

أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
محمد إبراهيم كشك
الرقم الجامعي:
٢٥٣٠٠١٢٦٢

إشراف:
د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، تقديرًا لما قدماه لي من دعم وتشجيع، وما غرساه في نفسي من محبة العلم والاجتهاد والمثابرة.
إلى أسرتي، التي أحاطتني بالصبر والدعم طوال مسيرتي العلمية.
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أسهموا بعلمهم وتوجيهاتهم في تطوير معارفهم وقدراتي البحثية.
إلى العاملين في الجمعيات غير الربحية، الذين يكرسون جهودهم لخدمة المجتمع وتحقيق أثر تنموي مستدام.
أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف العلمي على هذه الدراسة، لما قدمه من توجيهات علمية وملاحظات منهجية أسهمت في تطوير البحث وتحسينه. كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، لما بذلوه من جهود علمية خلال مرحلة الدراسة. وأعبر عن تقديري للعاملين والمسؤولين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، ولجميع من يقدمون وقتهم وخبراتهم في خدمة المجتمع من خلال القطاع غير الربحي. كما أتوجه بالشكر إلى كل من أسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذا البحث، سائلًا الله أن يجزيهم خير الجزاء.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وتناولت إدارة الأداء من خلال خمسة أبعاد هي: تخطيط الأداء، ومعايير الأداء، ومتابعة الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة والتطوير، بينما قيس الأداء الوظيفي من خلال جودة العمل، وكمية الإنجاز، والالتزام الوظيفي، وسرعة الإنجاز، والمبادرة، والتعاون.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (٢٧) فقرة لجمع البيانات من عينة بلغت (٢٠٠) من العاملين في خمس جمعيات غير ربحية. وُحِلَّت البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الأداء جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥ من ٥)، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط بلغ (٤,٠٢ من ٥). كما ظهر أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة الأداء في الأداء الوظيفي، إذ فسرت إدارة الأداء (٢٩,٦%) من التباين في الأداء الوظيفي. وأظهر نموذج الانحدار المتعدد آثاراً مستقلة دالة لأبعاد متابعة الأداء، وتخطيط الأداء، ومعايير الأداء، في حين لم يظهر أثر مستقل دال لبُعدي تقييم الأداء والتغذية الراجعة والتطوير عند إدخال الأبعاد مجتمعة في النموذج.

وأوصت الدراسة بمأسسة المتابعة الدورية والتغذية الراجعة، وإشراك العاملين في تحديد الأهداف، وتطوير معايير تقييم موضوعية ومعلنة، وربط نتائج الأداء بخطط التدريب والتطوير، وتبسيط الإجراءات التي قد تعوق سرعة إنجاز المهام. الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، الأداء الوظيفي، الجمعيات غير الربحية، الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية.

Abstract

The Impact of Performance Management on Improving Employee Performance in Nonprofit Associations in the Kingdom of Saudi Arabia

This study examined the impact of performance management on employee performance in nonprofit associations in the Kingdom of Saudi Arabia. Performance management was measured through five dimensions: performance planning, performance standards, performance monitoring, performance appraisal, and feedback and development. Employee performance was measured through work quality, quantity of work, job commitment, speed of task completion, initiative, and cooperation.

A descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected from 200 employees working in five nonprofit associations using a 27-item questionnaire. Frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, and simple and multiple regression analyses were used.

The results indicated a high level of performance management ($M = 3.75/5$) and a high level of employee performance ($M = 4.02/5$). Performance management had a statistically significant positive effect and explained 29.6% of the variance in employee performance. In the multiple regression model, performance monitoring, performance planning, and performance standards had significant independent effects, whereas performance appraisal and feedback and development did not show significant independent effects when all dimensions were entered simultaneously.

The study recommended institutionalizing periodic follow-up and feedback, involving employees in goal setting, developing clear and objective appraisal standards, linking performance results to training and development, and simplifying procedures that may delay task completion.

Keywords: performance management, employee performance, nonprofit associations, human resource management, Saudi Arabia.

قائمة المحتويات

1	البسملة
2	الإهداء
3	الشكر والتقدير
4	المستخلص
5	Abstract
6	قائمة المحتويات
12	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	١,١ مقدمة الدراسة
2	١,٢ مشكلة الدراسة
3	١,٣ أسئلة الدراسة
4	١,٤ فرضيات الدراسة
4	١,٥ أهداف الدراسة
5	١,٦ أهمية الدراسة
6	١,٧ نموذج الدراسة
8	١,٨ متغيرات الدراسة وأبعادها
9	١,٩ التعريفات المفاهيمية والإجرائية
10	١,١٠ الدراسات السابقة
16	١,١١ التعقيب على الدراسات السابقة
17	١,١٢ الفجوة البحثية
18	١,١٣ منهج الدراسة
18	١,١٤ مصادر البيانات
19	١,١٥ أداة الدراسة
20	١,١٦ حدود الدراسة
22	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22	المبحث الأول
22	٢,١,١ مقدمة
23	٢,١,٢ مفهوم إدارة الأداء
23	٢,١,٣ الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء
24	٢,١,٤ تطور مفهوم إدارة الأداء

25	٢,١,٥ أهمية إدارة الأداء
26	٢,١,٦ أهداف إدارة الأداء
27	٢,١,٧ خصائص نظام إدارة الأداء الفاعل
28	٢,١,٨ دورة إدارة الأداء
29	٢,١,٩ تخطيط الأداء
30	٢,١,١٠ تحديد معايير الأداء
31	٢,١,١١ مؤشرات الأداء الرئيسة
32	٢,١,١٢ متابعة الأداء
33	٢,١,١٣ تقييم الأداء
34	٢,١,١٤ أساليب تقييم الأداء
35	٢,١,١٥ التغذية الراجعة
36	٢,١,١٦ تطوير الأداء
37	٢,١,١٧ أخطاء تقييم الأداء
38	٢,١,١٨ دور المدير المباشر
39	٢,١,١٩ دور الموظف
40	٢,١,٢٠ دور إدارة الموارد البشرية
40	٢,١,٢١ متطلبات نجاح إدارة الأداء
41	٢,١,٢٢ معوقات إدارة الأداء
42	٢,١,٢٣ إدارة الأداء الرقمية
43	٢,١,٢٤ إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية
43	المبحث الثاني
44	٢,٢,١ مقدمة
44	٢,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي
44	٢,٢,٣ أهمية الأداء الوظيفي
45	٢,٢,٤ محددات الأداء الوظيفي
45	٢,٢,٥ عناصر الأداء الوظيفي
46	٢,٢,٦ الأداء المرتبط بالمهمة
47	٢,٢,٧ الأداء السياقي
47	٢,٢,٨ السلوك المضاد للإنتاجية
48	٢,٢,٩ أبعاد الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية
50	٢,٢,١٠ العوامل الفردية المؤثرة في الأداء

50	٢,٢,١١ العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء
51	٢,٢,١٢ الدافعية والأداء
52	٢,٢,١٣ الرضا الوظيفي والأداء
52	٢,٢,١٤ الالتزام التنظيمي والأداء
52	٢,٢,١٥ بيئة العمل والأداء
53	٢,٢,١٦ التدريب والأداء
53	٢,٢,١٧ القيادة والأداء
54	٢,٢,١٨ قياس الأداء الوظيفي
55	٢,٢,١٩ صعوبات قياس الأداء
55	٢,٢,٢٠ تحسين الأداء الوظيفي
56	المبحث الثالث
56	٢,٣,١ مقدمة
57	٢,٣,٢ مفهوم الجمعيات غير الربحية
57	٢,٣,٣ خصائص الجمعيات غير الربحية
58	٢,٣,٤ أهداف الجمعيات غير الربحية
58	٢,٣,٥ أصحاب المصلحة
59	٢,٣,٦ أهمية القطاع غير الربحي
60	٢,٣,٨ الحوكمة في الجمعيات غير الربحية
61	٢,٣,٩ الموارد البشرية في الجمعيات
61	٢,٣,١٠ خصائص العمل في الجمعيات
62	٢,٣,١١ إدارة الموظفين والمتطوعين
62	٢,٣,١٢ التحديات الإدارية والبشرية
63	٢,٣,١٣ تحديات إدارة الأداء في الجمعيات
64	٢,٣,١٤ مؤشرات أداء العاملين في الجمعيات
65	٢,٣,١٥ قياس الأثر الاجتماعي
66	٢,٣,١٦ العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي
66	٢,٣,١٧ التأصيل النظري للعلاقة
67	٢,٣,١٨ النموذج النظري المقترح
70	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتصميمها
70	٣,١ تمهيد
70	٣,٢ منهج الدراسة

70	٣,٣ نوع الدراسة
71	٣,٤ مجتمع الدراسة
71	٣,٥ وحدة المعاينة
72	٣,٦ عينة الدراسة
72	٣,٧ أسلوب اختيار العينة
72	٣,٨ الخصائص الديموغرافية والوظيفية المقاسة
74	٣,٩ أداة الدراسة
75	٣,١٠ بناء الاستبانة
75	٣,١١ توزيع فقرات الاستبانة
76	٣,١٢ مقياس الاستجابة
77	٣,١٣ تفسير المتوسطات الحسابية
77	٣,١٤ الصدق الظاهري
78	٣,١٥ صدق المحتوى
78	٣,١٦ صدق الاتساق الداخلي
79	٣,١٧ الصدق البنائي
79	٣,١٨ ثبات الأداة
79	٣,١٩ الدراسة الاستطلاعية
80	٣,٢٠ إجراءات جمع البيانات
81	٣,٢١ الاعتبارات الأخلاقية
81	٣,٢٢ ترميز المتغيرات
82	٣,٢٣ معالجة البيانات المفقودة
82	٣,٢٤ فحص القيم المتطرفة
83	٣,٢٥ اختبار الاعتدال الطبيعي
83	٣,٢٦ اختبار التعدد الخطي
83	٣,٢٧ الأساليب الإحصائية
85	٣,٢٨ معادلات الانحدار المستخدمة
85	٣,٢٩ اختبار فرضيات الدراسة
85	٣,٣٠ جودة نموذج الانحدار
86	٣,٣١ القيود المنهجية للدراسة

87 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

87	٤,١ تمهيد
----	-----------

87	٤,٢ الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة
88	٤,٣ ثبات أداة الدراسة
89	٤,٤ الإجابة عن أسئلة الدراسة
89	٤,٤,١ السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية؟
90	٤,٤,٢ السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية؟
91	٤,٥ اختبار فرضيات الدراسة
91	٤,٥,١ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي
92	٤,٥,٢ الفرضيات الفرعية: أثر أبعاد إدارة الأداء في الأداء الوظيفي
93	الفصل الخامس: النتائج والمناقشة والتوصيات
93	٥,١ تمهيد
93	٥,٢ ملخص نتائج الدراسة
94	٥,٣ مناقشة النتائج
94	٥,٣,١ مستوى تطبيق إدارة الأداء
94	٥,٣,٢ مستوى الأداء الوظيفي
94	٥,٣,٣ أثر إدارة الأداء في الأداء الوظيفي
95	٥,٤ الاستنتاجات
95	٥,٥ توصيات الدراسة
96	٥,٦ مقترحات لدراسات مستقبلية
96	٥,٧ خاتمة الفصل
97	المراجع
99	ملحق (١): أداة الدراسة الكاملة – الاستبانة
110	ملحق (٢): حزمة تحكيم أداة الدراسة
112	ملحق (٣): خطاب طلب الموافقة على التطبيق الميداني

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
20	الجدول رقم (١): درجات مقياس ليكرت الخماسي
24	الجدول رقم (٢): الفرق بين تقويم الأداء وإدارة الأداء
75	الجدول رقم (٣): توزيع فقرات إدارة الأداء على أبعادها
76	الجدول رقم (٤): توزيع فقرات الأداء الوظيفي على أبعادها
76	الجدول رقم (٥): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة
77	الجدول رقم (٦): معايير تفسير المتوسطات الحسابية
81	الجدول رقم (٧): ترميز المتغيرات الديموغرافية والوظيفية
82	الجدول رقم (٨): ترميز استجابات مقياس ليكرت
87	الجدول رقم (٩): توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية
88	الجدول رقم (١٠): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة
90	الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأداء
90	الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي
91	الجدول رقم (١٣): أثر إدارة الأداء في الأداء الوظيفي (الانحدار البسيط)
92	الجدول رقم (١٤): أثر أبعاد إدارة الأداء في الأداء الوظيفي (الانحدار المتعدد)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة الدراسة

تمثل الموارد البشرية أحد أهم مرتكزات نجاح المنظمات، إذ ترتبط جودة الخدمات والعمليات والنتائج بقدرة العاملين على أداء مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية. ولا تكفي الموارد المالية أو التقنية وحدها لتحقيق الأهداف ما لم تتوافر كوادر قادرة على توظيفها وتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس.

وقد تطور الاهتمام بالأداء من تقويم سنوي يركز على إصدار حكم نهائي على الموظف إلى منظومة إدارية متكاملة تعرف بإدارة الأداء، تبدأ بتحديد الأهداف والمسؤوليات ومعايير الإنجاز، وتستمر بالمتابعة والتغذية الراجعة والتقييم، وتنتهي بتحديد احتياجات التحسين والتطوير وربط النتائج بالقرارات الإدارية المناسبة.

وبذلك تختلف إدارة الأداء عن تقويم الأداء؛ فتقويم الأداء يمثل مرحلة محددة ضمن دورة أشمل، في حين تقوم إدارة الأداء على حوار مستمر بين المدير والموظف بشأن النتائج المتوقعة، والتقدم المحقق، والعقبات، وفرص التحسين، بما يحقق المواءمة بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية.

وتسهم إدارة الأداء في توضيح الأدوار وتقليل الغموض الوظيفي وتعزيز العدالة والمساءلة. فكلما كانت الأهداف قابلة للقياس، والمعايير معلنة، والمتابعة منتظمة، والتغذية الراجعة بناءة، أصبح العامل أكثر قدرة على فهم ما هو مطلوب منه وتحديد جوانب القوة وفرص التطوير في أدائه.

وتكتسب إدارة الأداء أهمية خاصة في الجمعيات غير الربحية؛ لأن هذه الجمعيات تسعى أساساً إلى تحقيق رسالة اجتماعية أو إنسانية أو تنموية، وتتعامل مع أطراف متعددة تشمل المستفيدين والمتبرعين والجهات التنظيمية والعاملين والمتطوعين والشركاء.

ولا يقاس نجاح الجمعية غير الربحية بحجم الإيرادات أو الفائض المالي فقط، بل بقدرتها على تحقيق أثر اجتماعي، وتحسين جودة حياة المستفيدين، والمحافظة على ثقة المجتمع، واستخدام الموارد بكفاءة، واستدامة البرامج والمشروعات. ومن ثم ينبغي أن تربط أنظمة إدارة الأداء بين أداء العاملين والرسالة الاجتماعية للجمعية، لا بالمؤشرات المالية وحدها.

وتشير الأدبيات إلى أن كثيراً من أدوات قياس الأداء طُورت في الأصل للمنظمات الربحية، الأمر الذي يستلزم تكييفها مع طبيعة المنظمات غير الربحية، وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وصعوبة قياس الأثر الاجتماعي. كما ترتبط فاعلية النظام بوضوح أهدافه، ودعم القيادة، ومشاركة العاملين، وتوافر البيانات، واستخدام النتائج في اتخاذ القرار (Treinta et al., ٢٠٢٠).

وفي المملكة العربية السعودية يشهد القطاع غير الربحي توسعاً تنظيمياً وتنموياً في إطار مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتعمل الجهات المنظمة على تمكين منظمات القطاع ورفع كفاءتها واستدامتها وتعزيز إسهامها الاقتصادي والاجتماعي.

وقد أظهر التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي لعام ٢٠٢٤ اتساع نطاق عمل منظمات القطاع وارتفاع مستوى التخصص في أنشطتها، كما بلغت مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي نحو (٩٩,٠%) خلال عام ٢٠٢٤ (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤).

وأظهرت بيانات الهيئة العامة للإحصاء أن تعويضات العاملين في منظمات القطاع غير الربحي بلغت (٢١,٧) مليار ريال خلال عام ٢٠٢٣، مقارنة بنحو (١٨,٦) مليار ريال خلال عام ٢٠٢٢، وهو ما يعكس تنامي أهمية الموارد البشرية في هذا القطاع والحاجة إلى تطوير ممارسات إدارتها (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠٢٣).

ويرافق هذا التوسع عدد من التحديات الإدارية والبشرية، منها تداخل الأدوار، وتفاوت الخبرات، ومحدودية الموارد في بعض الجمعيات، والحاجة إلى رفع المساءلة وجودة الخدمات وربط مسؤوليات العاملين بأهداف الجمعية ورسالتها.

وقد تفقد عملية تقويم الأداء قيمتها التطويرية عندما تنفذ بصورة شكلية في نهاية العام، أو تعتمد على الانطباعات الشخصية، أو تنفصل عن المتابعة والتدريب والتطوير. في المقابل، تساعد إدارة الأداء المتكاملة على تحويل أهداف الجمعية إلى مسؤوليات فردية واضحة، ومتابعة التنفيذ، وتشخيص جوانب القصور، وتقديم الدعم والتغذية الراجعة في الوقت المناسب.

وانطلاقاً من ذلك، تناولت الدراسة أثر إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، ومعايير الأداء، ومتابعة الأداء، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة والتطوير، في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

٢, ١ مشكلة الدراسة

يحظى القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية باهتمام متزايد لما يؤديه من أدوار اجتماعية وتنموية، وقد صاحب نموه توسع في عدد المنظمات والبرامج والوظائف، بما رفع الحاجة إلى أنظمة إدارية أكثر كفاءة واستدامة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤).

