

**دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المشاريع التشغيلية:
دراسة ميدانية على الشركات العاملة بمدينة الرياض**

إعداد الطالب/

على محمد آل سليم

251002507

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4.....	مقدمة
10	أهمية الدراسة
12	اهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فروض الدراسة:
14	نموذج الدراسة:
15	دراسات سابقة
21	الفجوة البحثية
23	المنطلقات النظرية للدراسة
25	المنهجية وطرق البحث:
25	مصادر جمع البيانات
26	أدوات الدراسة:
26	الأساليب الإحصائية المستخدمة
27	أداة الدراسة
28	حدود الدراسة:

مقدمة

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

من خلال منظومة متكاملة لإدارة الأداء، تتمكن المؤسسات التشغيلية من بناء ثقافة قائمة على النتائج، حيث تُربط مكافآت الأداء وتقييمات الترقية بمستوى الإنجاز الفردي والجماعي. كما تساعد هذه المنظومة على الكشف عن الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، مما يسمح للمديرين بتطبيق تدخلات تصحيحية في الوقت المناسب، مثل إعادة توزيع المهام أو تحسين بيئة العمل. ويؤدي هذا النوع من الرقابة الذكية إلى رفع مستوى الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد، خاصة في القطاعات ذات الطابع التشغيلي المرتفع مثل النقل، والطاقة، والمرافق، والرعاية الصحية. (العولقي، 2022)

علاوة على ذلك، فإن إدارة الأداء الفعالة تُعتبر مدخلًا رئيسيًا لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تُسهم في تعزيز الشفافية وتحقيق العدالة بين الموظفين من خلال اعتماد مؤشرات قياس أداء موضوعية وقابلة للتطبيق. وعندما تُربط هذه المؤشرات برؤية المشروع وأهدافه التشغيلية، فإنها تصبح أداة لتوجيه الأفراد نحو التركيز على النتائج ذات القيمة المضافة، بدلاً من الاكتفاء بالأعمال الروتينية. ومن هنا، فإن

تحسين كفاءة الموارد البشرية لا يُعد هدفًا منفصلاً، بل نتيجة مباشرة لتطبيق إدارة أداء منهجية ومستمرة تأخذ في اعتبارها التغيرات في ظروف المشروع، وتراعي اختلاف القدرات الفردية وتنوع الخبرات. (أبو هلال، 2023)

وفي ظل تسارع التحول الرقمي وتزايد التعقيد في المشاريع التشغيلية، أصبحت النظم الحديثة لإدارة الأداء تعتمد على أدوات تحليل البيانات ومنصات إلكترونية تتيح تتبع الأداء في الوقت الفعلي، ما يُحسن من سرعة اتخاذ القرار ويُعزز من القدرة على الاستجابة للمتغيرات. هذا التطور التقني منح المؤسسات ميزة تنافسية في إدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى، حيث يتم بناء قرارات التطوير المهني والتكاليفات المستقبلية على معلومات دقيقة وآنية. وعليه، فإن تكامل إدارة الأداء مع أهداف المشروع التشغيلية يُعد من أبرز استراتيجيات الإدارة الحديثة لتعزيز القيمة المضافة من رأس المال البشري، وتحقيق الكفاءة التنظيمية المستدامة. (الهودلي، 2022)

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

وتتجاوز إدارة الأداء كونها مجرد عملية تقييم دوري للموظفين، لتصبح ثقافة تنظيمية شاملة تقوم على مبدأ الشفافية، والمساءلة، والتواصل المستمر. فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية وتطوير الكفاءات، كما أنها تُعد وسيلة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والزمنية. وتوفر إدارة الأداء آلية لرصد الانحرافات عن المسار المخطط، وتمكن الإدارات من التفاعل بمرونة مع التغيرات البيئية والتشغيلية، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئة العمل التنافسية. (الجريدة، 2021)

كما تُعد إدارة الأداء عنصراً أساسياً في تحسين جودة اتخاذ القرار الإداري، حيث تتيح بيانات الأداء المفصلة والدقيقة للقيادات العليا والمتوسطة تحديد الاتجاهات وتحليل الأنماط، مما يدعم رسم السياسات العامة والخطط التشغيلية على أسس واقعية. ومن خلال تطبيق أدوات القياس الكمي والنوعي، يمكن ربط نتائج الأداء بالمكافآت والحوافز، بما يحفز العاملين على الالتزام والتميز في أدائهم. وهذا الربط بين الجهد والنتيجة يخلق بيئة عمل تعتمد على الجدارة، ويعزز من روح الانتماء والمسؤولية لدى الموظفين. (الحديثي، 2022)

