات العلمية السابقة.

وسيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتشمل الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الإحصاء الاستدلالي، مثل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وتحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، واختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من صدق نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ويُتوقع أن يسهم استخدام هذا المنهج في تقديم نتائج دقيقة حول مستوى تطبيق إدارة الأداء داخل شركات المقاولات، ومدى تأثيرها في تحسين إنتاجية العاملين، بما يساعد في تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الشركات وصناع القرار في تطوير أنظمة إدارة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

3.3 مجتمع الدراسة (Study Population)

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع البحث، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ويُعد تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، لأنه يمثل المصدر الرئيس الذي تُجمع منه البيانات، كما يساهم في تحديد العينة المناسبة وضمان إمكانية تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك العاملين في الوظائف الإدارية والفنية والإشرافية والهندسية، ممن يطبق عليهم نظام إدارة الأداء داخل شركاتهم.

ويعود اختيار هذا المجتمع إلى أن شركات المقاولات تُعد من أكثر القطاعات اعتمادًا على كفاءة الموارد البشرية، حيث يرتبط نجاح المشاريع بدرجة كبيرة بمستوى أداء العاملين، والالتزام بالجدول الزمنية، وتحقيق معايير الجودة والسلامة المهنية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين.

كما يشهد قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا نتيجة تنفيذ العديد من المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، مثل مشاريع البنية التحتية، والمشاريع السكنية، والمشاريع التجارية، والمشروعات العملاقة، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتطوير أنظمة إدارة الأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتميز المؤسسي.

ولغرض هذه الدراسة، سيتم تطبيق الاستبانة على العاملين في إحدى شركات المقاولات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة تنوع المشاركين من حيث المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك للحصول على بيانات تمثل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركة.

وسيركز البحث على قياس تصورات العاملين حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء داخل الشركة، ومدى انعكاس تلك الممارسات على إنتاجيتهم في العمل، وذلك من خلال مجموعة من المحاور التي تتناول التخطيط للأداء، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتدريب، والحوافز، وتحسين الإنتاجية.

ويُتوقع أن يسهم اختيار هذا المجتمع في توفير بيانات ميدانية مناسبة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة إدارة الأداء داخل شركات المقاولات، بما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وجودة تنفيذ المشاريع.

3.4 عينة الدراسة (Study Sample)

تُعرف عينة الدراسة بأنها جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره وفق أسس علمية، بحيث يمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً مناسباً، ويتيح للباحث جمع البيانات وتحليلها

للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف الدراسة. ويُعد اختيار العينة المناسبة من العوامل الرئيسة التي تؤثر في جودة نتائج البحث ودقتها.

ونظرًا لصعوبة جمع البيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وهو أحد أساليب المعاينة الاحتمالية التي تمنح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة موضوعية النتائج.

وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفًا من العاملين في إحدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارهم من إدارات ومستويات وظيفية مختلفة لضمان تنوع الآراء والخبرات المتعلقة بموضوع الدراسة. وشملت العينة موظفين يشغلون وظائف هندسية، وإدارية، وإشرافية، بما يحقق تمثيلًا مناسبًا لفئات العاملين داخل الشركة.

وروعي عند اختيار أفراد العينة أن يكونوا من العاملين الذين يطبق عليهم نظام إدارة الأداء داخل الشركة، وأن تكون لديهم خبرة كافية تمكنهم من تقييم ممارسات إدارة الأداء وأثرها في مستوى إنتاجيتهم، بما يعزز دقة البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة.

كما سيتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد العينة، مع توضيح الهدف من الدراسة، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض

البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدامها لأي أغراض أخرى.

ويُتوقع أن تكون العينة المختارة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحليل العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.

ولغرض وصف خصائص أفراد العينة، سيتم تحليل عدد من المتغيرات الديموغرافية التي تساعد في تفسير النتائج، وتشمل:

* الجنس.

* الفئة العمرية.

* المؤهل العلمي.

* المسمى الوظيفي.

* سنوات الخبرة.

* القسم أو الإدارة.

وسيتم عرض نتائج هذه المتغيرات في الفصل الرابع باستخدام الجداول الإحصائية والنسب المئوية، بما يساهم في تقديم وصف دقيق لخصائص المشاركين في الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج بصورة أكثر موضوعية.

3.5 أداة الدراسة (Research Instrument)

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد من المشاركين في وقت قصير، إضافة إلى سهولة تحليل نتائجها باستخدام برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأداء والإنتاجية، مع مراعاة أن تتناسب فقراتها مع طبيعة قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، وأن تقيس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

أولاً: مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين، على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين، ويشمل المتغيرات الآتية:

* الجنس.

* الفئة العمرية.

* المؤهل العلمي.

* المسمى الوظيفي.

* سنوات الخبرة.

* القسم أو الإدارة.

وستستخدم هذه البيانات في وصف أفراد العينة وتحليل خصائصهم الإحصائية في الفصل الرابع.

القسم الثاني: محاور الدراسة

يتضمن هذا القسم العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين رئيسيين كما يأتي:

المحور الأول: إدارة الأداء (المتغير المستقل)

ويهدف إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات، ويتضمن مجموعة من الأبعاد، منها:

- * وضوح أهداف الأداء.
- * التخطيط للأداء.
- * متابعة الأداء.
- * تقييم الأداء.
- * التغذية الراجعة.
- * التدريب والتطوير.
- * الحوافز المرتبطة بالأداء.