ومع ذلك، لا يضمن التوسع التنظيمي وحده تحقيق الأثر المطلوب؛ إذ يتوقف نجاح الجمعيات بدرجة كبيرة على قدرتها على إدارة مواردها البشرية، وتوجيه جهود العاملين نحو أهداف واضحة، ومتابعة مستوى الإنجاز، ومعالجة أوجه القصور، وتحفيز التحسين المستمر.

وتتمثل المشكلة العملية للدراسة في احتمال تفاوت الجمعيات غير الربحية في نضج ممارسات إدارة الأداء. فبينما تطبق بعض الجمعيات أهدافاً ومؤشرات واضحة ومتابعة دورية، قد تعتمد جمعيات أخرى على توجيهات عامة أو تقديرات شخصية غير منتظمة، بما يحد من موضوعية التقويم وفائدته.

كما قد ينفذ التقويم مرة واحدة في نهاية العام دون متابعة مستمرة أو تغذية راجعة كافية، ودون ربط نتائجه بخطط التدريب والتطوير أو تحسين الإجراءات. ويؤدي ذلك إلى ضعف قدرة العاملين على فهم التوقعات الوظيفية ومعرفة جوانب التحسين المطلوبة منهم.

ومن الناحية البحثية، أظهرت الأدبيات اهتماماً بإدارة الأداء أو بعض ممارسات الموارد البشرية في قطاعات متعددة، إلا أن الدراسات التي تختبر إدارة الأداء بأبعادها المتكاملة في علاقتها بالأداء الوظيفي داخل الجمعيات غير الربحية السعودية ما تزال محدودة، ولا سيما في ظل خصوصية هذا القطاع وتعدد أصحاب المصلحة وصعوبة قياس أثره الاجتماعي (Walk & Kennedy, ٢٠١٦؛ Treinta et al., ٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق، صيغت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

٣, ١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر إدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية محل الدراسة؟

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية محل الدراسة؟

٣. ما أثر تخطيط الأداء في تحسين الأداء الوظيفي؟

٤. ما أثر وضوح معايير الأداء في تحسين الأداء الوظيفي؟

٥. ما أثر متابعة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي؟
٦. ما أثر تقويم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي؟
٧. ما أثر التغذية الراجعة والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي؟

١,٤ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لتخطيط الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لوضوح معايير الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لمتابعة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لتقويم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) للتغذية الراجعة والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.

١,٥ أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

قياس أثر إدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

١. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية محل الدراسة.
٢. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية محل الدراسة.
٣. قياس أثر تخطيط الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٤. قياس أثر وضوح معايير الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٥. قياس أثر متابعة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٦. قياس أثر تقويم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي.
٧. قياس أثر التغذية الراجعة والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي.
٨. صياغة توصيات عملية تساعد الجمعيات غير الربحية على تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يدعم تحسين الأداء الوظيفي.

١,٦ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من تناولها العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي في بيئة الجمعيات غير الربحية السعودية، وهي بيئة تنظيمية تختلف عن القطاعات الربحية بسبب تركيزها على الرسالة الاجتماعية، وتعدد أصحاب المصلحة، وصعوبة قياس بعض مخرجاتها.

كما تسهم الدراسة في إبراز إدارة الأداء بوصفها منظومة مستمرة تشمل التخطيط والمتابعة والتقويم والتغذية الراجعة والتطوير، وليس مجرد إجراء دوري لتقدير أداء العاملين.

وتوفر الدراسة أساساً نظرياً وتطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير بحوث أكثر تخصصاً حول إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يمكن أن تفيد نتائج الدراسة مجالس إدارات الجمعيات ومديريها التنفيذيين ومسؤولي الموارد البشرية في:

- تشخيص مستوى تطبيق إدارة الأداء.
- تطوير أهداف ومؤشرات أداء أكثر وضوحاً.
- تحسين عدالة وموضوعية عمليات التقويم.
- ربط نتائج الأداء بالتدريب والتطوير.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- رفع مستوى الالتزام والمبادرة لدى العاملين.
- تطوير سياسات التحفيز والمساءلة.
- دعم توجه الجمعيات نحو الكفاءة والاستدامة.

ثالثاً: الأهمية الوطنية

تتسق الدراسة مع التوجهات الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتعزيز استدامته ومساهمته الاقتصادية والاجتماعية، ودعم قدرة منظماته على تحقيق أثر اجتماعي ملموس في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠.

١,٧ نموذج الدراسة

تكوّن نموذج الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع، واختبر الأثر المباشر لإدارة الأداء بأبعادها في الأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: إدارة الأداء

ويتكون من الأبعاد الآتية:

١. تخطيط الأداء.
٢. تحديد معايير الأداء.
٣. متابعة الأداء.
٤. تقويم الأداء.
٥. التغذية الراجعة والتطوير.

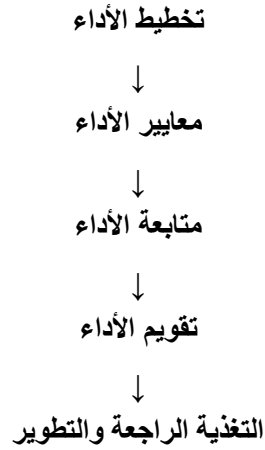
المتغير التابع: الأداء الوظيفي

ويتكون من الأبعاد الآتية:

١. جودة العمل.
٢. كمية الإنجاز.
٣. الالتزام الوظيفي.
٤. سرعة إنجاز المهام.
٥. المبادرة والتعاون.

التمثيل النصي للنموذج

إدارة الأداء:



=> تؤثر في <=

الأداء الوظيفي:

- جودة العمل
- كمية الإنجاز
- الالتزام الوظيفي
- سرعة الإنجاز
- المبادرة والتعاون

٨, ١ متغيرات الدراسة وأبعادها

أولاً: إدارة الأداء

تشير إدارة الأداء في هذه الدراسة إلى مجموعة الممارسات التي تستخدمها الجمعية لتحديد ما يتوقع من العاملين، ومتابعة تنفيذ المهام، وقياس النتائج، وتقديم الملاحظات، وتحسين الأداء.

١. تخطيط الأداء

يتضمن تحديد الأهداف والمسؤوليات والنتائج المتوقعة في بداية دورة الأداء.

٢. معايير الأداء

تتضمن المؤشرات والقواعد التي يقاس على أساسها مستوى الإنجاز والجودة والالتزام.

٣. متابعة الأداء

تشمل مراجعة التقدم بصورة دورية، وتحديد الانحرافات، وتوفير الدعم اللازم.

٤. تقويم الأداء

يعني إصدار حكم منظم على مستوى أداء الموظف وفق معلومات ومعايير محددة.

٥. التغذية الراجعة والتطوير

تشمل مناقشة النتائج مع الموظف، وتوضيح نقاط القوة والتحسين، وإعداد خطط التدريب والتطوير.

ثانيًا: الأداء الوظيفي

يشير إلى مستوى إنجاز العامل لمهامه ومسؤولياته، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الجمعية.

١. جودة العمل

مستوى الدقة والإتقان والالتزام بالمعايير.

٢. كمية الإنجاز

حجم المهام المنجزة مقارنة بما هو مطلوب.

٣. الالتزام الوظيفي

الالتزام بالأنظمة والمواعيد والمسؤوليات.

٤. سرعة الإنجاز

القدرة على تنفيذ المهام في الوقت المحدد.

٥. المبادرة والتعاون

الاستعداد لتقديم المقترحات والمشاركة ومساعدة الزملاء.

٩, ١ التعريفات المفاهيمية والإجرائية

إدارة الأداء مفاهيميًا

عملية إدارية مستمرة تهدف إلى موازنة أداء الأفراد والفرق مع أهداف المنظمة، من خلال التخطيط والمتابعة والتقويم والتغذية الراجعة والتطوير.

إدارة الأداء إجرائيًا

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك في فقرات الاستبانة المتعلقة بتخطيط الأداء، ومعايير الأداء، والمتابعة، والتقويم، والتغذية الراجعة والتطوير.

الأداء الوظيفي مفاهيميًا

محصلة السلوكيات والنتائج التي يحققها العامل عند تنفيذ مهامه ومسؤولياته خلال فترة زمنية محددة.

الأداء الوظيفي إجرائيًا

الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك في فقرات جودة العمل، وكمية الإنجاز، والالتزام، وسرعة الإنجاز، والمبادرة والتعاون.

الجمعية غير الربحية

منظمة تنشأ لتحقيق غرض اجتماعي أو إنساني أو تنموي، ولا يكون هدفها الرئيس توزيع الأرباح على الأعضاء أو المؤسسين.

العاملون في الجمعيات غير الربحية

الموظفون المتفرغون أو العاملون بعقود رسمية في الجمعيات غير الربحية محل الدراسة، في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية.

١,١٠ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

١. دراسة القرني وشمسي (٢٠٢٤): أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام
❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة ميدانية طبقت على العاملين في عدد من الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لقياس أثر تحديد الأهداف بأسلوب تشاركي على مستوى أداء العاملين.
❖ أهم النتائج: أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في تحديدها وبين تحسّن مستوى الأداء، مع تفاوت هذا الأثر باختلاف حجم الجمعية ونضج ممارساتها الإدارية.
❖ التوصيات: أوصت بربط الأهداف الفردية بالخطط الاستراتيجية للجمعية، وب عقد مراجعات دورية لمدى تحقق الأهداف بدل الاكتفاء بالتقويم السنوي.
٢. دراسة أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل في المؤسسات الخيرية بالمملكة العربية السعودية: حالة مؤسسة نماء الأهلية
❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة حالة تطبيقية على مؤسسة خيرية سعودية، تناولت العلاقة بين تطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية (كالشفافية والمساءلة ووضوح الصلاحيات) ومستوى أخلاقيات العمل لدى العاملين.
❖ أهم النتائج: خلصت إلى أن تطبيق معايير الحوكمة يرتبط إيجابياً بتحسّن الانضباط المهني والالتزام لدى العاملين، وأن غياب آليات المساءلة الواضحة ينعكس سلباً على جودة الممارسات الإدارية.
❖ التوصيات: أوصت بتوثيق سياسات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية ونشرها للعاملين، وربط الحوكمة الداخلية بمنظومة تقويم الأداء.
٣. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على شركات صغيرة ومتوسطة بمدينة الرياض (IJRSP، العدد ٤٣)
❖ منهج الدراسة وعينتها: منهج وصفي تحليلي طُبّق على عينة من العاملين في شركات صغيرة ومتوسطة بالرياض، لقياس أثر ممارسات التوظيف والتدريب وتقويم الأداء على مؤشرات التميز المؤسسي.
❖ أهم النتائج: بيّنت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على التميز المؤسسي، وبرز تقويم الأداء والتدريب كأكثر الممارسات تأثيراً.
❖ التوصيات: أوصت بتبني نظم تقويم أداء موحدة ومعايير واضحة للتميز المؤسسي قابلة للقياس الدوري.
٤. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على شركات صغيرة ومتوسطة بمنطقة عسير (IJRSP، العدد ٤٦)
❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة ميدانية بعينة بلغت (١١٠) مجسّداً من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين في شركة بمنطقة عسير، بحثت أثر الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء على الإبداع والابتكار الإداري.
❖ أهم النتائج: توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء متوسطاً بينما جاء مستوى الابتكار الإداري مرتفعاً، مع وجود أثر دال لممارسات الموارد البشرية على كليهما.

❖ التوصيات: أوصت بتعزيز ثقافة تجريب الأفكار الجديدة، وربط تقييم الأداء بمؤشرات المبادرة والابتكار لا بالإنجاز الكمي فقط.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

٥. .Alsaif, S. M. (٢٠١٨). **An Effective Performance Management System: Empirical Study**. from Saudi Arabia. *SEISENSE Journal of Management*, ١ (١)، ٤٩-٦٣.

❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة تطبيقية سعودية اقترحت نموذجاً لخصائص نظام إدارة الأداء الفعال عبر ثلاث مراحل حرجية: تحديد أهداف الأداء، وقياس الأداء، وتطوير الأداء.

❖ أهم النتائج: توصلت إلى أن فاعلية النظام لا تتحقق إلا بتكامل هذه المراحل الثلاث، وأن غياب أي منها (خصوصاً مرحلة التطوير) يُضعف الأثر الكلي لإدارة الأداء.

❖ التوصيات: أوصت بتصميم نظم إدارة الأداء في المؤسسات السعودية بحيث تغطي المراحل الثلاث معاً بدل الاختصار على التقويم النهائي.

٦. .Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (٢٠٢٠). **Impact of Management on Organizational Performance: The Moderating Role Talent of an Effective Performance Management System**. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11–24.

❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة ميدانية على القطاع الصحي العام في الأردن، بعينة بلغت (٤٣٠) موظفاً في (٣٠) مستشفى حكومياً، استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS.

❖ أهم النتائج: أظهرت أن نظام إدارة الأداء الفعال يلعب دوراً معيّلاً (Moderator) يعزز العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي.

❖ التوصيات: أوصت باعتماد نظام إدارة أداء فعال كأداة استراتيجية لتعزيز أثر ممارسات الموارد البشرية الأخرى على الأداء.

٧. .Awan, S. H., Habib, N., Akhtar, C. S., & Naveed, S. (٢٠٢٠). **Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement**. *SAGE Open*, ١٠ (٤).

❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة كمية ميدانية على ٢٨٥ من الموظفين والمديرين في ثمانية بنوك خاصة في باكستان، باستخدام الاستبانة والتحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية.

❖ أهم النتائج: وجود أثر إيجابي لفعالية نظام إدارة الأداء في الاندماج في العمل وأداء المهام والأداء السياقي.

❖ التوصيات: تصميم نظام شامل وتشاركي لإدارة الأداء يجمع بين دقة النظام والعدالة المدركة، مع إشراك الموظفين والتغذية الراجعة وربط المكافآت بالأداء.

٨. .Walk, M., & Kennedy, T. (٢٠١٦). **Making Nonprofits More Effective: Performance Management and Performance Appraisals**. In *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*. Taylor & Francis

- ❖ منهج الدراسة وعينتها: مراجعة نظرية شاملة لأدبيات إدارة الأداء وتقييم الأداء في سياق المنظمات غير الربحية تحديدًا، خلصت إلى اقتراح نموذج متكامل يراعي خصوصية هذا القطاع.
- ❖ أهم النتائج: أوضحت أن أدوات إدارة الأداء المصممة للقطاع الربحي لا تُطَبَّق مباشرة على المنظمات غير الربحية، لاختلاف رسالتها وتعدد أصحاب المصلحة ودور المتطوعين، وأن النظام الجيد التصميم يحقق أثرًا إيجابيًا على الموظفين والمديرين والمنظمة.
- ❖ التوصيات: أوصت بتكييف نماذج إدارة الأداء لتناسب الرسالة الاجتماعية للمنظمات غير الربحية بدل استيراد نماذج القطاع الربحي كما هي.

nta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, Trei .^٩ E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Munik, J., & Leite, L. R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799.

- ❖ منهج الدراسة وعينتها: مراجعة أدبيات منهجية مدعومة بتحليل بيليومتري وتحليل شبكي لدراسات نظم قياس الأداء في المنظمات غير الربحية.
- ❖ أهم النتائج: خلصت إلى أن فاعلية نظام قياس الأداء لا تعتمد على اختيار المؤشرات فقط، بل ترتبط بمشاركة العاملين، ودعم القيادة، ووضوح غرض القياس، وتوافر البيانات، واستخدام النتائج فعليًا في اتخاذ القرار.
- ❖ التوصيات: اقترحت إطارًا يجمع عوامل التصميم والتطبيق معًا عند بناء أي نظام لقياس الأداء في القطاع غير الربحي.

e-Ankrah, B. (2022). Performance Management and Employee Otcher .^{١٠} Engagement in Public Institutions: A Developing Country Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 112–122.

- ❖ منهج الدراسة وعينتها: اتبعت الدراسة المنهج الكمي الميداني، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من عينة ميسرة بلغت (١٥٦) موظفًا من العاملين بدوام كامل في إحدى المؤسسات العامة في غانا، وشملت العينة مستويات وظيفية مختلفة من المديرين والموظفين. وقاست الدراسة الاندماج الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: الاندماج في العمل، والاندماج الفكري، والاندماج الاجتماعي، وُحِلَّت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٠، بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار.
- ❖ أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاندماج الوظيفي وأداء الموظفين؛ فكلما ارتفع اندماج الموظفين في أعمالهم تحسن مستوى أدائهم. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال لكل من الاندماج في العمل، والاندماج الفكري، والاندماج الاجتماعي في الأداء الوظيفي، وكان الاندماج الفكري أقوى الأبعاد تأثيرًا، يليه الاندماج الاجتماعي، ثم الاندماج في العمل. وأكدت الدراسة أن الموظفين المندمجين يكونون أكثر التزامًا وبذلًا للجهد، ويسهمون بصورة أفضل في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ التوصيات: أوصت الدراسة المؤسسات العامة بالعمل بصورة مقصودة على تعزيز اندماج الموظفين لتحسين أدائهم، من خلال إنشاء برامج شاملة للإرشاد والتوجيه المهني، وعقد لقاءات فردية منتظمة بين الموظفين والمديرين لمناقشة الأدوار والأهداف والمشكلات المهنية والشخصية. كما أوصت بتطبيق نظم عادلة ومتسقة للمكافآت والتقدير، والاهتمام بالاعتراف بإنجازات الموظفين من جانب الرؤساء والزملاء؛ لما لذلك من أثر في رفع الدافعية والاندماج وتحسين الأداء الوظيفي.

١١. Organizational Importance of (٢٠٢١) Darmin, D., Muksin, A., & Yulius, Y. Commitment, Motivation and Incentives in Improving Employee Performance. Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, 3(2), 289–301.

- ❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة كمية بحثت أثر الالتزام التنظيمي والدافعية والحوافز مجتمعة على مستوى أداء العاملين.
- ❖ أهم النتائج: بيّنت أن الالتزام التنظيمي والدافعية والحوافز عوامل جوهرية ومرتبطة في تحسين الأداء، وأن ضعف أي منها يُضعف الأثر الكلي على الأداء الوظيفي.
- ❖ التوصيات: أوصت بتصميم برامج حوافز مرتبطة بمؤشرات أداء واضحة، لا بمعايير عامة أو ذاتية.