وفي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت إدارة الأداء تتكامل مع النظم الرقمية الذكية، مثل أنظمة الموارد البشرية المؤتمتة، ولوحات التحكم التفاعلية، وتحليل البيانات التنبؤية، مما يجعل منها أداة فعالة للإدارة بالنتائج والرقابة الاستباقية. ويُتيح هذا التحول القدرة على تتبع الأداء لحظياً، والتفاعل مع التحديات بشكل أسرع، مما يرفع من مستوى الكفاءة المؤسسية ويدعم توجهات التحسين المستمر. وبالتالي، فإن إدارة الأداء لم تعد خياراً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية التميز المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاعين العام والخاص. (شاهين، 2023)

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس لأي منظمة، فهي تمثل العنصر البشري الذي يُحرك الأنظمة ويُفعل الخطط ويُنتج القيمة المضافة في بيئة العمل. وقد تطور مفهوم الموارد البشرية من كونه مجرد وظيفة تقليدية تُعنى بتوظيف الأفراد وإنهاء الإجراءات الإدارية، إلى كونه وظيفة استراتيجية محورية تسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية واستدامة الأداء المؤسسي. فالعنصر البشري ليس فقط أداة للتنفيذ، بل شريك فعّال في الابتكار وصناعة القرار، ورافعة أساسية للنمو والتطور التنظيمي. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية اليوم كمنظومة متكاملة تشمل التخطيط، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، والتطوير، والاحتفاظ بالكفاءات. (شبي، 2021)

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

وقد ازدادت أهمية الموارد البشرية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل العالمية، لا سيما مع التحولات الرقمية، والعولمة، وزيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي. فالتطورات التقنية المتلاحقة تفرض على إدارات الموارد البشرية تبني نماذج مرنة لإدارة المواهب، وتوفير برامج تدريبية مخصصة، وبناء قدرات العاملين لمواكبة المتغيرات، بما يضمن استمرارية الأداء والإنتاجية. كما أصبح من

الضروري تفعيل الأدوات الرقمية في تتبع الأداء، وتحليل البيانات، وتقديم الدعم الذكي للموارد البشرية، مما أوجد مفهوماً جديداً يُعرف بـ "الموارد البشرية الرقمية." (العوامل، 2023)

وفي هذا السياق، لا يمكن تجاهل الدور الاجتماعي والأخلاقي لإدارة الموارد البشرية، فهي المسؤولة عن خلق التوازن بين أهداف المؤسسة ورفاهية الموظفين، وبين الطموحات الاقتصادية والممارسات العادلة. ومن خلال تبني سياسات شمولية، وتنفيذ آليات تقييم موضوعية، وتوفير فرص متكافئة للتطور، تساهم الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران، وبناء ولاء مؤسسي مستدام. إن مستقبل المؤسسات في أي قطاع بات يعتمد بشكل كبير على جودة وفعالية إدارة مواردها البشرية، حيث لم تعد الأصول المادية وحدها كافية لتحقيق النجاح، بل أصبح رأس المال البشري المؤهل والمحفز والموجه استراتيجياً هو العامل الحاسم في تحقيق الريادة والتفوق. ولذلك، فإن الاستثمار في الموارد البشرية لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لبناء منظمات مرنة، قادرة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص في عالم شديد التنافسية والتعقيد. (طه، 2023)

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل في القطاعات التشغيلية، أصبحت المنظمات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بكفاءة الموارد البشرية ومدى قدرتها على مواكبة متطلبات الأداء العالي وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة وفعالية. وتبرز في هذا السياق أهمية إدارة الأداء كأداة استراتيجية لرفع كفاءة العنصر البشري وتعزيز إسهامه في تحسين النتائج التشغيلية للمؤسسة. فإدارة الأداء لم تعد تقتصر على التقييم التقليدي السنوي، بل تحولت إلى منظومة متكاملة تركز على التوجيه المستمر،

والتغذية الراجعة الفورية، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك، لا تزال الكثير من المشاريع التشغيلية تُعاني من فجوة في تحقيق التكامل الفعلي بين ممارسات إدارة الأداء وكفاءة الموارد البشرية، الأمر الذي يُثير التساؤلات حول مدى فاعلية الأساليب المتبعة في تقييم وتطوير وتحفيز العاملين. (زيود، 2022)

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

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

إطاراً معرفياً يمكن البناء عليه في تحسين مخرجات المشاريع التشغيلية وتعزيز فعالية القوى العاملة في المنظمات. (شريط، 2020)

أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي، وذلك بالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بدور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المشاريع التشغيلية، وهي مشاريع غالباً ما تكون ذات طبيعة ديناميكية وتنافسية وتحتاج إلى مستويات عالية من الكفاءة والانضباط والقدرة على الإنجاز ضمن أطر زمنية وميزانيات محددة. في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء تُمكن المؤسسات من استثمار رأس المال البشري بشكلٍ أمثل، وتوجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة وفعالية.