المحور الثاني: تحسين إنتاجية العاملين (المتغير التابع)

ويهدف إلى قياس مستوى إنتاجية العاملين داخل الشركة، ويشمل مجموعة من المؤشرات، مثل:

* سرعة إنجاز الأعمال.

* جودة الأداء.

* الالتزام بالمواعيد.

* كفاءة استخدام الوقت.

* القدرة على تحقيق أهداف العمل.

* تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

* المساهمة في رفع كفاءة المؤسسة.

ثانياً: مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية؛ نظراً لسهولة وملاءمته للتحليل الإحصائي.

جدول 1: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

القيمة الرقمية	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وسيتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل محور، بهدف تحديد مستوى تطبيق إدارة الأداء ومستوى إنتاجية العاملين، ثم استخدام النتائج لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد روعي عند إعداد الاستبانة أن تكون العبارات واضحة ومباشرة، وخالية من الغموض أو التحيز، وأن ترتبط بصورة مباشرة بأهداف الدراسة ومتغيراتها، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

3.6 صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability of the) (Research Instrument)

يُعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية، وذلك لضمان أن الاستبانة تقيس المتغيرات التي صُممت لقياسها بدقة، وأن نتائجها تتسم بالثبات والاتساق عند تطبيقها على أفراد العينة. ولذلك حرص الباحث على التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس المفهوم الذي أعدت من أجله، بحيث تعكس العبارات متغيرات الدراسة بصورة صحيحة ودقيقة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق المحتوى (Content Validity).

وللتحقق من صدق الأداة، تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، ثم عرضها على عدد من المحكمين والمتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وارتباطها بأهداف الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء عدد من التعديلات على بعض العبارات، من حيث الصياغة والترتيب، بما يسهم في زيادة وضوح الاستبانة وتحسين قدرتها على قياس متغيرات الدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة، ويُعد الثبات مؤشراً مهماً على جودة أداة القياس واعتماديتها في البحوث العلمية.

ولقياس ثبات الاستبانة، سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في الدراسات الإدارية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

وسيتم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى حسابه للاستبانة ككل، باستخدام برنامج SPSS.

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا التي تزيد على (0.70) تُعد مؤشراً على وجود درجة مقبولة من الثبات، في حين أن القيم التي تتجاوز (0.80) تدل على مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي، أما القيم التي تزيد على (0.90) فتشير إلى ثبات مرتفع جداً، مما يعكس جودة أداة القياس.

وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية، سيتم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS وحساب معاملات الثبات لجميع محاور الاستبانة، والتأكد من أن قيمها تقع ضمن الحدود

المقبولة إحصائيًا، بما يضمن إمكانية الاعتماد على النتائج عند اختبار فرضيات الدراسة.

إن التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة يسهم في تعزيز موثوقية النتائج، ويزيد من دقة التفسيرات والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة، كما يعزز القيمة العلمية للدراسة وإمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة الأداء داخل شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

3.7 أساليب تحليل البيانات (Data Analysis Methods)

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة من أفراد العينة، سيتم ترميز الاستبانات وإدخال البيانات إلى برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، والذي يُعد من أكثر البرامج الإحصائية استخدامًا في البحوث الإدارية والاجتماعية، لما يتميز به من دقة في تحليل البيانات، وسهولة استخراج النتائج والجداول الإحصائية.

وستستخدم الدراسة الحالية مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بما يتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي بهدف وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحليل استجاباتهم على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال:

* التكرارات (Frequencies).

* النسب المئوية (Percentages).

* المتوسطات الحسابية (Means).

* الانحرافات المعيارية (Standard Deviations).

وستستخدم هذه الأساليب في وصف البيانات الديموغرافية للمشاركين، وقياس مستوى تطبيق إدارة الأداء، ومستوى إنتاجية العاملين، وتحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والتأكد من تمتعها بدرجة مناسبة من الثبات، بما يسمح بالاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الارتباط

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الأداء) والمتغير التابع (تحسين إنتاجية العاملين)، ومعرفة ما إذا كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، ومدى قوتها.

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)

سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لقياس مدى تأثير إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين، وتحديد نسبة التغير في الإنتاجية التي يمكن تفسيرها من خلال ممارسات إدارة الأداء.

كما سيساعد هذا التحليل في اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، وتحديد مدى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

ستختبر فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو المستوى الأكثر استخداماً في البحوث العلمية، بحيث يتم قبول أو رفض الفرضيات بناءً على النتائج التي سيتم الحصول عليها من التحليل الإحصائي.

تفسير المتوسطات الحسابية

ولتفسير نتائج المتوسطات الحسابية، سيتم الاعتماد على المعيار الآتي

المتوسط الحسابي

مستوى الاستجابة

من 1.00 إلى أقل من 1.80

منخفض جدًا

من 1.80 إلى أقل من 2.60

منخفض

من 2.60 إلى أقل من 3.40

متوسط

من 3.40 إلى أقل من 4.20

مرتفع

من 4.20 إلى 5.00

مرتفع جدًا

وسيتم استخدام هذا المعيار عند تفسير نتائج جميع محاور الاستبانة، بما يساعد في تحديد مستوى تطبيق إدارة الأداء ومستوى إنتاجية العاملين بصورة موضوعية.

وبناءً على ما سبق، فإن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS سيسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وتقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن تستفيد منها شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية لتطوير أنظمة إدارة الأداء وتحسين إنتاجية العاملين.

ملخص الفصل الثالث

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تم توضيح منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وآليات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

ويُعد هذا الفصل الأساس الذي ستستند إليه الدراسة في الفصل الرابع، والذي سيتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات النهائية.