١٢. The Role of Perceived (٢٠٢٢) Kurniasih, D. & Setyoko, P. I., Wahyuningrat. Organizational Support (POS), Organizational Virtuosity (OV) on Performance and Post-Pandemic Profit Organizations in the-Being (EWB) of Non-Employee Well Period. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 13, 1940–1944.

- ❖ منهج الدراسة وعينتها: دراسة ميدانية في منظمات غير ربحية في فترة ما بعد الجائحة، بحثت أثر الدعم التنظيمي المُدرَك والفضيلة التنظيمية على أداء العاملين وسلامتهم النفسية.
- ❖ أهم النتائج: أظهرت أن دعم المنظمة لعاملها (ماديًا ومعنويًا) ينعكس إيجابًا على الأداء وعلى مستوى الرفاه الوظيفي في آنٍ معًا، وهو أثر يبرز بوضوح أكبر في المنظمات غير الربحية مقارنة بالقطاع الربحي.
- ❖ التوصيات: أوصت المنظمات غير الربحية بعدم إغفال بُعد رفاه العاملين عند تصميم سياسات الأداء، لارتباطه المباشر بالإنتاجية.

١١, ١ التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة اتفاقًا عامًا على أن وضوح الأهداف، والمتابعة المستمرة، وعدالة التقويم، وربط النتائج بالتطوير عوامل ترتبط بتحسين أداء العاملين ورفع فاعلية المنظمات.

كما أكدت الدراسات التي تناولت المنظمات غير الربحية ضرورة تكييف أنظمة إدارة الأداء مع الرسالة الاجتماعية للمنظمة، وتعدد أصحاب المصلحة، ودور العاملين والمتطوعين، بدل نقل نماذج القطاع الربحي دون تعديل (Walk & Kennedy, ٢٠١٦؛ Treinta et al., ٢٠٢٠). وأبرزت دراسات أخرى أهمية تكامل مراحل تحديد الأهداف والقياس والتطوير، وعدم الاقتصار على التقويم النهائي (Alsaif, ٢٠١٨).

ومن الناحية المنهجية، غلب على الدراسات السابقة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، إلا أن عددًا منها تناول ممارسات منفردة، أو أجري في قطاعات ربحية أو عامة، أو ركز على الأداء التنظيمي والتميز والالتزام أكثر من قياس الأداء الوظيفي بأبعاده داخل الجمعيات غير الربحية السعودية. وقد وجه ذلك تصميم الدراسة الحالية ومتغيراتها وأبعادها.

١,١٢ الفجوة البحثية

- تتمثل الفجوة البحثية التي عالجتها الدراسة في محدودية الأدلة الميدانية التي تجمع بصورة مباشرة بين العناصر الآتية:
- ١. إدارة الأداء بوصفها منظومة متكاملة تشمل التخطيط، والمعايير، والمتابعة، والتقويم، والتغذية الراجعة والتطوير.
 - ٢. الأداء الوظيفي بأبعاده السلوكية والنتائج، المتمثلة في جودة العمل، وكمية الإنجاز، والالتزام، وسرعة الإنجاز، والمبادرة والتعاون.
 - ٣. بيئة الجمعيات غير الربحية السعودية بما تتسم به من رسالة اجتماعية، وتعدد لأصحاب المصلحة، وتفاوت في الموارد والقدرات الإدارية.
 - ٤. قياس تصورات العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية، بدل الاقتصار على منظور القيادات أو المؤشرات التنظيمية العامة.
 - ٥. اختبار الأثر النسبي لأبعاد إدارة الأداء لتحديد الممارسات الأكثر إسهامًا في تفسير الأداء الوظيفي.
- وعليه، اختبرت الدراسة نموذجًا يربط أبعاد إدارة الأداء بالأداء الوظيفي لدى العاملين في خمس جمعيات غير ربحية مرخصة في المملكة العربية السعودية، بما يقدم إضافة تطبيقية في سياق لا يزال محدود التناول في الدراسات العربية والسعودية.

١,١٣ منهج الدراسة

- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة المشكلة وأهدافها.
- استخدم الجانب الوصفي في عرض المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأداء والأداء الوظيفي والجمعيات غير الربحية.
- واستخدم الجانب التحليلي في معالجة البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، وقياس العلاقات بين المتغيرات، وتقدير أثر إدارة الأداء في الأداء الوظيفي.

١,١٤ مصادر البيانات

المصادر الثانوية

تشمل:

- الكتب العلمية.
- الأبحاث المحكمة.
- الرسائل الجامعية.
- التقارير الرسمية.
- الأنظمة واللوائح.
- تقارير المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- بيانات الهيئة العامة للإحصاء.
- الوثائق المتعلقة برؤية السعودية ٢٠٣٠.

المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي جُمعت من العاملين في الجمعيات غير الربحية بواسطة الاستبانة.

١,١٥ أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: البيانات العامة

- ١. الجنس.
- ٢. العمر.
- ٣. المؤهل العلمي.
- ٤. سنوات الخبرة في الجمعية.
- ٥. المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: إدارة الأداء

يتكون من فقرات تقيس:

- تخطيط الأداء.
- معايير الأداء.
- متابعة الأداء.
- تقويم الأداء.
- التغذية الراجعة والتطوير.

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

يتكون من فقرات تقيس:

- جودة العمل.
- كمية الإنجاز.
- الالتزام الوظيفي.
- سرعة الإنجاز.
- المبادرة والتعاون.

ويستخدم مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (١): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

١,١٦ حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة موضوعيًا على قياس أثر إدارة الأداء بأبعادها: التخطيط، والمعايير، والمتابعة، والتقييم، والتغذية الراجعة والتطوير، في الأداء الوظيفي بأبعاده: جودة العمل، وكمية الإنجاز، والالتزام الوظيفي، وسرعة الإنجاز، والمبادرة والتعاون. تقتصر الدراسة على أثر إدارة الأداء بأبعادها: التخطيط، والمعايير، والمتابعة، والتقييم، والتغذية الراجعة والتطوير، في الأداء الوظيفي بأبعاده: الجودة، والإنجاز، والالتزام، والسرعة، والمبادرة والتعاون.

خمس جمعيات غير ربحية مرخصة في المملكة العربية السعودية وافقت على تطبيق الدراسة.

الجمعيات غير الربحية المرخصة في المملكة العربية السعودية.

العاملون في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية في الجمعيات محل الدراسة، ممن أمضوا مدة تسمح لهم بتقييم ممارسات إدارة الأداء.

العاملون في المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية في الجمعيات غير الربحية.

نُفذت الدراسة الميدانية خلال عام ٢٠٢٦م.

تطبق الدراسة خلال عام ٢٠٢٦م، أو خلال الفترة التي يعتمد عليها الباحث عند تنفيذ الجانب الميداني.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي؛ ولذلك ترتبط نتائجها بصدق استجابات المشاركين، وبمدى تمثيل العينة للجمعيات محل الدراسة، ولا تُفسر العلاقات الإحصائية بوصفها دليلاً سببياً قاطعاً.

تعتمد الدراسة على الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي، ولذلك ترتبط النتائج بمدى دقة إجابات المشاركين وصدقها، وبمدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية التي تقوم عليها الدراسة، من خلال ثلاثة مباحث رئيسة. يعرض المبحث الأول مفهوم إدارة الأداء وتطورها وأهدافها ومراحلها وأبعادها ومتطلبات نجاحها. ويتناول المبحث الثاني الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته ومحدداته وأبعاده وطرق قياسه وتحسينه. أما المبحث الثالث فيناقش طبيعة الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وخصائص مواردها البشرية، والتحديات التي تواجهها، وأهمية إدارة الأداء في بيئتها التنظيمية.

تساعد هذه الموضوعات على بناء تفسير علمي للعلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي، وتوضح الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات التخطيط والمتابعة والتقييم والتغذية الراجعة أن تنعكس على جودة أداء العاملين وكمية إنجازهم والتزامهم وسرعة تنفيذهم للمهام ومبادراتهم وتعاونهم.

المبحث الأول

إدارة الأداء

٢,١,١ مقدمة

تمثل إدارة الأداء إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لأنها تربط بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبين مساهمات العاملين اليومية. وقد اتجه الفكر الإداري المعاصر من النظر إلى الأداء باعتباره نتيجة تقاس في نهاية فترة زمنية، إلى اعتباره عملية مستمرة تشمل تحديد التوقعات، وتوفير الموارد، ومتابعة التنفيذ، ومعالجة الانحرافات، وتطوير قدرات العاملين.

ويؤكد هذا الاتجاه أن إدارة الأداء لا تقتصر على تعبئة نموذج تقييم سنوي، بل تقوم على حوار مستمر بين المدير والموظف بشأن الأهداف والنتائج والعقبات وفرص التحسين. ويعرّف معهد تشارترد للأفراد والتنمية إدارة الأداء بأنها مجموعة من الممارسات التي تساعد على المحافظة على أداء العاملين وتحسينه، وتشمل تحديد الأهداف، والمراجعات، والتغذية الراجعة، والتعلم والتطوير. (CIPD, n.d.)

كما تنظر جمعية إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تتضمن التخطيط والمراقبة والتطوير والتقييم، بهدف موازنة إسهامات العاملين مع الأهداف التنظيمية. (SHRM, n.d.)

٢,١,٢ مفهوم إدارة الأداء

تعددت تعريفات إدارة الأداء نتيجة تطور الفكر الإداري واختلاف زوايا النظر إليها. فمن الباحثين من يركز على جانب قياس النتائج، ومنهم من يركز على تطوير العاملين، بينما ينظر إليها اتجاه ثالث باعتبارها نظاماً استراتيجياً متكاملًا. ويمكن تعريف إدارة الأداء بأنها:

عملية إدارية مستمرة ومنظمة تهدف إلى الاتفاق على الأهداف والنتائج المتوقعة، ومتابعة مستوى الإنجاز، وتقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط التحسين والتطوير، بما يحقق التكامل بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية.

ويتضح من هذا التعريف أن إدارة الأداء تتضمن مجموعة من العناصر المترابطة:

١. وضوح الأهداف.

٢. تحديد المسؤوليات.

٣. وضع معايير قابلة للقياس.

٤. المتابعة المستمرة.

٥. التقويم الموضوعي.

٦. التغذية الراجعة.

٧. التدريب والتطوير.

٨. اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

وتختلف إدارة الأداء عن مجرد الرقابة الإدارية؛ فالرقابة تهتم غالبًا بالكشف عن الانحرافات، بينما تهتم إدارة الأداء أيضًا بمنع الانحرافات، وتوفير الدعم، وتطوير الموظف، وتعزيز قدرته على تحقيق نتائج أفضل مستقبلاً.

٣، ١، ٢ الفرق بين إدارة الأداء وتقويم الأداء

يشيع استخدام مصطلحي إدارة الأداء وتقويم الأداء باعتبارهما مترادفين، إلا أن بينهما فرقاً جوهرياً.

تقويم الأداء

هو إجراء دوري يهدف إلى إصدار حكم على مستوى أداء الموظف خلال فترة محددة، وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات.

إدارة الأداء

هي نظام شامل ومستمر يبدأ قبل تنفيذ العمل، ويستمر أثناءه وبعده، ويشمل التخطيط والمتابعة والتقويم والتغذية الراجعة والتطوير.

ويمكن توضيح الفرق في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢): الفرق بين تقويم الأداء وإدارة الأداء

إدارة الأداء	تقويم الأداء	مجال المقارنة
شامل	محدود	النطاق
مستمر	دوري أو سنوي	التوقيت
تحسين الأداء وتطويره	الحكم على الأداء	الهدف
المدير والموظف والإدارة	المدير غالباً	الأطراف
الماضي والحاضر والمستقبل	الأداء السابق	التركيز
قرارات تحسين وتطوير	درجة أو تقدير	المخرجات
ارتباط مباشر بالأهداف	قد تكون محدودة	العلاقة بالاستراتيجية
طوال دورة الأداء	بعد التقويم	التغذية الراجعة

وتوضح جمعية إدارة الموارد البشرية أن المراجعة السنوية ليست هي إدارة الأداء ذاتها؛ لأن النظام الفاعل يحتاج إلى أهداف واضحة وتغذية راجعة دورية واستخدام بيانات الأداء في التطوير واتخاذ القرار. (SHRM, n.d.)

٤، ١، ٢ تطور مفهوم إدارة الأداء

مر مفهوم إدارة الأداء بعدة مراحل:

المرحلة الأولى: التفتيش والرقابة

تركز الاهتمام في هذه المرحلة على مراقبة العامل والتأكد من التزامه بالتعليمات، وكانت العلاقة قائمة على السلطة المباشرة.

المرحلة الثانية: تقويم الأداء

بدأت المنظمات باستخدام نماذج دورية لتقدير أداء الموظفين، بهدف اتخاذ قرارات مثل الترقية أو النقل أو المكافأة.

المرحلة الثالثة: الإدارة بالأهداف

أصبحت الأهداف المتفق عليها أساساً لقياس الأداء، وازدادت مشاركة الموظف في تحديد النتائج المطلوبة.

المرحلة الرابعة: إدارة الأداء المتكاملة

اتسع المفهوم ليشمل التخطيط والمتابعة والتغذية الراجعة والتدريب والتحفيز وربط الأداء بالاستراتيجية.

المرحلة الخامسة: إدارة الأداء المستمرة والرقمية

تعتمد المنظمات الحديثة على مراجعات أكثر تكراراً، ولوحات مؤشرات رقمية، وتغذية راجعة فورية، وتحليلات بيانات تساعد على اكتشاف فجوات الأداء.

ولا يعني هذا التطور إلغاء المراجعة الرسمية، وإنما تحويلها من حدث منفصل إلى جزء من عملية أوسع تقوم على الحوار المستمر.

٢,١,٥ أهمية إدارة الأداء

تظهر أهمية إدارة الأداء في عدد من الجوانب التنظيمية والبشرية.

أولاً: الأهمية بالنسبة للمنظمة

تساعد إدارة الأداء المنظمة على:

١. ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وفردية.
٢. توجيه الموارد البشرية نحو الأولويات.
٣. اكتشاف الانحرافات في وقت مبكر.
٤. تحسين جودة القرارات الإدارية.
٥. تحديد الاحتياجات التدريبية.
٦. تعزيز المساءلة.
٧. رفع الإنتاجية.
٨. تقليل الغموض وتداخل الأدوار.
٩. دعم التخطيط للتعاقب الوظيفي.
١٠. تحسين جودة الخدمات.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للمدير

تمكن إدارة الأداء المدير من:

١. تحديد توقعاته بوضوح.
٢. متابعة مستوى الإنجاز.
٣. التعرف على نقاط القوة والضعف.
٤. تقديم الدعم في الوقت المناسب.
٥. توثيق الأداء.

٦. اتخاذ قرارات أكثر عدالة.
٧. إدارة الوقت والأولويات بصورة أفضل.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للموظف

تساعد الموظف على:

١. معرفة ما هو مطلوب منه.
٢. فهم معايير النجاح.
٣. التعرف على مستوى تقدمه.
٤. الحصول على ملاحظات واضحة.
٥. تحديد فرص التدريب والتطوير.
٦. الشعور بعدالة التقويم.
٧. زيادة الدافعية والانتماء.
٨. تطوير مساره المهني.

رابعاً: الأهمية بالنسبة للجمعية غير الربحية

تساعد إدارة الأداء الجمعية على الربط بين عمل الموظف ورسالتها الاجتماعية، وتوضيح العلاقة بين الوظائف والبرامج والمستفيدين والأثر الناتج عنها.

٦, ١, ٢ أهداف إدارة الأداء

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق أهداف متعددة، من أبرزها:

١. توحيد اتجاه العاملين نحو أهداف المنظمة.
٢. رفع مستوى الكفاءة والفاعلية.
٣. تحديد النتائج المتوقعة من كل وظيفة.
٤. تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥. اكتشاف فجوات الكفاءة.
٦. تحسين جودة القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية.
٧. معالجة الأداء المنخفض.
٨. الاعتراف بالأداء المتميز.
٩. تشجيع التعلم المستمر.
١٠. تحقيق العدالة والشفافية.
١١. تطوير ثقافة المساءلة.
١٢. تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ولا ينبغي أن ينحصر الهدف في اكتشاف الأخطاء؛ لأن النظام الذي يستخدم للعقاب فقط قد يدفع العاملين إلى إخفاء المشكلات أو مقاومة التقويم.

٢,١,٧ خصائص نظام إدارة الأداء الفاعل

يتسم نظام إدارة الأداء الفاعل بعدد من الخصائص:

١. الارتباط بالاستراتيجية

ينبغي أن ترتبط الأهداف الفردية بأهداف الإدارة والجمعية وخططها الاستراتيجية.

٢. الوضوح

يجب أن تكون الأهداف والمسؤوليات والمعايير مفهومة لجميع العاملين.

٣. الاستمرارية

لا ينبغي أن تقتصر الإدارة على اجتماع سنوي، بل يجب أن تكون المتابعة منتظمة.

٤. الموضوعية

يعتمد التقويم على أدلة ونتائج وسلوكيات قابلة للملاحظة، لا على الانطباعات الشخصية.

٥. المشاركة

يسهم إشراك الموظف في تحديد أهدافه ومناقشة نتائجه في زيادة التزامه بالنظام.

٦. المرونة

ينبغي تعديل الأهداف عند تغير الظروف أو الأولويات.

٧. العدالة

يطبق النظام بصورة متسقة على الوظائف المتشابهة، مع إتاحة فرصة الاعتراض والمراجعة.

٨. القابلية للقياس

تصاغ المؤشرات بطريقة تسمح بتحديد مستوى الإنجاز.

٩. التركيز على التطوير

تستخدم النتائج لتحديد فرص التحسين، وليس فقط لتصنيف الموظفين.