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

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم إطار تحليلي يُساعد صناع القرار ومديري المشاريع على تشخيص الثغرات في ممارسات إدارة الأداء الحالية، واستكشاف الأساليب العلمية التي تضمن

التحسين المستدام في أداء الموظفين. فمن خلال هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات أن تُعيد النظر في أنظمتها الإدارية والرقابية، وتتبنى أساليب أكثر فاعلية في المتابعة والتغذية الراجعة والتقييم الدوري القائم على الإنجاز لا على الانطباعات. وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق المرونة التشغيلية، وضمان استمرارية الأداء المرتفع.

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

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

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

الأهمية العملية

- ✓ تقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات لتحسين كفاءة الموارد البشرية.

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

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التعليم الرسمي، التقييم، الخبرات الوظيفية، العلاقات الشخصية) في المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات العاملة بمدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على التعليم الرسمي في المشاريع التشغيلية.

- ✓ أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على التقييم في المشاريع التشغيلية.
- ✓ أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على الخبرات الوظيفية في المشاريع التشغيلية.

- ✓ أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على العلاقات الشخصية في المشاريع التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة

(التعليم الرسمي، التقييم، الخبرات الوظيفية، العلاقات الشخصية) في المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية

على الشركات العاملة بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✓ ما أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على التعليم الرسمي في المشاريع

التشغيلية؟

✓ ما أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على التقييم في المشاريع التشغيلية؟

✓ ما أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على الخبرات الوظيفية في المشاريع

التشغيلية؟

✓ ما أثر دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على العلاقات الشخصية في

المشاريع التشغيلية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة لدور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية

بأبعادها المختلفة (التعليم الرسمي، التقييم، الخبرات الوظيفية، العلاقات الشخصية) في المشاريع

التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات العاملة بمدينة الرياض

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على التعليم الرسمي في المشاريع التشغيلية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على التقييم في المشاريع التشغيلية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على الخبرات الوظيفية في المشاريع التشغيلية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين كفاءة ومدى انعكاسها على العلاقات الشخصية في المشاريع التشغيلية.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التعليم الرسمي، التقييم، الخبرات الوظيفية، العلاقات الشخصية)

المتغير التابع: إدارة الاداء



دراسات سابقة

1. دراسة (الخرزعة، 2020) بدراسة:

أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية في شركة مياه اليرموك. وجاءت لاختبار الفرضيات المقترحة لمعالجة مشكلة البحث. وقد استخدم المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي في هذه الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمسميات وظيفية مختلفة في إدارة الموارد البشرية بشركة مياه اليرموك للمنطقة الشمالية (محافظة المفرق، محافظة إربد، محافظة عجلون، محافظة جرش). وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل نظرًا لصغر مجتمع الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع (116) استبيانًا على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (114) استبيانًا بنسبة (98.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة. وبعد التدقيق والمراجعة، تبين وجود (استبيانين) غير صالحين للتحليل الإحصائي نظرًا لعدم اكتمال الإجابات على فقرات الدراسة. وعليه، بلغ إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (112) استبيانًا بنسبة (96.6%) من عينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج تحليل عزم الهياكل (AMOS). توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، وهي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) بأبعادها المجمع (سهولة الاستخدام، والتدريب على النظام، وتوفير الدعم الفني، ودعم الإدارة العليا، وتوفير البنية التحتية) على أداء الموارد البشرية في شركة مياه

اليرموك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). تشير النتائج إلى وجود إجماع بين الموظفين على أن نظام معلومات الموارد البشرية للشركة بأبعاده المجمعّة سيساهم بشكل فعال وكبير في تطوير قدرات ومهارات وأداء الموظفين في الشركة على المدى الطويل والقصير. أوصت الدراسة بأن يركز متخذو القرار في شركة مياه اليرموك على نظام معلومات الموارد البشرية لتمكينهم من تحديد احتياجات الشركة التدريبية على المدى الطويل وتحديد الاحتياجات الفردية. كما يجب على شركة مياه اليرموك أيضًا دراسة أسباب رفض بعض الموظفين لبرامج التدريب والبحث عن حلول. ينبغي على الشركة أيضًا العمل على تمكين أنظمة معلومات الموارد البشرية لديها من تقديم تقارير دورية أو مؤقتة لمراقبة فعالية التدريب بشكل مستمر. كما ينبغي تقديم برنامج تنافسي للوظائف الشاغرة في الشركة. وينبغي استخدام أدوات موحدة لمراقبة سلوك العمل بعد تنفيذ برامج التدريب في الشركة.