١٠. السرية

تعالج بيانات الأداء بما يحفظ خصوصية العاملين.

٢,١,٨ دورة إدارة الأداء

يمكن تنظيم دورة إدارة الأداء في خمس مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

تحديد الأهداف والمهام والمؤشرات والموارد والمدة الزمنية.

المرحلة الثانية: تنفيذ الأداء

قيام الموظف بأداء مهامه وفق الخطط والمعايير المتفق عليها.

المرحلة الثالثة: متابعة الأداء

مراقبة التقدم، وإجراء اجتماعات دورية، ومعالجة العقبات.

المرحلة الرابعة: تقويم الأداء

مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والمعايير.

المرحلة الخامسة: التغذية الراجعة والتطوير

مناقشة النتائج ووضع خطة للتحسين أو التطوير أو التحفيز.

وتتكرر الدورة بصورة دورية، بحيث تصبح نتائج الدورة السابقة مدخلاً لتخطيط الدورة التالية.

٩, ١, ٢ تخطيط الأداء

يمثل تخطيط الأداء نقطة البداية في النظام، ويقصد به الاتفاق المسبق على ما ينبغي تحقيقه خلال فترة محددة.

ويتضمن التخطيط:

١. تحديد أهداف الوظيفة.
٢. توزيع المسؤوليات.
٣. اختيار مؤشرات القياس.
٤. تحديد الموارد المطلوبة.
٥. وضع جدول زمني.
٦. تحديد مستوى الأداء المقبول.
٧. توقع العقبات.
٨. الاتفاق على أساليب المتابعة.

وتكمن أهمية التخطيط في أن الموظف لا يمكن أن يحاسب بصورة عادلة على نتائج لم تكن محددة أو مفهومة منذ البداية.

شروط الهدف الجيد

ينبغي أن يكون الهدف:

- محددًا.
- قابلاً للقياس.
- قابلاً للتحقيق.
- مرتبطاً بأهداف الجمعية.
- محددًا بزمن.
- واضح المسؤولية.

مثال تطبيقي

بدلاً من كتابة هدف عام مثل:

تحسين خدمة المستفيدين.

يمكن كتابة الهدف بصورة أدق:

معالجة ٩٠% من طلبات المستفيدين المستوفية للشروط خلال خمسة أيام عمل بنهاية الربع الثالث.

١٠, ١, ٢ تحديد معايير الأداء

معييار الأداء هو المستوى المرجعي الذي تقارن به النتائج الفعلية.

ومن أمثلة المعايير:

- عدد المعاملات المنجزة.
- نسبة الدقة.
- مدة تقديم الخدمة.
- رضا المستفيدين.
- نسبة تنفيذ الخطة.
- الالتزام بالموازنة.
- عدد الزيارات الميدانية.
- نسبة إغلاق الملاحظات.
- عدد المستفيدين.
- نسبة الحضور والالتزام.

خصائص المعايير الجيدة

١. واضحة.
٢. مرتبطة بالوظيفة.
٣. قابلة للقياس.
٤. واقعية.
٥. عادلة.
٦. قابلة للمراجعة.
٧. متوازنة بين الكمية والجودة.
٨. لا تشجع على سلوكيات غير مرغوبة.

فمثلاً، التركيز على عدد الحالات المنجزة وحده قد يؤدي إلى انخفاض الجودة، لذلك ينبغي الجمع بين مؤشرات الكمية والجودة والوقت ورضا المستفيد.

١١, ١, ٢ مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي مقاييس تستخدم لمتابعة مستوى التقدم نحو هدف محدد.

أنواع المؤشرات

مؤشرات المدخلات

تقيس الموارد المستخدمة، مثل عدد الموظفين أو حجم الإنفاق.

مؤشرات العمليات

تقيس كيفية تنفيذ العمل، مثل مدة معالجة الطلب.

مؤشرات المخرجات

تقيس ما تم إنتاجه، مثل عدد المستفيدين.

مؤشرات النتائج

تقيس التغير المباشر الناتج عن الخدمة.

مؤشرات الأثر

تقيس التغير طويل المدى في المجتمع أو الفئة المستهدفة.

مثال من جمعية تدريبية

- المدخلات: عدد المدربين.
 - العمليات: عدد الساعات التدريبية.
 - المخرجات: عدد المتدربين.
 - النتائج: نسبة المتدربين الذين اكتسبوا المهارات.
 - الأثر: نسبة من حصلوا على فرص عمل.
- ويعد التمييز بين هذه المستويات مهمًا في الجمعيات غير الربحية، لأن عدد الأنشطة لا يعكس بالضرورة مقدار الأثر الاجتماعي.

٢,١,١٢ متابعة الأداء

يقصد بمتابعة الأداء جمع معلومات دورية عن تقدم الموظف نحو الأهداف المحددة. وتشمل المتابعة:

١. الاجتماعات الفردية.
٢. تقارير الإنجاز.
٣. لوحات المؤشرات.
٤. الملاحظة المباشرة.
٥. مراجعة عينات من العمل.
٦. تقارير المستفيدين.
٧. متابعة الالتزام بالمواعيد.
٨. مراجعة المشروعات.

فوائد المتابعة

- اكتشاف التأخر مبكرًا.
- معالجة المشكلات قبل تفاقمها.
- تعديل الأهداف عند الضرورة.
- توفير الدعم والموارد.
- توثيق الإنجازات.
- تقليل مفاجآت التقويم النهائي.
- تعزيز التواصل.

ويجب ألا تتحول المتابعة إلى رقابة مفرطة؛ لأن المبالغة فيها قد تقلل الثقة والاستقلالية. والأفضل أن تركز على النتائج والعقبات والدعم.

٢,١,١٣ تقويم الأداء

تقويم الأداء هو عملية منظمة لمقارنة الأداء الفعلي بما كان متوقعًا، وتحديد مستوى الإنجاز ونقاط القوة والقصور.

أغراض تقويم الأداء

١. معرفة مستوى تحقيق الأهداف.
٢. اتخاذ قرارات التدريب.
٣. تحديد فرص الترقية.
٤. معالجة الأداء الضعيف.
٥. مكافأة الأداء المتميز.
٦. تطوير المسار المهني.
٧. تحسين توزيع العمل.
٨. مراجعة الوصف الوظيفي.

مصادر معلومات التقويم

- المدير المباشر.
- الموظف نفسه.
- الزملاء.
- المرؤوسون.
- المستفيدون.
- بيانات الأنظمة.
- نتائج المشروعات.
- مؤشرات الجودة.

ويفضل استخدام أكثر من مصدر عندما تسمح طبيعة الوظيفة بذلك؛ لتقليل أثر التحيز الفردي.

١٤, ١, ٢ أساليب تقويم الأداء

١. أسلوب التدرج البياني

يمنح الموظف درجة على مجموعة من الصفات أو السلوكيات.

مميزاته: سهل وسريع.

عيوبه: قد يكون عاما وعرضة للتحيز.

٢. أسلوب الترتيب

يرتب الموظفون من الأفضل إلى الأقل أداءً.

مميزاته: بسيط.

عيوبه: لا يوضح حجم الفروق وقد يضر بالتعاون.

٣. المقارنة الثنائية

يقارن كل موظف بالموظفين الآخرين.

مميزاته: يساعد على التمييز.

عيوبه: يصبح معقدا في المجموعات الكبيرة.

٤. الإدارة بالأهداف

يقاس الأداء وفق درجة تحقيق أهداف متفق عليها.

مميزاته: يركز على النتائج والمشاركة.

عيوبه: قد يهمل السلوكيات والجودة غير القابلة للقياس.

٥. المقاييس السلوكية

تستخدم أوصافا لسلوكيات فعلية تمثل مستويات مختلفة من الأداء.

مميزاتها: أكثر وضوحا.

عيوبها: تحتاج إلى وقت للتصميم.

٦. تقويم ٣٦٠ درجة

يجمع التقديرات من المدير والزملاء والمرؤوسين وربما المستفيدين.

مميزاته: يوفر صورة متعددة الجوانب.

عيوبه: يحتاج إلى سريد وثقافة ناضجة.

٧. مراكز التقويم

تستخدم تمارين ومحاكاة ومقابلات لقياس الكفاءات.

مميزاتها: مناسبة للوظائف القيادية.

عيوبها: مرتفعة التكلفة.

٨. بطاقة الأداء المتوازن

تقيس الأداء من أبعاد متعددة، مثل المستفيدين والعمليات والتعلم والموارد.

مميزاتها: تحقق التوازن.

عيوبها: تحتاج إلى مؤشرات دقيقة ونظم معلومات.

١٥, ١, ٢ التغذية الراجعة

التغذية الراجعة هي المعلومات التي يحصل عليها الموظف حول مستوى أدائه مقارنة بالتوقعات.

أهمية التغذية الراجعة

١. توضيح مستوى التقدم.

٢. تعزيز السلوك الإيجابي.

٣. تصحيح الأخطاء.

٤. زيادة الوعي الذاتي.

٥. تحسين التعلم.

٦. تخفيض الغموض.

٧. دعم الثقة بين المدير والموظف.

خصائص التغذية الراجعة الفاعلة

- تقدم في الوقت المناسب.

- تركز على السلوك لا الشخصية.
- تستند إلى أمثلة واضحة.
- تكون متوازنة.
- توضح أثر السلوك.
- تتضمن خطوات عملية.
- تتيح للموظف فرصة الرد.
- تحافظ على الاحترام.

نموذج مبسط للتغذية الراجعة

١. وصف الموقف.
٢. توضيح السلوك.
٣. بيان الأثر.
٤. الاستماع للموظف.
٥. الاتفاق على الإجراء القادم.

١٦, ١, ٢ تطوير الأداء

لا تكتمل إدارة الأداء بمجرد تحديد الدرجة، بل ينبغي أن تتبعها خطة تطوير.

أدوات تطوير الأداء

١. التدريب.
٢. التوجيه المهني.
٣. الإرشاد.
٤. التعلم أثناء العمل.
٥. تدوير الوظائف.
٦. المشاركة في المشروعات.
٧. تفويض مسؤوليات جديدة.
٨. التعلم الإلكتروني.
٩. القراءة المهنية.
١٠. زيارات تبادل الخبرات.

خطة تحسين الأداء

تستخدم عندما يكون الأداء أقل من المستوى المطلوب، وتتضمن عادة:

- جوانب القصور.
- الأداء المطلوب.
- الإجراءات التصحيحية.
- الدعم الذي تقدمه الجمعية.

- الفترة الزمنية.
 - مواعيد المراجعة.
 - النتائج المترتبة على عدم التحسن.
- ويجب أن تكون خطة التحسين واقعية وعادلة، وألا تستخدم بوصفها إجراءً شكلياً تمهيداً للعقوبة.

١٧, ١, ٢ أخطاء تقويم الأداء

قد تتأثر عملية التقويم بأخطاء بشرية وإدارية، من أبرزها:

١. خطأ الهالة

تأثير صفة إيجابية واحدة في التقدير العام.

٢. أثر القرن

تأثير صفة سلبية واحدة في جميع التقديرات.

٣. التساهل

منح درجات مرتفعة لمعظم الموظفين.

٤. التشدد

منح درجات منخفضة بصورة مبالغ فيها.

٥. النزعة المركزية

وضع معظم الموظفين في المستوى المتوسط.

٦. أثر الحداثة

التركيز على الأحداث القريبة من موعد التقويم.

٧. التشابه

منح تقديرات أفضل لمن يشبهون المقيم في الخلفية أو الأسلوب.

٨. التحيز الشخصي

تأثير العلاقات أو الانطباعات غير المرتبطة بالأداء.

٩. التلوث المعياري

دخول عوامل خارج سيطرة الموظف في تقويمه.

١٠. قصور المعيار

عدم شمول المؤشرات لجميع الجوانب المهمة في الوظيفة.

أساليب الحد من الأخطاء

- تدريب المقيمين.
- توضيح المعايير.
- توثيق الأداء طوال العام.
- استخدام أكثر من مصدر.
- مراجعة التقديرات.

- الفصل بين الحقائق والانطباعات.
- إتاحة التظلم.
- مراقبة توزيع الدرجات دون فرض ترتيب قسري.

٢,١,١٨ دور المدير المباشر

يعد المدير المباشر العنصر الأكثر تأثيرًا في نجاح إدارة الأداء، لأنه المسؤول عن التواصل اليومي مع الموظف. وتشمل مسؤولياته:

١. شرح الأهداف.
٢. الاتفاق على المعايير.
٣. توفير الموارد.
٤. متابعة الإنجاز.
٥. إزالة العقبات.
٦. تقديم تغذية راجعة.
٧. توثيق الأداء.
٨. إجراء التقييم بعدالة.
٩. وضع خطة تطوير.
١٠. تحفيز الموظف.

وقد يفشل نظام جيد التصميم بسبب ضعف مهارات المديرين في الحوار أو التقييم أو معالجة الأداء الضعيف.

٢,١,١٩ دور الموظف

لا ينبغي أن يكون الموظف متلقيًا سلبيًا، بل شريكًا في النظام. ومن مسؤولياته:

١. فهم أهدافه.
٢. طلب التوضيح عند الحاجة.
٣. متابعة تقدمه.
٤. توثيق إنجازاته.
٥. الإفصاح عن العقبات.
٦. طلب التغذية الراجعة.
٧. المشاركة في وضع خطة التطوير.
٨. تحمل مسؤولية التعلم.
٩. الالتزام بالمعايير.
١٠. تقديم مقترحات للتحسين.

٢٠, ١, ٢٠ دور إدارة الموارد البشرية

تتولى إدارة الموارد البشرية:

١. تصميم النظام.
٢. إعداد السياسات والنماذج.
٣. تدريب المديرين والموظفين.
٤. متابعة الالتزام.
٥. تحليل نتائج الأداء.
٦. ضمان العدالة.
٧. معالجة الاعتراضات.
٨. ربط النتائج بالتدريب والمكافآت.
٩. تطوير النظام دوريًا.
١٠. حفظ البيانات بسرية.

وفي الجمعيات الصغيرة التي لا توجد فيها إدارة مستقلة للموارد البشرية، يمكن إسناد هذه الوظائف إلى مسؤول إداري مؤهل أو لجنة متخصصة.

٢١, ١, ٢١ متطلبات نجاح إدارة الأداء

يتطلب نجاح النظام ما يأتي:

١. دعم القيادة العليا.
٢. ارتباطه بالخططة الاستراتيجية.
٣. وضوح الوظائف.
٤. وجود أهداف قابلة للقياس.
٥. تدريب المديرين.
٦. مشاركة العاملين.
٧. عدالة الإجراءات.
٨. توافر نظم معلومات.
٩. مراجعات دورية.
١٠. ربط النتائج بالتطوير.
١١. وجود آلية للاعتراض.
١٢. قياس فاعلية النظام نفسه.

وتؤكد الأدبيات الخاصة بالمنظمات غير الربحية أن تصميم نظام قياس الأداء وتنفيذه يتأثران بقيادة الإدارة العليا، وإدارة التغيير، ومشاركة العاملين، وتوافر البيانات، ومدى استخدام النتائج في القرارات. (Treinta et al., 2020)

٢٢, ١, ٢ معوقات إدارة الأداء

من أبرز المعوقات:

١. عدم وضوح الأهداف.
٢. ضعف الوصف الوظيفي.
٣. قلة تدريب المديرين.
٤. مقاومة العاملين.
٥. الخوف من النقد.
٦. الاعتماد على الانطباعات.
٧. نقص البيانات.
٨. عدم انتظام المتابعة.
٩. ضعف العلاقة بين النتائج والتطوير.
١٠. تضخم عدد المؤشرات.
١١. التركيز على الكمية.
١٢. عدم ثقة العاملين بعدالة النظام.
١٣. استخدام النتائج للعقاب فقط.
١٤. تغير الأولويات دون تحديث الأهداف.
١٥. محدودية الموارد.

٢٣, ١, ٢ إدارة الأداء الرقمية

أصبحت المنظمات تستخدم نظامًا رقمية لإدارة الأداء، تتيح:

- إدخال الأهداف.
- متابعة المؤشرات.
- توثيق الاجتماعات.
- تقديم التغذية الراجعة.
- إعداد التقارير.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مقارنة النتائج.
- إرسال التنبيهات.

فوائد الرقمنة

١. سهولة الوصول إلى البيانات.
٢. سرعة المتابعة.
٣. تقليل الأعمال الورقية.
٤. رفع مستوى الشفافية.

٥. تحسين دقة التقارير.

٦. دعم القرارات.

مخاطر الرقمنة

١. التركيز المفرط على الأرقام.

٢. ضعف حماية البيانات.

٣. مقاومة المستخدمين.

٤. عدم ملائمة النظام لطبيعة الجمعية.

٥. تحول المتابعة إلى مراقبة مفرطة.

٢٤, ١, ٢ إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية

تحتاج إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية إلى تكيف يتناسب مع طبيعة الرسالة الاجتماعية. ومن الجوانب التي يجب مراعاتها:

١. ربط أهداف العاملين برسالة الجمعية.

٢. قياس رضا المستفيدين.

٣. الجمع بين مؤشرات الكفاءة والأثر.

٤. مراعاة محدودية الموارد.

٥. التمييز بين الموظفين والمتطوعين.

٦. قياس جودة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

٧. مراعاة أخلاقيات تقديم الخدمة.

٨. عدم اختزال الأداء في عدد الأنشطة.

٩. استخدام بيانات الأداء في التعلم.

١٠. إشراك فرق البرامج في تحديد المؤشرات.

وتشير المراجعات العلمية إلى أن نظم الأداء في المنظمات غير الربحية ما تزال مجالاً يتطور، وأن كثيراً من النماذج العامة يحتاج إلى تعديل قبل تطبيقه على هذه المنظمات. (Treinta et al., 2020)

المبحث الثاني

الأداء الوظيفي

٢,٢,١ مقدمة

يمثل الأداء الوظيفي النتيجة المباشرة لتفاعل قدرات الموظف ودافعيته وظروف العمل وتوقعات الإدارة. وهو من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة للحكم على كفاءة استخدام مواردها البشرية. ولا يقتصر الأداء على كمية العمل، بل يشمل الجودة والالتزام والسرعة والسلوك التعاوني والمبادرة والقدرة على حل المشكلات. وقد يكون الموظف مرتفع الإنتاجية من حيث العدد، لكنه منخفض الأداء إذا كانت أعماله تفتقر إلى الدقة أو تسبب شكاوى أو تخالف الإجراءات.

٢,٢,٢ مفهوم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه:

مجموعة السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف عند تنفيذ المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

ويتضمن التعريف جانبين:

الجانب النتاجي

ما الذي أنجزه الموظف؟

الجانب السلوكي

كيف أنجز الموظف العمل؟

والجمع بين الجانبين ضروري؛ لأن النتائج قد تتأثر بعوامل خارج سيطرة الموظف، كما أن تحقيق النتائج بأساليب غير أخلاقية أو غير تعاونية لا يعد أداءً مقبولاً.

٢,٢,٣ أهمية الأداء الوظيفي

تظهر أهمية الأداء الوظيفي في الآتي:

١. يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
٢. يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية.
٣. يوجه قرارات الترقية والمكافأة.
٤. يكشف عن كفاءة توزيع العمل.
٥. يساعد على تحسين العمليات.
٦. يؤثر في رضا المستفيدين.
٧. يدعم جودة الخدمات.
٨. يعزز استدامة المنظمة.
٩. يوضح مساهمة كل موظف.
١٠. يساعد على التنبؤ بالاحتياجات البشرية.

وفي الجمعيات غير الربحية، يرتبط أداء الموظف مباشرة بقدرة الجمعية على تنفيذ برامجها والوصول إلى الفئات المستهدفة وتحقيق أثر اجتماعي.

٢,٢,٤ محددات الأداء الوظيفي

يمكن التعبير عن الأداء من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية} \times \text{الفرصة المتاحة للأداء}$$

القدرة

تشمل المعرفة والمهارات والخبرة والقدرات الذهنية والجسدية.

الدافعية

تشمل الرغبة في الإنجاز، والشعور بالتقدير، والعدالة، والانتماء، والحوافز.

الفرصة المتاحة

تشمل توافر الوقت والأدوات والمعلومات والصلاحيات والدعم.

وإذا كان أحد هذه العناصر منخفضاً، فقد ينخفض الأداء حتى لو كانت بقية العناصر مرتفعة. فالموظف القادر والمتحفز قد يعجز عن الإنجاز إذا لم تتوافر له المعلومات أو الصلاحيات.

٢,٢,٥ عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر متعددة:

١. المعرفة بالعمل.
٢. جودة التنفيذ.
٣. كمية الإنتاج.
٤. الالتزام.
٥. سرعة الإنجاز.
٦. المبادرة.
٧. التعاون.
٨. حل المشكلات.
٩. الاتصال.
١٠. خدمة المستفيد.
١١. المحافظة على الموارد.
١٢. الالتزام بالقيم المهنية.

وتختلف أهمية كل عنصر باختلاف الوظيفة. فوظيفة المحاسب تركز على الدقة والالتزام، بينما تركز وظيفة الباحث الاجتماعي على جودة التقييم والتعامل مع المستفيدين.

٢,٢,٦ الأداء المرتبط بالمهمة

يشير إلى الأنشطة الأساسية الواردة في الوصف الوظيفي.

ومن أمثلته:

- إعداد التقارير.

- معالجة الطلبات.
- إدارة الحسابات.
- تنفيذ البرامج.
- متابعة الحالات.
- التواصل مع المانحين.
- إدارة المتطوعين.

ويعد هذا النوع جوهر الأداء الوظيفي، لكنه لا يكفي وحده لتفسير مساهمة الموظف الكاملة.

٢,٢,٧ الأداء السياقي

يشير إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية، حتى لو لم تكن جزءاً مباشراً من المهام الرسمية. ومن أمثلته:

- مساعدة الزملاء.
- المشاركة في المبادرات.
- المحافظة على صورة الجمعية.
- تحمل مسؤوليات إضافية.
- اقتراح التحسينات.
- الالتزام بالقيم.
- دعم فرق العمل.

ويكتسب الأداء السياقي أهمية كبيرة في الجمعيات غير الربحية، لأن طبيعة العمل تتطلب تعاوناً ومرونة واستجابة لاحتياجات متغيرة.

٢,٢,٨ السلوك المضاد للإنتاجية

يشمل السلوكيات التي تضر بالمنظمة، مثل:

- الغياب غير المبرر.
- التأخير.
- إهمال المستفيدين.
- إساءة استخدام الموارد.
- تعطيل العمل.
- إخفاء المعلومات.
- نشر النزاعات.
- مخالفة السرية.
- التلاعب بالبيانات.

ويتطلب قياس الأداء المتوازن عدم الاكتفاء برصد الإنجاز، بل الانتباه إلى السلوكيات الضارة.

٩, ٢, ٢ أبعاد الأداء الوظيفي في الدراسة الحالية

تعتمد الدراسة خمسة أبعاد رئيسة.

أولاً: جودة العمل

تشير إلى درجة دقة العمل وإتقانه ومطابقته للمعايير.

وتتضمن:

١. انخفاض الأخطاء.
٢. وضوح المخرجات.
٣. الالتزام بالإجراءات.
٤. جودة خدمة المستفيد.
٥. المحافظة على سرية المعلومات.
٦. مراجعة العمل قبل تسليمه.

ثانياً: كمية الإنجاز

تشير إلى حجم المهام المنفذة مقارنة بالمطلوب.

وتتضمن:

١. إنجاز عبء العمل.
٢. التعامل مع عدد مناسب من الطلبات.
٣. تحقيق المستهدفات.
٤. الاستفادة من وقت العمل.
٥. الاستمرار في الإنجاز خلال الضغط.

ثالثاً: الالتزام الوظيفي

يشير إلى الالتزام بالأنظمة والمسؤوليات والمواعيد.

ويتضمن:

١. الحضور.
٢. الالتزام بساعات العمل.
٣. تنفيذ التعليمات.
٤. تحمل المسؤولية.
٥. المحافظة على موارد الجمعية.
٦. الالتزام بالأخلاقيات.

رابعاً: سرعة الإنجاز

تشير إلى تنفيذ المهام في الوقت المحدد دون الإخلال بالجودة.

وتتضمن:

١. ترتيب الأولويات.

٢. الاستجابة السريعة.
٣. الالتزام بالمواعيد.
٤. التعامل مع الحالات الطارئة.
٥. تقليل التأخير.

خامساً: المبادرة والتعاون

تشير إلى استعداد الموظف للمشاركة وتقديم الأفكار ودعم الفريق. وتتضمن:

١. اقتراح حلول.
٢. مساعدة الزملاء.
٣. المشاركة في فرق العمل.
٤. التعلم الذاتي.
٥. تحمل مسؤوليات إضافية.
٦. مشاركة المعرفة.

١٠, ٢, ٢ العوامل الفردية المؤثرة في الأداء

تشمل:

١. المؤهل العلمي.
٢. الخبرة.
٣. المهارات.
٤. الصحة.
٥. الدافعية.
٦. القيم.
٧. الشخصية.
٨. الذكاء العاطفي.
٩. القدرة على التكيف.
١٠. الاتجاه نحو العمل.

ولا تعني هذه العوامل أن الأداء مسؤولية فردية فقط؛ لأن الظروف التنظيمية قد تدعم قدرات الموظف أو تعوقها.

١١, ٢, ٢ العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء

تشمل:

١. القيادة.
٢. الهيكل التنظيمي.
٣. وضوح الأدوار.

٤. الثقافة التنظيمية.

٥. نظام الحوافز.

٦. التدريب.

٧. التقنية.

٨. الاتصال.

٩. عبء العمل.

١٠. العدالة.

١١. بيئة العمل.

١٢. توافر الموارد.

١٣. إدارة الأداء.

وكلما اتسمت البيئة بالوضوح والعدالة والدعم، ارتفعت احتمالات تحقيق أداء أفضل.

٢,٢,١٢ الدافعية والأداء

تعبر الدافعية عن القوى التي توجه سلوك الموظف وتحدد مقدار الجهد واستمراره.

ومن العوامل التي تدعمها:

- تقدير الإنجاز.
- المشاركة.
- العدالة.
- فرص التطور.
- الثقة.
- معنى العمل.
- الحوافز.
- وضوح الهدف.
- الاستقلالية.

وفي القطاع غير الربحي قد يكون الشعور برسالة الجمعية وخدمة المجتمع مصدرًا مهمًا للدافعية، لكن الدافعية المعنوية لا تلغي الحاجة إلى العدالة والأجور المناسبة وبيئة العمل الجيدة.

٢,٢,١٣ الرضا الوظيفي والأداء

الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للموظف نحو عمله. وقد يرتبط بالأداء، لكن العلاقة ليست آلية؛ فقد يكون الموظف راضيًا بسبب سهولة العمل دون أن يكون مرتفع الأداء، وقد يكون مرتفع الأداء رغم عدم رضاه لفترة محدودة. ويتحقق الأثر الإيجابي عندما يجتمع الرضا مع وضوح الأهداف والدافعية والقدرة والمساءلة.

٢,٢,١٤ الالتزام التنظيمي والأداء

يعبر الالتزام التنظيمي عن ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في الاستمرار ودعم أهدافها.

ويتخذ أشكالا منها:

١. الالتزام العاطفي.
 ٢. الالتزام الاستمراري.
 ٣. الالتزام الأخلاقي.
- وبعد الالتزام العاطفي أكثر الأنواع ارتباطاً بالسلوك الإيجابي؛ لأن الموظف يستمر بسبب اقتناعه وانتمائه، لا بسبب التكلفة أو الإلزام فقط.

٢,٢,١٥ بيئة العمل والأداء

تشمل بيئة العمل:

- المكان.
- الأدوات.
- التقنية.
- العلاقات.
- الأمان النفسي.
- التنظيم.
- عبء العمل.
- المرونة.

وتؤثر البيئة غير المناسبة في التركيز والصحة والدافعية، بينما تساعد البيئة الداعمة على الإنجاز والتعاون والابتكار.

٢,٢,١٦ التدريب والأداء

يساعد التدريب على سد الفجوة بين الكفاءة الحالية والمطلوبة.

ويمر التدريب الفاعل بمراحل:

١. تحديد الاحتياج.
 ٢. تصميم البرنامج.
 ٣. التنفيذ.
 ٤. التقويم.
 ٥. متابعة انتقال التعلم إلى العمل.
- ولا يكفي عدد الدورات للحكم على فاعلية التدريب؛ بل ينبغي قياس التغير في السلوك والنتائج.

٢,٢,١٧ القيادة والأداء

تؤثر القيادة في الأداء من خلال:

١. توضيح الرؤية.
٢. توزيع المسؤوليات.

٣. توفير الدعم.
٤. بناء الثقة.
٥. معالجة المشكلات.
٦. التحفيز.
٧. القدوة.
٨. العدالة.
٩. تمكين العاملين.
١٠. الاعتراف بالإنجاز.

وفي الجمعيات غير الربحية تؤدي القيادة دورًا إضافيًا في المحافظة على الرسالة وتحقيق التوازن بين الجوانب الإنسانية والإدارية.

١٨, ٢, ٢ قياس الأداء الوظيفي

يمكن قياس الأداء من خلال:

١. مؤشرات النتائج.
٢. سلوكيات العمل.
٣. تقييم المدير.
٤. التقييم الذاتي.
٥. تقييم المستفيدين.
٦. البيانات الإدارية.
٧. جودة المخرجات.
٨. الالتزام بالوقت.
٩. تحقيق الأهداف.
١٠. الكفاءات.

شروط القياس الجيد

- الصدق.
- الثبات.
- العدالة.
- القابلية للفهم.
- الارتباط بالوظيفة.
- التوازن.
- إمكانية التحقق.
- مراعاة الظروف الخارجة عن السيطرة.

١٩, ٢, ٢ صعوبات قياس الأداء

من أبرزها:

١. اختلاف طبيعة الوظائف.
٢. صعوبة قياس الأعمال المعرفية.
٣. تأثير النتائج بعوامل خارجية.
٤. تحيز المقيمين.
٥. غموض الأهداف.
٦. التركيز على المؤشرات السهلة.
٧. نقص البيانات.
٨. صعوبة قياس الأثر الاجتماعي.
٩. تداخل العمل الفردي والجماعي.
١٠. تغيير الأولويات.

٢٠, ٢, ٢ تحسين الأداء الوظيفي

يتطلب تحسين الأداء تشخيص سبب المشكلة أولاً.

أسباب انخفاض الأداء

- نقص المعرفة.
- ضعف المهارة.
- غموض الهدف.
- ضعف الدافعية.
- نقص الموارد.
- عبء العمل.
- ضعف الإشراف.
- مشكلات صحية.
- سوء توزيع المهام.
- عدم ملائمة الوظيفة.

إجراءات التحسين

١. التدريب.
٢. إعادة تحديد الأهداف.
٣. توفير الموارد.
٤. تحسين الإجراءات.
٥. التوجيه.
٦. إعادة توزيع العمل.

٧. تعديل الحوافز.
٨. معالجة النزاعات.
٩. تغيير الوظيفة عند الضرورة.
١٠. تطبيق خطة تحسين أداء.

المبحث الثالث

الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

٢,٣,١ مقدمة

تؤدي الجمعيات غير الربحية دورًا مهمًا في خدمة المجتمع، وتقديم البرامج الاجتماعية والصحية والتعليمية والثقافية والبيئية والتنمية. وتتميز بأنها لا تسعى أساسًا إلى توزيع أرباح على مؤسسيها، بل توجه مواردها نحو تحقيق أغراضها ورسالتها. وشهد القطاع غير الربحي السعودي نموًا ملحوظًا في عدد منظماته وتخصصاتها ومساهمته التنموية. ويعرض المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في تقاريره نمو عدد المنظمات واتساع مساهمتها وارتفاع درجة التخصص، بما يعكس تحوله إلى مكون أكثر تأثيرًا في التنمية الوطنية. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤)

٢,٣,٢ مفهوم الجمعيات غير الربحية

يمكن تعريف الجمعية غير الربحية بأنها:

كيان منظم ينشأ بصورة نظامية لتحقيق غرض اجتماعي أو إنساني أو ثقافي أو صحي أو تعليمي أو تنموي، ويوجه موارده وفوائضه لخدمة هذا الغرض دون توزيعها على الأعضاء أو المؤسسين. ولا يعني وصف الجمعية بأنها غير ربحية أنها لا تحقق إيرادات، بل يعني أن الإيرادات والفوائض تستخدم لدعم الرسالة والبرامج والاستدامة.

٢,٣,٣ خصائص الجمعيات غير الربحية

تتميز الجمعيات غير الربحية بما يأتي:

١. وجود رسالة اجتماعية.
٢. عدم توزيع الأرباح.
٣. تعدد أصحاب المصلحة.
٤. الاعتماد على التبرعات والمنح والإيرادات الذاتية.
٥. وجود مجلس إدارة.
٦. خضوعها للأنظمة والحوكمة.
٧. الاعتماد على الموظفين والمتطوعين.
٨. الحاجة إلى ثقة المجتمع.
٩. قياس النجاح بالأثر.
١٠. اختلاف أحجامها وقدراتها.

٢,٣,٤ أهداف الجمعيات غير الربحية

تشمل أهدافها:

- تقديم المساعدات.
- دعم الفئات المحتاجة.

- التنمية الاجتماعية.
 - التدريب والتأهيل.
 - الرعاية الصحية.
 - التعليم.
 - حماية البيئة.
 - الثقافة والفنون.
 - التنمية المحلية.
 - تمكين المجتمع.
 - تحسين جودة الحياة.
- وتختلف الأهداف وفق تخصص الجمعية ومجالها الجغرافي والفئات التي تخدمها.

٢,٣,٥ أصحاب المصلحة

تشمل الأطراف المرتبطة بالجمعية:

١. المستفيدون.
٢. الموظفون.
٣. المتطوعون.
٤. مجلس الإدارة.
٥. المتبرعون.
٦. المانحون.
٧. الجهات التنظيمية.
٨. الشركاء.
٩. المجتمع.
١٠. الموردون.

ويخلق تعدد أصحاب المصلحة تحديًا في إدارة الأداء؛ لأن لكل طرف توقعات مختلفة، وقد تحتاج الجمعية إلى تحقيق التوازن بينها.

٢,٣,٦ أهمية القطاع غير الربحي

يسهم القطاع في:

١. معالجة الاحتياجات الاجتماعية.
٢. الوصول إلى فئات قد يصعب وصول الخدمات إليها.
٣. تعزيز المشاركة المجتمعية.
٤. توفير فرص العمل.
٥. توسيع العمل التطوعي.

٦. دعم الابتكار الاجتماعي.

٧. تخفيف الضغط على الجهات الحكومية.

٨. بناء رأس المال الاجتماعي.

٩. تعزيز التكافل.

١٠. المساهمة في الاقتصاد.

وأظهر تقرير عام ٢٠٢٤ تحقيق القطاع مؤشرات مهمة، منها الوصول إلى مليون متطوع، وارتفاع نسبة المنظمات المتخصصة، وبلوغ مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ٠,٩٩٪، مع تدريب وتأهيل آلاف العاملين في القطاع. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤)

٢,٣,٧ البيئة التنظيمية في المملكة

يعمل القطاع تحت إشراف وتنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، الذي يضطلع بتنظيم القطاع وتمكين منظماته وشركائه ومتابعة تطوره.

وتظهر بيانات المركز توسع البيئة المؤسسية للقطاع، بما يشمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والصناديق والجهات الأخرى. كما ينتج المركز تقارير وبيانات ودراسات لدعم الباحثين وصناع القرار. (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ٢٠٢٤) وينبغي عند إعداد النسخة النهائية من الرسالة الرجوع إلى أحدث نسخة من الأنظمة واللوائح الرسمية السارية وقت التطبيق، وعدم الاعتماد على نصوص غير محدثة.