2. دراسة (العراكة، 2020) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية على التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. تم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والقدرة على التكيف الاستراتيجي. كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، والتكيف المهاري، والمرونة السلوكية). وشمل مجتمع الدراسة (3) بنوك إسلامية أردنية وهي بنك صفوة الإسلامي، والبنك الإسلامي

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

3. دراسة (الزعبي، 2020) بعنوان:

رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال الروحي في

شركات الكهرباء الأردنية

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحليل أثر رشاقة الموارد البشرية على التغيير الاستراتيجي ودور رأس المال الروحي في تحسين ذلك الأثر في شركات الكهرباء الأردنية. التعرف إلى الأهمية النسبية لرشاقة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة، التكيف، التدريب) لدى قطاع شركات الكهرباء الأردنية. اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لرشاقة الموارد البشرية وهي: المرونة، التكيف، والتدريب، وثلاثة أبعاد للتغيير الاستراتيجي وهي: التغيير التكنولوجي، التغيير السلوكي، والتغيير الهيكلي. تكون مجتمع الدراسة من (5691) موظفاً في شركات

الكهرباء الأردنية، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث تم توزيع (380) استبانة، واسترجاع (359) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها معامل الانحدار، معامل ارتباط بيرسون. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الأهمية النسبية للثلاث متغيرات (رشاقة الموارد البشرية، التغيير الاستراتيجي، رأس المال الروحي) جاءت متوسطة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرشاقة الموارد البشرية في التغيير الاستراتيجي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الروحي كمتغير معدل في تحسين أثر رشاقة الموارد البشرية في التغيير الاستراتيجي. وفي ضوء النتائج اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد شركات الكهرباء الأردنية في رفع مستوى أبعاد المتغيرات (رشاقة الموارد البشرية، التغيير الاستراتيجي، رأس المال الروحي). حيث أوصت على حرص شركات الكهرباء الأردنية على إدخال التكنولوجيا الحديثة في عملياتها للتحسين من أداء الوظائف الإنتاجية، إضافة إلى تبني شركات الكهرباء الأردنية قرارات التغيير الاستراتيجي لصالح جميع أفراد الشركة، وأن يكون التغيير قابل للتعديل بسهولة من خلال امتلاك الشركات كوادر بشرية مؤهلة وخبيرة وذات كفاءة عالية.

4. دراسة (العورتاني، 2020) بعنوان:

جدارات الموارد البشرية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في شركات الخدمات التجارية الأردنية

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

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

5. دراسة (رحال، 2021) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددها (١٣)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها (٨) من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (٢٧٠) وتمت دراستهم بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٥٨) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (١٤) استبانة، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٢٤٤) استبانة؛ ونسبة بلغت (٩٠.٤%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسية من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

الفجوة البحثية

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

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

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

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

أما دراسة العورتاني (2020) فقد سلطت الضوء على كفاءات الموارد البشرية والسلوك الاستباقي وعلاقتها بالنجاح الاستراتيجي، مما يبتعد عن نطاق كفاءة الموارد البشرية التشغيلية، حيث إن النجاح الاستراتيجي ليس مكافئاً لمؤشرات الكفاءة في العمليات التشغيلية اليومية، كما لم تُدرج إدارة الأداء كمتغير رئيس في نموذجها.

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة

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

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

أما المنطلق الثاني فيتمثل في نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)، التي ترى أن الأفراد بما يحملونه من مهارات ومعرفة وخبرات يمثلون موردًا استراتيجيًا يجب تطويره واستثماره.

من هذا المنظور، فإن إدارة الأداء لا تقتصر على التقييم الرقابي، بل تتعدى ذلك إلى عملية تطوير متكاملة تستهدف تعزيز كفاءة العاملين، وتحسين استخدامهم في المشاريع التشغيلية بما يحقق أعلى مردودية ممكنة.