٢,٣,٨ الحوكمة في الجمعيات غير الربحية

تشير الحوكمة إلى القواعد والآليات التي تحدد كيفية توجيه الجمعية والرقابة عليها. وتشمل:

١. وضوح الصلاحيات.

٢. كفاءة مجلس الإدارة.

٣. النزاهة.

٤. الشفافية.

٥. المساءلة.

٦. إدارة المخاطر.

٧. الرقابة المالية.

٨. تجنب تعارض المصالح.

٩. حماية حقوق المستفيدين.

١٠. الإفصاح.

وترتبط الحوكمة بإدارة الأداء؛ لأن التقويم العادل يحتاج إلى صلاحيات واضحة وبيانات موثوقة ومساءلة منتظمة.

٢,٣,٩ الموارد البشرية في الجمعيات

تتكون الموارد البشرية من:

- الموظفين المتفرغين.
- الموظفين الجزئيين.
- العاملين بعقود.
- المستشارين.
- المتطوعين.
- أعضاء اللجان.
- القيادات التنفيذية.

ويؤدي هذا التنوع إلى اختلاف في مستوى الالتزام والصلاحيات والتوقعات والحوافز، مما يتطلب سياسات واضحة لكل فئة.

١٠, ٣, ٢ خصائص العمل في الجمعيات

يتسم العمل في الجمعيات غالبًا بما يأتي:

١. الارتباط برسالة إنسانية.
٢. التعامل المباشر مع المستفيدين.
٣. محدودية بعض الموارد.
٤. تعدد المهام.
٥. مرونة الأدوار.
٦. الحاجة إلى الشراكات.
٧. الاعتماد على التمويل الخارجي.
٨. تغير البرامج حسب الاحتياجات.
٩. ارتفاع أهمية السمعة.
١٠. الحساسية الأخلاقية للمعلومات.

وتؤثر هذه الخصائص في تصميم نظام الأداء؛ فلا يمكن استخدام النموذج نفسه لجميع الوظائف دون تعديل.

١١, ٣, ٢ إدارة الموظفين والمتطوعين

ينبغي التمييز بين إدارة أداء الموظف والمتطوع.

الموظف

تربطه علاقة عمل رسمية، وله وصف وظيفي وأجر وساعات والتزامات.

المتطوع

يقدم وقته دون أجر وظيفي تقليدي، وقد تكون مشاركته مؤقتة أو مرنة.

وتحتاج إدارة المتطوعين إلى:

- وضوح المهمة.
- التدريب.
- الإشراف.

- التقدير.
- المرونة.
- سلامة البيئة.
- حفظ الحقوق.
- قياس المشاركة والأثر.

ولا يفضل تطبيق نظم عقابية أو معقدة على المتطوعين، بل استخدام متابعة مناسبة لطبيعة مشاركتهم.

١٢, ٣, ٢ التحديات الإدارية والبشرية

من أبرز التحديات:

١. محدودية الموارد.
٢. صعوبة استقطاب الكفاءات.
٣. ارتفاع دوران بعض الوظائف.
٤. ضعف الهياكل الإدارية في الجمعيات الصغيرة.
٥. تداخل الأدوار.
٦. الاعتماد على أفراد محددين.
٧. نقص أنظمة المعلومات.
٨. ضعف التدريب.
٩. تغير التمويل.
١٠. صعوبة قياس الأثر.
١١. تفاوت خبرات المديرين.
١٢. الحاجة إلى التوازن بين الرسالة والكفاءة.

وتشير الأدبيات إلى أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية قد يكون أقل في بعض المنظمات غير الربحية رغم أن الموارد البشرية تمثل عنصرًا حاسمًا في الابتكار والنتائج التنظيمية. (Acosta-Prado et al., 2020)

١٣, ٣, ٢ تحديات إدارة الأداء في الجمعيات

تتضمن:

١. غموض بعض النتائج الاجتماعية.
٢. عدم وضوح الأوصاف الوظيفية.
٣. قلة البيانات.
٤. تعدد مصادر التمويل.
٥. تغير البرامج.
٦. صعوبة المقارنة بين الموظفين.
٧. الجمع بين مهام مختلفة.

٨. الحساسية تجاه التقويم.
 ٩. ضعف الربط بين الأداء والحوافز.
 ١٠. الاعتماد على التقويم الانطباعي.
 ١١. نقص موظفي الموارد البشرية.
 ١٢. الخلط بين الولاء للرسالة والكفاءة المهنية.
- وقد يكون الموظف شديد الإخلاص لرسالة الجمعية، لكن ذلك لا يغني عن وجود معايير أداء واضحة وتدريب ومساءلة.

١٤, ٣, ٢ مؤشرات أداء العاملين في الجمعيات

يمكن أن تشمل المؤشرات:

مؤشرات كمية

- عدد الحالات.
- عدد الزيارات.
- عدد البرامج.
- عدد التقارير.
- نسبة إغلاق المهام.
- حجم التمويل المستقطب.

مؤشرات جودة

- نسبة الدقة.
- رضا المستفيدين.
- جودة التقارير.
- الالتزام بالإجراءات.
- انخفاض الشكاوى.

مؤشرات زمنية

- مدة معالجة الطلب.
- الالتزام بالخطّة.
- سرعة الاستجابة.

مؤشرات سلوكية

- التعاون.
- المبادرة.
- الالتزام.
- احترام المستفيد.
- المحافظة على السرية.

مؤشرات أثر

- تحسين حالة المستفيد.
- استدامة النتائج.
- نسبة تحقق أهداف البرنامج.

١٥, ٣, ٢ قياس الأثر الاجتماعي

الأثر الاجتماعي هو التغيير طويل الأجل الذي يسهم البرنامج في إحداثه لدى الأفراد أو المجتمع. ويمر القياس غالبًا بالمراحل الآتية:

١. تحديد المشكلة.
٢. تحديد الفئة المستهدفة.
٣. صياغة نظرية التغيير.
٤. تحديد المدخلات.
٥. تحديد الأنشطة.
٦. قياس المخرجات.
٧. قياس النتائج.
٨. تحليل الأثر.
٩. استخدام النتائج.

ولا يجوز تحميل الموظف وحده مسؤولية أثر اجتماعي يتأثر بعوامل اقتصادية وأسرية ومجتمعية كثيرة؛ لذلك ينبغي أن تكون مؤشرات الموظف ضمن نطاق تأثيره.

١٦, ٣, ٢ العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي

يمكن تفسير العلاقة من خلال عدة مسارات:

١. التخطيط ووضوح الدور
عندما يعرف الموظف ما هو مطلوب منه، ينخفض الغموض وتزداد قدرته على توجيه جهده.
٢. المعايير والعدالة
تساعد المعايير الواضحة على تقليل التحيز، وزيادة ثقة الموظف في التقييم.
٣. المتابعة وحل المشكلات
تكشف المتابعة عن العقبات في وقت مبكر وتساعد على توفير الدعم.
٤. التقييم والتعلم
يوضح التقييم جوانب القوة والقصور ويقدم أساسًا لاتخاذ قرارات التطوير.
٥. التغذية الراجعة والدافعية
تساعد الملاحظات المحددة على تحسين السلوك وتعزيز الإنجاز.
٦. التطوير والقدرة
يسد التدريب فجوات المعرفة والمهارة، فيرتفع مستوى الأداء.

ومن ثم تفترض الدراسة أن زيادة فاعلية إدارة الأداء تؤدي إلى ارتفاع الأداء الوظيفي لدى العاملين.

١٧, ٣, ٢ التأسيس النظري للعلاقة

يمكن الاستناد إلى عدد من النظريات:

نظرية تحديد الأهداف

تفترض أن الأهداف المحددة والصعبة نسبياً، عندما تكون مقبولة ويتوافر لها دعم وتغذية راجعة، تؤدي إلى أداء أفضل من الأهداف الغامضة.

نظرية التوقع

تفترض أن الموظف يبذل جهداً أكبر عندما يعتقد أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء سيقود إلى نتيجة ذات قيمة.

نظرية العدالة

تفترض أن إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والنتائج يؤثر في دافعيته وسلوكه.

نظرية التعزيز

تري أن السلوك الذي يعقبه تعزيز إيجابي يميل إلى التكرار.

نظرية التبادل الاجتماعي

تفترض أن الموظف قد يبادل الدعم والعدالة والثقة بسلوك إيجابي والتزام أعلى.

وتوفر هذه النظريات أساساً لتوقع أثر تخطيط الأداء والمعايير والمتابعة والتقويم والتغذية الراجعة في الأداء الوظيفي.

١٨, ٣, ٢ النموذج النظري المقترح

يقوم النموذج على العلاقة الآتية:

إدارة الأداء

بأبعادها:

- تخطيط الأداء.
- معايير الأداء.
- متابعة الأداء.
- تقويم الأداء.
- التغذية الراجعة والتطوير.

تؤثر في:

الأداء الوظيفي

بأبعاده:

- جودة العمل.
- كمية الإنجاز.
- الالتزام الوظيفي.
- سرعة الإنجاز.

• المبادرة والتعاون.

ويفترض النموذج أن الأبعاد الخمسة لا تعمل بصورة منفصلة تمامًا، بل تمثل دورة متكاملة. فقد يكون التخطيط جيدًا، لكن غياب المتابعة والتغذية الراجعة يضعف أثره. كما أن التقويم دون معايير واضحة قد لا يكون عادلاً أو مفيداً.

خلاصة الفصل الثاني

عرض الفصل مفهوم إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تشمل التخطيط وتحديد المعايير والمتابعة والتقويم والتغذية الراجعة والتطوير. وأوضح أن نجاح النظام يتطلب الارتباط بالاستراتيجية، والوضوح، والمشاركة، والعدالة، ودعم القيادة، وتوافر البيانات.

كما تناول مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته، وبيّن أن الأداء لا يعتمد على قدرة الموظف وحدها، بل يتأثر بالدافعية والموارد والقيادة والتنظيم وبيئة العمل.

وتناول الفصل خصائص الجمعيات غير الربحية في المملكة، وتعدد أصحاب المصلحة، وتنوع الموارد البشرية، وصعوبة قياس بعض النتائج الاجتماعية. وخلص إلى أن إدارة الأداء في الجمعيات تحتاج إلى مؤشرات متوازنة تجمع بين الجودة والكمية والوقت والسلوك والأثر، وأن التطبيق المتكامل لإدارة الأداء يمكن أن يسهم في تحسين أداء العاملين وجودة الخدمات وتحقيق رسالة الجمعية.

ويعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينيتها، وبناء الاستبانة، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وتصميمها

٣,١ تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتُبعت في تنفيذ الدراسة ميدانيًا، بدءًا من تحديد المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها، ومرورًا ببناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بإجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات.

٣,٢ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة المشكلة وأهدافها، إذ أتاح وصف مستوى تطبيق إدارة الأداء والأداء الوظيفي، وتحليل مقدار الأثر الإحصائي لإدارة الأداء وأبعادها في الأداء الوظيفي. ويستخدم المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأداء، والأداء الوظيفي، وخصائص الجمعيات غير الربحية. أما الجانب التحليلي فيستخدم في معالجة البيانات التي تجمع من أفراد العينة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي. ويعد هذا المنهج مناسبًا لأنه لا يكتفي بوصف الظاهرة، بل يساعد على تحليلها وتفسير العلاقات بين أبعادها، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

٣,٣ نوع الدراسة

تعد الدراسة من الدراسات الكمية الميدانية؛ لأنها تعتمد على جمع بيانات رقمية من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائيًا.

كما تعد دراسة ارتباطية تفسيرية؛ لأنها تسعى إلى:

- قياس العلاقة بين إدارة الأداء والأداء الوظيفي.
- تحديد مقدار أثر أبعاد إدارة الأداء في الأداء الوظيفي.
- التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيرًا.

٣,٤ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في خمس جمعيات غير ربحية مرخصة في المملكة العربية السعودية تم الحصول على موافقتها لتطبيق الدراسة، ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية.

ويشمل المجتمع الفئات الآتية:

١. القيادات التنفيذية.
٢. مديري الإدارات.
٣. رؤساء الأقسام.

٤. المشرفين.
٥. الموظفين الإداريين.
٦. موظفي البرامج والمشروعات.
٧. موظفي خدمة المستفيدين.
٨. موظفي الموارد البشرية.
٩. موظفي المالية والمحاسبة.
١٠. موظفي العلاقات والشراقات.

ولا تشمل الدراسة المتطوعين غير المنتظمين ضمن مجتمعها الأساسي؛ لأن طبيعة العلاقة التطوعية تختلف عن العلاقة الوظيفية الرسمية. ويمكن إدراج المتطوعين المنتظمين في دراسة لاحقة مستقلة.

٣,٥ وحدة المعاينة

تتمثل وحدة المعاينة في الموظف العامل في جمعية غير ربحية في المملكة العربية السعودية، بشرط أن يكون قد أمضى مدة كافية تسمح له بتقييم ممارسات إدارة الأداء داخل الجمعية. واشترطت الدراسة أن يكون المشارك من العاملين الرسميين في إحدى الجمعيات محل الدراسة، وأن يكون قد أمضى مدة كافية مكنته من تكوين تصور واقعي عن ممارسات إدارة الأداء في جمعيته.

٣,٦ عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة، وتوزع أفراد العينة على الجمعيات الخمس المستهدفة بما يتناسب مع حجم كل جمعية، وبلغ حجم العينة المستهدفة (٢٠٠) مشارك ومشاركة من العاملين في الجمعيات الخمس.

٣,٧ أسلوب اختيار العينة

استُخدمت العينة العشوائية الطبقية، بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق الجمعية والمستوى الوظيفي، واختيار عدد من المشاركين من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها.

٣,٨ الخصائص الديموغرافية والوظيفية المقاسة

جمعت الدراسة البيانات التالية عن المشاركين:

الجنس

- ذكر.
- أنثى.

العمر

- أقل من ٢٥ سنة.
- من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة.
- من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة.
- من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة.

- ٥٥ سنة فأكثر.

المؤهل العلمي

- ثانوي أو أقل.
- دبلوم.
- بكالوريوس.
- ماجستير.
- دكتوراه.

سنوات الخبرة

- أقل من ٣ سنوات.
- من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات.
- من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات.
- ١٠ سنوات فأكثر.

المستوى الوظيفي

- إدارة عليا.
- إدارة وسطى.
- إشراف.
- موظف تنفيذي.

حجم الجمعية

- صغيرة.
- متوسطة.
- كبيرة.

مجال الجمعية

- اجتماعي.
- صحي.
- تعليمي.
- تنموي.
- إغاثي.
- بيئي.
- ثقافي.
- مجال آخر.

٣,٩ أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبائية أداة رئيسة لجمع البيانات؛ لملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي وإمكان تطبيقها على عدد مناسب من العاملين في الجمعيات غير الربحية.

وقد صممت الاستبائية لتقيس متغيرين رئيسين:

١. إدارة الأداء.

٢. الأداء الوظيفي.

وتتكون من ثلاثة أقسام.

القسم الأول: البيانات العامة

يضم الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية.

القسم الثاني: إدارة الأداء

يتكون من خمسة أبعاد:

١. تخطيط الأداء.

٢. تحديد معايير الأداء.

٣. متابعة الأداء.

٤. تقييم الأداء.

٥. التغذية الراجعة والتطوير.

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

يتكون من خمسة أبعاد:

١. جودة العمل.

٢. كمية الإنجاز.

٣. الالتزام الوظيفي.

٤. سرعة الإنجاز.

٥. المبادرة والتعاون.

٣,١٠ بناء الاستبائية

تم بناء الاستبائية وفق الخطوات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء.

٢. تحديد الأبعاد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة.

٣. مراجعة المقاييس السابقة المرتبطة بالأداء الوظيفي.

٤. صياغة فقرات تتناسب مع بيئة الجمعيات غير الربحية.

٥. عرض الأداة على عدد من المحكمين.

٦. تعديل الفقرات وفق الملاحظات.

٧. تطبيق دراسة استطلاعية.

٨. حساب مؤشرات الصدق والثبات.

٩. إعداد النسخة النهائية.

٣,١١ توزيع فقرات الاستبانة

أولاً: إدارة الأداء

الجدول رقم (٣): توزيع فقرات إدارة الأداء على أبعادها

عدد الفقرات	البعد
٣	تخطيط الأداء
٢	تحديد معايير الأداء
٣	متابعة الأداء
٣	تقويم الأداء
٣	التغذية الراجعة والتطوير
١٤	المجموع

ثانياً: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (٤): توزيع فقرات الأداء الوظيفي على أبعادها

عدد الفقرات	البعد
٢	جودة العمل
٢	كمية الإنجاز
٣	الالتزام الوظيفي
١	سرعة الإنجاز
٣	المبادرة
٢	التعاون
١٣	المجموع

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات القياس:

بلغ إجمالي فقرات القياس (٢٧) فقرة موزعة على متغيري الدراسة وأبعادهما، واستخدمت جميعها مقياس ليكرت الخماسي.

٣,١٢ مقياس الاستجابة

يستخدم مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (٥): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

الدرجة	الاستجابة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

٣,١٣ تفسير المتوسطات الحسابية

يمكن تفسير المتوسطات وفق المدى الآتي:

الجدول رقم (٦): معايير تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط	مستوى التقدير
من ١,٠٠ إلى ١,٨٠	منخفض جداً
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	منخفض
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسط
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	مرتفع
من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	مرتفع جداً

وقد تم احتساب طول الفئة من خلال المعادلة:

وبقسمة مدى المقياس البالغ أربع درجات على فئاته الخمس، بلغ طول الفئة الواحدة ٠,٨٠ درجة.

٣,١٤ الصدق الظاهري

يقصد بالصدق الظاهري مدى ملائمة الفقرات لقياس موضوع الدراسة من حيث الصياغة والوضوح والانتماء إلى الأبعاد. عُرِضَت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية ومناهج البحث، للتحقق من وضوح الصياغة، وانتماء الفقرات إلى أبعادها، وكفايتها لقياس متغيرات الدراسة، وسلامتها اللغوية.

- إدارة الأعمال.
- إدارة الموارد البشرية.
- الإحصاء.
- الإدارة غير الربحية.
- مناهج البحث العلمي.

ويطلب من المحكمين إبداء الرأي حول:

١. وضوح الفقرات.
٢. سلامة الصياغة.
٣. مناسبة الفقرة للبعد.
٤. عدم التكرار.
٥. كفاية الفقرات.
٦. ملائمة المقياس.
٧. مناسبة اللغة للمشاركين.

٣,١٥ صدق المحتوى

يتحقق صدق المحتوى من خلال التأكد من أن الأداة تغطي جميع الأبعاد الرئيسة لمفهوم إدارة الأداء والأداء الوظيفي. واحتُسبت مؤشرات اتفاق المحكمين وفق المعيار الملائم لعددهم، وغُذلت الفقرات التي لم تحقق مستوى الاتفاق المقبول قبل اعتماد الأداة بصورتها النهائية.

٣,١٦ صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين:

- درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد.
- درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير.

وتعد الفقرة مقبولة عندما يكون معامل ارتباطها موجباً ودالاً إحصائياً، ويفضل ألا يقل عن ٠,٣٠.

يُعتمد المعيار المذكور أعلاه (ارتباط موجب ودال، $\leq 0,30$) في الحكم على مدى صلاحية كل فقرة عند تحليل البيانات الفعلية.

٣,١٧ الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي وفق المؤشرات الإحصائية المناسبة وبما يتناسب مع حجم العينة وطبيعة الأداة.

شروط التحليل العاملي

١. أن تكون قيمة KMO أكبر من ٠,٦٠.
٢. أن يكون اختبار Bartlett دالاً إحصائياً.
٣. أن تكون تشعبات الفقرات أعلى من ٠,٤٠.
٤. ألا تحمل الفقرة بقوة على أكثر من عامل.
٥. أن تكون العوامل منسجمة مع البناء النظري.

طبقت اختبارات الصدق البنائي على البيانات الفعلية وفق الشروط المذكورة أعلاه.

٣,١٨ ثبات الأداة

يقصد بالثبات درجة اتساق الأداة في قياس المتغير نفسه.

ويستخدم معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الثبات.

التفسير العام

- ٠,٩٠ فأكثر: ثبات ممتاز.
- من ٠,٨٠ إلى أقل من ٠,٩٠: ثبات مرتفع.
- من ٠,٧٠ إلى أقل من ٠,٨٠: ثبات مقبول.
- أقل من ٠,٧٠: يحتاج إلى مراجعة.

نتائج ثبات الأداة الفعلية معروضة في الفصل الرابع (القسم ٤,٣)، وجاءت متسقة مع المعيار المذكور أعلاه.

٣,١٩ الدراسة الاستطلاعية

طبقت نسخة أولية من الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج العينة النهائية؛ للتحقق من وضوح الفقرات، والوقت اللازم للإجابة، والاتساق الداخلي الأولي للأداة، ثم أجريت التعديلات اللازمة قبل التطبيق الميداني النهائي. وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

١. قياس وضوح الفقرات.
٢. تحديد الوقت اللازم للإجابة.
٣. اكتشاف الفقرات المكررة.
٤. حساب الثبات الأولي.
٥. اختبار سهولة التوزيع الإلكتروني.
٦. معرفة المشكلات الفنية.
٧. التأكد من وضوح التعليمات.

٣,٢٠ إجراءات جمع البيانات

نُفذت عملية جمع البيانات وفق الخطوات الآتية:

١. إعداد النسخة النهائية من الاستبانة.
٢. الحصول على موافقة الجهة الأكاديمية.
٣. التواصل مع الجمعيات المستهدفة.
٤. شرح هدف الدراسة.
٥. إرسال رابط الاستبانة.
٦. توضيح أن المشاركة طوعية.
٧. تحديد مدة الاستجابة.
٨. إرسال تذكيرات مناسبة.
٩. فحص الاستجابات.
١٠. استبعاد الاستجابات غير المكتملة.
١١. ترميز البيانات.

١٢. إدخالها إلى البرنامج الإحصائي.

٣,٢١ الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بالمبادئ الآتية:

١. المشاركة الطوعية.
٢. توضيح هدف الدراسة.
٣. عدم جمع أسماء المشاركين.
٤. الحفاظ على السرية.
٥. استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
٦. عدم إلحاق الضرر بالمشاركين.
٧. إتاحة الانسحاب.
٨. عدم مشاركة البيانات الفردية مع جهة العمل.
٩. عرض النتائج بصورة كلية.
١٠. عدم اختلاق النتائج أو تعديلها.

٣,٢٢ ترميز المتغيرات

المتغيرات الديموغرافية

الجدول رقم (٧): ترميز المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

الترميز	المتغير
١ ذكر، ٢ أنثى	الجنس
من ١ إلى ٥	العمر
من ١ إلى ٥	المؤهل العلمي
من ١ إلى ٤	الخبرة
من ١ إلى ٤	المستوى الوظيفي
من ١ إلى ٣	حجم الجمعية

فقرات ليكرت

الجدول رقم (٨): ترميز استجابات مقياس ليكرت

الترميز	الاستجابة
١	لا أوافق بشدة
٢	لا أوافق
٣	محايد
٤	أوافق
٥	أوافق بشدة

٣,٢٣ معالجة البيانات المفقودة

تم التعامل مع البيانات المفقودة وفق الآتي:

١. استبعاد الاستبانة إذا تجاوزت نسبة الفقرات غير المجابة ١٠%.
٢. تعويض القيم المفقودة المحدودة بمتوسط البعد، عند الحاجة.
٣. توثيق عدد الحالات المستبعدة.
٤. فحص ما إذا كانت البيانات المفقودة عشوائية.
٥. عدم تعويض البيانات الديموغرافية غير المتوافرة دون مبرر.

٣,٢٤ فحص القيم المتطرفة

جرى فحص الاستجابات والقيم المتطرفة من خلال المراجعة المنطقية للبيانات والقيم المعيارية؛ للتأكد من عدم وجود حالات غير اعتيادية تؤثر بصورة جوهرية في نتائج التحليل.

- القيم المعيارية.
 - الصندوق الإحصائي.
 - مسافة Mahalanobis في التحليل المتعدد.
 - مراجعة الاستجابات المتكررة أو غير المنطقية.
- ولا تحذف القيم المتطرفة لمجرد اختلافها، بل يجب التأكد من كونها ناتجة عن خطأ أو نمط استجابة غير موثوق.

٣,٢٥ اختبار الاعتدال الطبيعي

فُحص اعتدال توزيع البيانات باستخدام المؤشرات الوصفية والرسوم التشخيصية المناسبة، مع مراعاة ملائمة حجم العينة لاستخدام أساليب الانحدار.

١. معامل الالتواء.
 ٢. معامل التفرطح.
 ٣. اختبار Kolmogorov-Smirnov.
 ٤. اختبار Shapiro-Wilk.
 ٥. الرسوم البيانية.
- وتعد القيم الواقعة بين -٢ و +٢ لمعامل الالتواء والتفرطح مقبولة في كثير من التطبيقات الاجتماعية.

٣, ٢٦ اختبار التعدد الخطي

عند استخدام الانحدار المتعدد، يتم فحص التعدد الخطي بين أبعاد إدارة الأداء. ويستخدم:

- معامل تضخم التباين VIF.
 - معامل السماح Tolerance.
- وتعد القيم مقبولة عادة عندما:
- يكون VIF أقل من ٥.
 - يكون Tolerance أكبر من ٠,٢٠.
- يُتحقق من هذين الشرطين عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد على البيانات الفعلية.

٣, ٢٧ الأساليب الإحصائية

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة.

أولاً: الإحصاءات الوصفية

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- الرتب.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

- معامل ارتباط بيرسون.
- كرونباخ ألفا.
- التحليل العاملي.

ثالثاً: اختبارات العلاقات

- معامل ارتباط بيرسون.
- الانحدار البسيط.

- الانحدار المتعدد.

رابعاً: اختبارات الافتراضات

- الاعتدال.
- التعدد الخطي.
- تجانس التباين.
- استقلال الأخطاء.
- الخطية.

٣,٢٨ معادلات الانحدار المستخدمة

استُخدم الانحدار الخطي البسيط لاختبار مقدار أثر إدارة الأداء الكلي في الأداء الوظيفي، بحيث مثلت إدارة الأداء المتغير المستقل، ومثل الأداء الوظيفي المتغير التابع.

كما استُخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر المستقل لأبعاد تخطيط الأداء، ومعايير الأداء، ومتابعة الأداء، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة والتطوير في الأداء الوظيفي عند إدخالها مجتمعة في النموذج.

٣,٢٩ اختبار فرضيات الدراسة

تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من أو تساوي ٠,٠٥.

الفرضية الرئيسية

اختُبرت باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفرضيات الفرعية

اختُبر أثر أبعاد إدارة الأداء باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعاملات الانحدار الجزئية.

٣,٣٠ جودة نموذج الانحدار

تم الحكم على جودة النموذج باستخدام:

١. معامل الارتباط. R

٢. معامل التحديد. R^2

٣. معامل التحديد المعدل.

٤. اختبار F .

٥. معاملات $Beta$.

٦. اختبار T .

٧. مستوى الدلالة.

٨. تحليل البواقي.

ويشير معامل التحديد إلى نسبة التباين في الأداء الوظيفي التي تفسرها إدارة الأداء.

٣,٣١ القيود المنهجية للدراسة

قد تواجه الدراسة القيود الآتية:

١. الاعتماد على التقارير الذاتية.
٢. احتمال تحيز الاستجابة.
٣. صعوبة الوصول إلى قوائم العاملين.
٤. عدم تمثيل جميع المناطق بصورة متساوية.
٥. اختلاف أحجام الجمعيات.
٦. تفاوت نضج نظم الموارد البشرية.
٧. طبيعة الدراسة المقطعية.
٨. صعوبة إثبات السببية الكاملة.
٩. احتمال الخلط بين إدارة الأداء وتقويم الأداء.
١٠. اختلاف طبيعة الوظائف.

وينبغي تفسير النتائج في ضوء هذه القيود.

خلاصة الفصل الثالث

عرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي أُنُبت في تنفيذ الدراسة، وشملت المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة القياس والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها. وتكونت أداة القياس النهائية من (٢٧) فقرة: (١٤) فقرة لإدارة الأداء و(١٣) فقرة للأداء الوظيفي. ويعرض الفصل الرابع النتائج الفعلية للتطبيق الميداني، بما يشمل وصف العينة، ونواتج الثبات، والمتوسطات الحسابية، وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

٤, ١ تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، والتي جمعت بواسطة الاستبانة الموزعة على عينة من العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٠) استبانة، بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة جوهرياً.

ويتضمن الفصل عرضاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والتحقق من ثبات أداة الدراسة، ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

٤, ٢ الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتجدر الإشارة إلى وجود نسبة ضئيلة من البيانات المفقودة في بعض المتغيرات الديموغرافية (تتراوح بين ٠,٥% إلى ٢,٠%) نتيجة عدم إجابة بعض المشاركين عليها، وهو أمر طبيعي في المسوحات الميدانية، وقد حُسبت النسب المئوية بناءً على الإجابات الصحيحة لكل متغير:

الجدول رقم (٩): توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس (ن=٢٠٠)	ذكر	١٠٦	٥٣,٠%
	أنثى	٩٤	٤٧,٠%
العمر (ن=١٩٦)	أقل من ٣٠ سنة	٢٦	١٣,٣%
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٧٣	٣٧,٢%
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٥٠	٢٥,٥%
	٥٠ سنة فأكثر	٤٧	٢٤,٠%
المؤهل العلمي (ن=١٩٦)	ثانوي فأقل	٧	٣,٦%
	دبلوم	٣٥	١٧,٩%
	بكالوريوس	١١٧	٥٩,٧%
	دراسات عليا	٣٧	١٨,٩%
الخبرة في الجمعية (ن=١٩٦)	أقل من سنتين	٤٥	٢٣,٠%
	٢ - أقل من ٥ سنوات	٤٧	٢٤,٠%
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٥٦	٢٨,٦%
	١٠ سنوات فأكثر	٤٨	٢٤,٥%
المستوى الوظيفي (ن=١٩٦)	إدارة عليا ووسطى	٥٦	٢٨,٥%
	إشرافي	٤٥	٢٣,٠%
	تنفيذي	٩٥	٤٨,٥%

٤,٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (١٠): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تخطيط الأداء	٣	٠,٧٨٥
معايير الأداء	٢	٠,٧٣٧
متابعة الأداء	٣	٠,٨١٩
تقويم الأداء	٣	٠,٨٢٠
التغذية الراجعة والتطوير	٣	٠,٨٢٧
إدارة الأداء ككل	١٤	٠,٨٩٢
جودة العمل	٢	٠,٧٦٥
كمية الإنجاز	٢	٠,٧٠٨
الالتزام الوظيفي	٣	٠,٨١٢
سرعة الإنجاز	١	-
المبادرة	٣	٠,٨٣٣
التعاون	٢	٠,٧٢٢
الأداء الوظيفي ككل	١٣	٠,٨٨٥
الأداة كاملة	٢٧	٠,٩٣٧

لم يُحسب معامل كرونباخ ألفا لعدد سرعة الإنجاز لكونه مكوناً من فقرة واحدة، بينما أُدرجت الفقرة ضمن معامل الثبات الكلي للأداء الوظيفي والأداة كاملة.

٤,٤ الإجابة عن أسئلة الدراسة

٤,٤,١ السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد إدارة الأداء، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأداء

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
متابعة الأداء	٣,٩٦	٠,٦٣	١	مرتفع
تخطيط الأداء	٣,٨٤	٠,٦٥	٢	مرتفع
معايير الأداء	٣,٧٨	٠,٦٩	٣	مرتفع
التغذية الراجعة والتطوير	٣,٦٣	٠,٦٩	٤	مرتفع
تقويم الأداء	٣,٥٦	٠,٧٤	٥	مرتفع
إدارة الأداء ككل	٣,٧٥	٠,٥١	-	مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (٣,٧٥). وقد تصدر بعد "متابعة الأداء" المرتبة الأولى، بينما جاء "تقويم الأداء" في المرتبة الأخيرة.

٤,٤,٢ السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية؟

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقدير
جودة العمل	٤,١٣	٠,٦٣	١	مرتفع
التعاون	٤,٠٤	٠,٦١	٢	مرتفع
الالتزام الوظيفي	٤,٠٣	٠,٦١	٣	مرتفع
المبادرة	٣,٩٨	٠,٦٥	٤	مرتفع
كمية الإنجاز	٣,٩٦	٠,٦٨	٥	مرتفع
سرعة الإنجاز	٣,٩٢	٠,٨٢	٦	مرتفع
الأداء الوظيفي ككل	٤,٠٢	٠,٤٨	-	مرتفع

يتبين من النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة (مرتفعة) بمتوسط عام (٤,٠٢)، حيث جاءت "جودة العمل" في المرتبة الأولى، تلاها "التعاون"، في حين جاءت "سرعة الإنجاز" في المرتبة الأخيرة.

٤,٥ اختبار فرضيات الدراسة

٤,٥,١ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي

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

الجدول رقم (١٣): أثر إدارة الأداء في الأداء الوظيفي (الانحدار البسيط)

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري (SE)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	٢,١١٥	٠,٢١٠	١٠,٠٥	٠,٠٠٠
إدارة الأداء	٠,٥٠٧	٠,٠٥٦	٩,١٢	٠,٠٠٠

معاملات النموذج: $R^2 = ٠,٢٩٦$ ، $F = ٨٣,٢٥$ ، $p < ٠,٠٠١$ ، $R = ٠,٥٤٤$

تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة الأداء في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١). وفسرت إدارة الأداء (٢٩,٦%) من التباين في الأداء الوظيفي ($R^2 = ٠,٢٩٦$). وبناءً عليه، رُفِضَت الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0)، وقُبِلَت الفرضية البديلة (H_1).

٤,٥,٢ الفرضيات الفرعية: أثر أبعاد إدارة الأداء في الأداء الوظيفي

لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الأداء في الأداء الوظيفي

الجدول رقم (١٤): أثر أبعاد إدارة الأداء في الأداء الوظيفي (الانحدار المتعدد)

البعد (المتغير المستقل)	B	معامل بيتا (Beta)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
تخطيط الأداء	٠,١٤٠	٠,١٩١	٢,٦١	٠,٠٠٩
معايير الأداء	٠,١٢١	٠,١٧٦	٢,٤٣	٠,٠١٦
متابعة الأداء	٠,١٥٨	٠,٢٠٩	٢,٦٩	٠,٠٠٨
تقويم الأداء	٠,٠٥٢	٠,٠٨٢	١,٠٣	٠,٣٠٣
التغذية الراجعة والتطوير	٠,٠٥٠	٠,٠٧٣	١,٠٢	٠,٣١١

معاملات النموذج: $R^2 = ٠,٣١٠$, $F = ١٧,٤٤$, $p < ٠,٠٠١$, $R = ٠,٥٥٧$

يتبين من الجدول أن أبعاد (متابعة الأداء، تخطيط الأداء، ومعايير الأداء) لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في الأداء الوظيفي عند إدخالها معاً في النموذج المتعدد، حيث كان بعد "متابعة الأداء" هو الأكثر تأثيراً ($Beta = ٠,٢٠٩$). في المقابل، لم يظهر أثر دال إحصائياً لبعدي "تقويم الأداء" و"التغذية الراجعة" في هذا النموذج المشترك، مما قد يعود إلى التداخل والارتباط العالي بين ممارسات التقييم والتغذية الراجعة من جهة، وبين المتابعة والتخطيط من جهة أخرى.