كما تركز هذه الدراسة أيضًا على نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمات والمشاريع كوحدات مترابطة، تعمل كأنظمة متكاملة تتفاعل فيها المدخلات (الموارد البشرية، الأدوات، الوقت) مع العمليات (التنفيذ والتنسيق والتخطيط)، لتنتج مخرجات محددة (الكفاءة، الإنتاجية، الجودة). وفق هذه الرؤية، فإن تحسين أداء الأفراد ضمن العمليات التشغيلية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال نظام أداء فعال يعمل على تحديد الأهداف، وقياس النتائج، ومعالجة الفجوات، وإعادة ضبط المسارات. وتُبنى الدراسة كذلك على نظرية الكفاءة التنظيمية (Organizational Effectiveness Theory)، التي تركز على مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بأقل الموارد وأعلى جودة. وهنا يصبح دور إدارة الأداء محوريًا في ضبط إيقاع العمل داخل المشاريع التشغيلية، خاصة في ما يتعلق بتحقيق التكامل بين الأدوار، وتقليل الهدر في الجهد والوقت، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق نتائج ملموسة ومترابطة مع استراتيجية المشروع والمؤسسة ككل.

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

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

المنهجية وطرق البحث:

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

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

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – الموارد البشرية، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. التعليم الرسمي

2. التقييم

3. الخبرات الوظيفية

4. العلاقات الشخصية

ثانياً: المتغير التابع – إدارة الاداء، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور إدارة الأداء في تحسين كفاءة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التعليم الرسمي، التقييم، الخبرات الوظيفية، العلاقات الشخصية) في المشاريع التشغيلية: دراسة ميدانية على الشركات العاملة بمدينة الرياض
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في الشركات العاملة بمدينة الرياض

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. طه، سهام محمد أحمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2024). أثر مهارات الموارد البشرية في الابتكار المنظمي: الدور المعدل للدعم المنظمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. العولقي، أحمد بن علي بن ناصر الطالب، و أبو جل، محمد مصطفى محمد. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في الأداء: دراسة ميدانية للمنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
3. أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة: الإبداع كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
4. الهودلي، إياد عبدالفتاح حسن، و المهابرة، محمد سلامة زيد. (2022). أثر تنوع الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
5. الجرايدة، تيسير عايد سلامة، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

6. الحديثي، آدم ناهض عبدالمحسن عبدالمحسن، و المدادحة، سيف الدين مروان صلاح.

(2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات

الاتصالات العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

7. شاهين، دينا محمد علي، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2023). تنمية الموارد البشرية

وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

8. شبي، الطاهر، و عزيز، قودة. (2021). الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية:

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - امتياز توزيع ورقلة (رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.

9. البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبدالهادي بن ماجد بن عبدالهادي، و الجعيد،

عبدالرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة.

10. العواملة، عريب عبدالفتاح محمد، و القطاونة، منار إبراهيم. (2023). أثر مرونة

الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل الأردنية (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

11. طه، معاذ محمد علي، و خشمان، أيسر محمد علي. (2023). أثر مرونة الموارد

البشرية في التميز المنظمي: دراسة حالة شركة الاتحاد للتنمية الزراعية والمسالخ (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

12. زيود، حاتم خالد عبيدالله، و البطاينة، محمد تركي. (2022). القيادة البارعة وأثرها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة / البنك الأردني الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
13. فاجي، عبدالسميع، و بن كادي، حسان. (2020). تأهيل الموارد البشرية في ظل التطور التقني: دائرة تماسين نموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
14. شريط، إدريس، و بارة، سمير. (2020). التسويق الجامعي وعلاقته بتخطيط الموارد البشرية: دراسة حالة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
15. أبو جبار، ميسون أحمد رضوان، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2022). أثر التنمية الموارد البشرية في الأداء المستدام: الدور المعدل لمنهجية كايزن في منظمات تنمية البادية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
16. رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
17. العورتاني، لانا شوقي نايف، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2020). جدارات الموارد البشرية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في شركات

الخدمات التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

18. الزعبي، بيان موسى علي، و النجار، فايز جمعة صالح. (2020). رشاقة الموارد البشرية وأثرها في التغيير الاستراتيجي: الدور المعدل لرأس المال الروحي في شركات الكهرباء الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

19. العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

20. الخزايلة، بخيت حسين، و الجراح، مفلح فيصل مفلح. (2020). أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

Mid-Ocean University

College of Management

Master's in Human Resources



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

Preparation:

Ali Mohammed AL Salaim

251002507

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447-2025