وبناءً على نتائج الانحدار المتعدد، رُفِضَت الفرضيات الصفرية الفرعية (H_{01}) و(H_{02}) و(H_{03})، في حين لم تُرْفُض الفرضيتان (H_{04}) و(H_{05}). ويعني ذلك أن تخطيط الأداء، ووضوح معاييرها، ومتابعته أظهرت آثاراً مستقلة دالة، بينما لم يظهر لتقويم الأداء والتغذية الراجعة والتطوير أثر مستقل دال بعد التحكم في بقية الأبعاد.

تُفسر هذه النتائج في إطار التصميم المقطعي واعتماد البيانات على الاستجابات الذاتية، ولا تمثل إثباتاً للسببية المطلقة.

الفصل الخامس

النتائج والمناقشة والتوصيات

٥,١ تمهيد

يقدم هذا الفصل خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (الفصل الرابع)، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري وطبيعة العمل في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. كما يعرض الفصل الاستنتاجات التي بُنيت عليها توصيات الدراسة، ويختتم بتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

٥,٢ ملخص نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يأتي:

١. جاء مستوى تطبيق إدارة الأداء في الجمعيات غير الربحية بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥ من ٥). وتصدر بعد "متابعة الأداء" المرتبة الأولى، في حين جاء "تقويم الأداء" في المرتبة الأخيرة.
٢. جاء مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢ من ٥). واحتل بعد "جودة العمل" المرتبة الأولى، بينما جاءت "سرعة الإنجاز" في المرتبة الأخيرة.
٣. وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة الأداء ككل في تحسين الأداء الوظيفي، حيث فسرت ممارسات إدارة الأداء ما نسبته (٢٩,٦%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
٤. أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد (متابعة الأداء، تخطيط الأداء، ومعايير الأداء) لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في الأداء الوظيفي، وكان بعد "متابعة الأداء" هو الأكثر تأثيراً. في المقابل، لم يظهر أثر مستقل ودال لبعدي "تقويم الأداء" و"التغذية الراجعة" عند إدخالهما مع بقية الأبعاد في النموذج المشترك.

٥,٣ مناقشة النتائج

٥,٣,١ مستوى تطبيق إدارة الأداء

أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأداء جاء بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بترزايد اهتمام الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بتنظيم أعمالها وتطبيق معايير الحوكمة والمساءلة التي تشرف عليها الجهات التنظيمية مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ومع ذلك، أظهرت النتائج تفاوتاً بين أبعاد إدارة الأداء؛ حيث جاءت "المتابعة" في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس طبيعة العمل في الجمعيات التي تتطلب تواصلاً مباشراً ويومياً لمتابعة المشاريع والحالات. في المقابل، جاء "تقويم الأداء" في المرتبة الأخيرة، مما قد يشير إلى أن بعض الجمعيات لا تزال تعتمد على المتابعة الميدانية والتشغيلية أكثر من اعتمادها على نماذج تقويم دورية وموثقة تتسم بالشفافية والموضوعية التامة في نهاية فترات التقييم.

٥,٣,٢ مستوى الأداء الوظيفي

جاء الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع، وتصدرت "جودة العمل" و"التعاون" المراتب الأولى. ويُعزى ذلك إلى أن العمل في القطاع غير الربحي غالباً ما يستقطب أفراداً لديهم دافع داخلي ورغبة في خدمة المجتمع، مما يعزز لديهم الحرص على الدقة وتقديم خدمات نوعية للمستفيدين، فضلاً عن العمل بروح الفريق. أما حلول "سرعة الإنجاز" في المرتبة الأخيرة، فقد يرتبط بضغط العمل، أو محدودية الموارد البشرية والمالية، أو تعقيد بعض الإجراءات الإدارية والرقابية التي تتطلب موافقات متعددة قبل التنفيذ لضمان الامتثال لمتطلبات الحوكمة.

٥,٣,٣ أثر إدارة الأداء في الأداء الوظيفي

أظهرت النتائج أن إدارة الأداء فسرت (٢٩,٦%) من التباين في الأداء الوظيفي، وهي نسبة ذات قيمة تطبيقية تشير إلى أهمية ممارسات إدارة الأداء، مع بقاء (٧٠,٤%) من التباين مرتبطاً بعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل القيادة والدافعية والموارد والعدالة التنظيمية وخصائص الوظيفة. كما أن التصميم المقطعي والاعتماد على الاستجابات الذاتية يحدان من تفسير العلاقة على أنها سببية مطلقة.

وقد برز بعد "متابعة الأداء" كأكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي، يليه التخطيط والمعايير. وهذا يؤكد أن العاملين في القطاع غير الربحي يحتاجون إلى توجيه ومساندة مستمرة أثناء تنفيذ المهام أكثر من مجرد التقييم النهائي. أما عدم ظهور أثر مستقل ودال إحصائياً لـ "التقويم" و "التغذية الراجعة" في النموذج المتعدد، فيعود واقعياً إلى أن التغذية الراجعة الفعالة غالباً ما تُقدم أثناء عملية "المتابعة"، مما يجعل أثرها متداخلاً بقوة مع المتابعة اليومية.

٥,٤ الاستنتاجات

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص ما يأتي:

١. إدارة الأداء هي عملية متكاملة ومستمرة تعتمد بقوة على المتابعة اليومية، وليست مجرد نموذج تقييم يُعبأ في نهاية العام.
٢. تمثل وضوح الأهداف والمعايير والمتابعة المنتظمة أبرز الممارسات المرتبطة بتحسين الأداء الوظيفي، وكان لبعدها متابعة الأداء الأثر النسبي الأكبر في نموذج الانحدار المتعدد.
٣. العاملون في الجمعيات غير الربحية يتميزون بجودة العمل والتعاون، لكنهم قد يواجهون تحديات تتعلق بسرعة الإنجاز بسبب ضغوط العمل أو تعقيد الإجراءات.
٤. استمرار ضعف عمليات "تقويم الأداء" الرسمية والتغذية الراجعة المؤسسية قد يؤثر مستقبلاً على تطوير المواهب، مما يستوجب بناء نماذج تقييم موضوعية وشفافة.

٥,٥ توصيات الدراسة

في ضوء النتائج والاستنتاجات، يوصي الباحث بما يأتي:

أولاً: توصيات للجمعيات غير الربحية (الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية)

١. تأسيس المتابعة والتغذية الراجعة: بما أن المتابعة هي المحرك الأقوى للأداء، يجب تحويلها من ممارسة فردية تعتمد على أسلوب المدير إلى عملية مؤسسية تتضمن جلسات تغذية راجعة دورية وموثقة.
٢. تطوير أنظمة التقويم: معالجة القصور في بعد "تقويم الأداء" من خلال تصميم نماذج تقييم موضوعية، تعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة، مع ضمان حق الموظف في مناقشة التقييم والاعتراض عليه.
٣. تعزيز التخطيط ووضوح المعايير: إشراك العاملين في مناقشة أهدافهم، وتحويل أهداف الجمعية إلى مؤشرات فردية قابلة للقياس، وإعلان معايير التقويم قبل بدء دورة الأداء.
٤. معالجة تحديات سرعة الإنجاز: مراجعة الإجراءات التشغيلية لتقليل البيروقراطية، وتوفير الموارد التقنية اللازمة التي تساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بسرعة وكفاءة أعلى مع الحفاظ على متطلبات الحوكمة.

ثانياً: توصيات للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

١. إدراج مؤشرات تفصيلية لقياس كفاءة أنظمة إدارة الأداء ضمن معايير الحوكمة والشفافية.
٢. توفير أدلة إرشادية ونماذج معيارية مبسطة لإدارة الأداء، لتستفيد منها الجمعيات الصغيرة والمتوسطة التي لا تمتلك إدارات متخصصة للموارد البشرية.

٥,٦ مقترحات لدراسات مستقبلية

١. دراسة أثر التحول الرقمي واستخدام النظم الإلكترونية في تحسين عمليات إدارة الأداء في المنظمات غير الربحية.
٢. اختبار أثر عوامل تنظيمية أخرى، مثل العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والقيادة، في تفسير الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع غير الربحي.
٣. إجراء دراسة نوعية (Qualitative) للتعلم في فهم التحديات التي تواجه المديرين والموظفين أثناء تطبيق دورة إدارة الأداء في القطاع الخيري.

٥,٧ خاتمة الفصل

خلصت الدراسة إلى أن إدارة الأداء تمثل منظومة متكاملة تتجاوز التقييم السنوي، وأن وضوح الأهداف والمعايير والمتابعة المستمرة يرتبط بتحسين الأداء الوظيفي في الجمعيات غير الربحية. وتؤكد النتائج أهمية تحويل إدارة الأداء إلى ممارسة مؤسسية منتظمة تربط بين رسالة الجمعية وأهداف العاملين واحتياجات تطويرهم، مع مراعاة حدود الدراسة عند تفسير النتائج وتعميمها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية والرسمية

- الثقفي، أحمد مستور عطية، وصابر، عبد اللطيف أسامة عبد اللطيف. (٢٠٢٤). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة مؤسسة نماء الأهلية. مجلة دراية: المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية، ٣(١)، ١١٢-١٤٢.
- الدجنة، خالد بن محمد، وغوش، ابهيحيت، وشمسي، محمد أنس. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٤(٤٣)، ١٧٠-١٩٨.
- القرني، فهد بن ناصر بن سعد، وشمسي، محمد أنس. (٢٠٢٤). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٥(٥١)، ٥٨-٨٢.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لعام ٢٠٢٤.
- الهيئة العامة للإحصاء. (٢٠٢٣). إحصاءات منظمات القطاع غير الربحي.
- رؤية السعودية ٢٠٣٠. (د.ت.). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- عسيري، فهد عبيد، وغوش، ابهيحيت، وشمسي، محمد أنس. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٤(٤٦)، ٢٣٩-٢٦٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Acosta-Prado, J. C., López-Montoya, O. H., Sanchís-Pedregosa, C., & Zárate-Torres, R. A. (2020). Human resource management and innovative performance in non-profit hospitals: The mediating effect of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 11, 1422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01422>
- Almohtaseb, A. A., Shaheen, H. A. K., Alomari, K. M., & Yousef, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11-24.
- Alsaif, S. M. (2018). An effective performance management system: Empirical study from Saudi Arabia. *SEISENSE Journal of Management*, 1(1), 49-63.
- Awan, S. H., Habib, N., Akhtar, C. S., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Darmin, D., Muksin, A., & Yulius, Y. (2021). Importance of organizational commitment, motivation and incentives in improving employee performance. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(2), 289-301.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Otchere-Ankrah, B. (2022). Performance management and employee engagement in public institutions: A developing country perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 112-122.

- Setyoko, P. I., Wahyuningrat, & Kurniasih, D. (2022). The role of perceived organizational support and organizational virtuousness on performance and employee well-being of nonprofit organizations in the post-pandemic period. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 1940-1944.
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224-247. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Cestari, J. M. A. P., Lima, E. P., Deschamps, F., Costa, S. E. G., Van Aken, E. M., Munik, J., & Leite, L. R. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in nonprofit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Walk, M., & Kennedy, T. (2017). Making nonprofits more effective: Performance management and performance appraisals. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*. Routledge.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الموظف(ة) الكريم(ة)،

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية بالملكة العربية السعودية، وذلك في إطار متطلبات رسالة ماجستير. يُرجى التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بموضوعية، علماً بأن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بسرية تامة. شكرًا لتعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐الفئة العمرية: أقل من ٣٠ ☐ ٣٠ – أقل من ٤٠ ☐ ٤٠ – أقل من ٥٠ ☐ ٥٠ فأكثر ☐المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐المستوى الوظيفي: إدارة عليا أو وسطى ☐ إشرافي ☐ تنفيذي ☐سنوات الخبرة في الجمعية: أقل من سنتين ☐ ٢ – أقل من ٥ ☐ ٥ – أقل من ١٠ ☐ ١٠ فأكثر ☐

ثانياً: محور إدارة الأداء

فقرات هذا المحور مُقتبسة ومُكيّفة إلى العربية من مقياس دقة نظام إدارة الأداء (PMSA) لـ Sharma, Sharma, & Agarwal (٢٠١٦)، وهو المقياس الذي استخدمته أيضاً دراسة Awan et al (٢٠٢٠) المذكورة في مراجعة الأدبيات.

البُعد الأول: تخطيط الأداء

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أهداف أدائي محددة بدقة ووضوح في بداية كل دورة تقييم.					
٢	ترتبط أهدافي الفردية بأهداف الجمعية وأولوياتها بشكل واضح.					
٣	أشارك في مناقشة أهدافي قبل اعتمادها بصورتها النهائية.					

البُعد الثاني: تحديد معايير الأداء

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	المعايير التي يُقاس عليها أدائي واضحة ومكتوبة مسبقاً.					
٢	تعكس المعايير المستخدمة طبيعة عملي الفعلي بدقة.					

البُعد الثالث: متابعة الأداء

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يزودني مديري المباشر بتوجيه وإرشاد مستمر أثناء تنفيذ عملي.					
٢	أحصل على متابعة دورية لسير عملي قبل موعد التقييم النهائي.					
٣	يتوفر لي دعم كافٍ من مديري عند مواجهتي لصعوبات في الأداء.					

البُعد الرابع: تقويم الأداء

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تُقارن نتائج تقييم أدائي فعليًا بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا.					
٢	تُجرى عملية تقييم أدائي بموضوعية ودقة.					
٣	أمنح فرصة الاطلاع على تقييمي قبل مناقشته النهائية مع مديري.					

البُعد الخامس: التغذية الراجعة والتطوير

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	ترتبط نتائج تقييم أدائي بوضوح بقرارات التطوير أو المكافأة داخل الجمعية.					
٢	تُترجم نتائج تقييمي إلى خطة تطوير أو تدريب فعلية.					
٣	أشعر أن نتائج تقييم أدائي تُستخدم فعليًا في اتخاذ قرارات تخصني.					

ثالثاً: محور الأداء الوظيفي

فقرات هذا المحور مُقتبسة ومُكيّفة إلى العربية من مقياس الأداء الوظيفي الفردي (IWPQ) لـ al Koopmans et (٢٠١٤)، بُعدي أداء المهام (Task Performance) والأداء السياقي (Contextual Performance).

البُعد الأول: جودة العمل

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أراعي دائماً مستوى الجودة المطلوب عند إنجاز مهامي.					
٢	أضع في اعتباري النتائج التي يجب أن أحققها في عملي.					

البُعد الثاني: كمية الإنجاز

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أستطيع تحديد أولويات عملي بما يضمن إنجاز الكمية المطلوبة.					
٢	يتسم تخطيطي لعملي بالكفاءة والفعالية.					

البُعد الثالث: الالتزام الوظيفي

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أحرص على تحديث معرفتي المهنية باستمرار.					
٢	أحرص على تطوير مهاراتي المرتبطة بعملي بشكل مستمر.					
٣	أشارك بفاعلية في اجتماعات العمل.					

البُعد الرابع: سرعة إنجاز المهام

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أدير وقتي بصورة جيدة تسمح بإنجاز المهام في وقتها المحدد.					

البُعد الخامس: المبادرة

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أتحمل مسؤوليات إضافية تتجاوز الوصف الوظيفي عند الحاجة.					
٢	أبدأ بتنفيذ مهام جديدة من تلقاء نفسي عند الانتهاء من مهامي الحالية.					
٣	أقبل تنفيذ مهام صعبة أو تحديات جديدة متى أتيحت لي الفرصة.					

البُعد السادس: التعاون

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أطرح حلولاً إبداعية عند مواجهة مشكلات جديدة في العمل.					
٢	أبحث باستمرار عن تحديات جديدة تُثري عملي وتفيد فريقتي.					

انتهت الاستبانة، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: خطاب طلب التحكيم

الأستاذ(ة) الدكتور(ة) / المحترم(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: «أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية»، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية، يُرجى التكرم بتحكيم استبانة الدراسة المرفقة (ملحق ١) من حيث: وضوح الصياغة، ومدى انتماء كل فقرة لبُعدها، وكفاية الفقرات لتغطية كل بُعد، وسلامة اللغة. وتقبلوا وافر الشكر والتقدير.

ثانياً: نموذج تقييم المحكم لكل فقرة

رقم الفقرة	واضحة (نعم/لا)	منتمية للبُعد (نعم/لا)	مقترح تعديل الصياغة

ثالثاً: نموذج تقييم عام للأداة

معايير التقييم	ملائم	ملائم مع تعديل	غير ملائم	ملاحظات

اسم المحكم: التخصص والرتبة العلمية:

التوقيع: التاريخ:

حُسبت مؤشرات صدق المحتوى وفق عدد المحكمين والمعايير المعتمد، وُعدلت الفقرات التي لم تحقق مستوى الاتفاق المقبول، بما أسهم في اعتماد الأداة بصورتها النهائية.

ملحق (٣): خطاب طلب الموافقة على تطبيق الدراسة الميدانية

سعادة مدير عام / رئيس مجلس إدارة جمعية المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يتقدم الباحث/ محمد إبراهيم كشك، الطالب بجامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، بطلب الموافقة الكريمة على تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة المرفقة) على العاملين في جمعيتكم الموقرة، وذلك في إطار إعداد رسالة الماجستير الموسومة بـ«أثر إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجمعيات غير الربحية في المملكة العربية السعودية»، تحت إشراف د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد.

ونؤكد أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، وستعامل بسرية تامة، ولن يُشار إلى اسم أي موظف أو جهة بعينها في نتائج الدراسة، مع موافاتكم بملخص للنتائج النهائية إن رغبتم في ذلك.

نأمل من سعادتكم التكرم بالموافقة، وتزويدنا بقناة التواصل المناسبة (بريد إلكتروني موحد أو منصة داخلية) لتوزيع الاستبانة على العاملين المعنيين.

مقدم الطلب: محمد إبراهيم كشك التوقيع: التاريخ:

موافقة الجهة: الختم: