

دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركات
المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /

عبدالرحمن الصيعري

الرقم الجامعي /

252001123

إشراف /

أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

هَذَا مِنْ فُرْصَاتِ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	8
المستخلص.....	9
الفصل الأول.....	10
المقدمة.....	11
مشكلة الدراسة.....	12
أهمية الدراسة.....	13
أهداف الدراسة.....	14
تساؤلات الدراسة.....	15
فرضيات الدراسة.....	16
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	16
الفصل الثاني.....	20
الدراسات السابقة.....	20
المقدمة.....	21
المتغير التابع والمستقل.....	23
الدراسات السابقة.....	25
الإطار النظري للدراسة.....	30
الفصل الثالث.....	33
منهجية الدراسة.....	33
المقدمة.....	34
مجتمع البحث.....	36
المنهجية وطرق البحث.....	37
أدوات الدراسة.....	38

39	خطوات جمع البيانات.....
41	حدود البحث.....
43	الفصل الرابع.....
43	نتائج الدراسة.....
44	المقدمة.....
46	تحليل البيانات.....
81	المناقشة.....
83	الخاتمة.....
84	التوصيات.....
85	المراجع.....
89	الملاحق.....
94	Abstract.....

قائمة الجداول

48	جدول 1: التحليلات الإحصائية.....
49	جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
50	جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
51	جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
53	جدول 5: التحليل الإحصائي لوجود في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.....
54	جدول 6: التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.....
55	جدول 7: التحليل الإحصائي لإبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح.....
57	جدول 8: التحليل الإحصائي لإسهام إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.....
58	جدول 9: التحليل الإحصائي لاستخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.....
59	جدول 10: التحليل الإحصائي لتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين.....
61	جدول 11: التحليل الإحصائي لتوفير الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.....
62	جدول 12: التحليل الإحصائي لإسهام أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.....
63	جدول 13: التحليل الإحصائي لارتباط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.....
65	جدول 14: التحليل الإحصائي لتشجيع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.....
66	جدول 15: التحليل الإحصائي لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.....
67	جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.....
69	جدول 17: التحليل الإحصائي لإسهام التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.....
70	جدول 18: التحليل الإحصائي لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.....
71	جدول 19: التحليل الإحصائي لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.....
73	جدول 20: التحليل الإحصائي لمساعدة أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.....
74	جدول 21: التحليل الإحصائي لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.....
75	جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية.....
75	جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية.....
76	جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين وأنظمة إدارة الأداء.....
78	جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز المادي.....
79	جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز غير المادي.....
80	جدول 27: اختبار التباين الأحادي.....
80	جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز.....

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث..... 17
- شكل توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة..... 31
- شكل توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 49
- شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 50
- شكل توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية..... 52
- شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين..... 53
- شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاعتماد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين..... 54
- شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لإبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح..... 56
- شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لإسهام إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين..... 57
- شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لاستخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين..... 58
- شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين..... 60
- شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لتوفير الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم..... 61
- شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لإسهام أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي..... 62
- شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لارتباط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة..... 64
- شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتشجيع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل..... 65
- شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين..... 66
- شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز..... 68
- شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لإسهام التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين..... 69
- شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين..... 70
- شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي..... 72
- شكل توضيحي 21: التمثيل البياني لمساعدة أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين..... 73
- شكل توضيحي 22: التمثيل البياني لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة..... 74
- شكل توضيحي 23: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء الموظفين وأنظمة إدارة الأداء..... 77
- شكل توضيحي 24: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز المادي..... 78
- شكل توضيحي 25: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز غير المادي..... 79

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الأداء وبرامج التحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل المشاريع الصناعية، مع التركيز على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. وقد اتبعت الدراسة المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم تصميم استبيان موجه إلى عينة بحثية تمثلت في 220 موظفًا من مختلف المستويات الإدارية والفنية. أظهرت النتائج أن أنظمة إدارة الأداء الفعالة ترتبط بشكل إيجابي بزيادة مستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي، كما أن التحفيز المادي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء، في حين أن التحفيز غير المادي يدعم الولاء المؤسسي والانتماء للمنظمة على المدى الطويل. وتشير الدراسة إلى أن الدمج بين إدارة الأداء وبرامج التحفيز بمستوياته المختلفة يحقق أفضل النتائج في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء لتكون أكثر شمولية ومرونة، وتطبيق برامج تحفيزية مادية ومعنوية متوازنة، مع مراعاة التنوع الثقافي والاحتياجات الفردية للموظفين لضمان استدامة الأداء وتحقيق التنافسية المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، التحفيز، أداء الموظفين، المشاريع الصناعية، الشركات متعددة الجنسيات، المملكة

العربية السعودية، الإنتاجية.

الفصل الأول

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، أصبحت المؤسسات، ولا سيما الشركات متعددة الجنسيات، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر. ويُعد رأس المال البشري أحد أهم عناصر النجاح في تلك المؤسسات، إذ يمثل العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية إدارة الأداء والتحفيز كأداتين استراتيجيتين أساسيتين تساهمان في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز التزامهم وتحقيق التوافق بين أهدافهم الفردية وأهداف المؤسسة (Hasyim, 2023).

تسعى إدارة الأداء في جوهرها إلى خلق بيئة عمل تُمكن الأفراد من تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تحديد التوقعات، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، ومتابعة تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية بشكل منهجي. ولا يقتصر مفهوم إدارة الأداء على تقييم الموظف في نهاية فترة معينة، بل هو عملية مستمرة تشمل التخطيط، والمتابعة، والتطوير، والتحفيز. أما التحفيز فهو القوة الداخلية التي تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف محددة، سواء أكانت مادية أم معنوية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين إدارة الأداء الفعالة والتحفيز الإيجابي هي علاقة تكاملية تُسهم بشكل مباشر في رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز ولائهم المؤسسي (Maley, 2024).

في سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظراً لطبيعة تلك الشركات التي تتسم بالتنوع الثقافي والتشغيلي، إذ تضم موظفين من خلفيات ثقافية ومهنية متعددة، ما يستدعي اتباع ممارسات إدارة أداء وتحفيز تتسم بالمرونة والمواءمة مع هذا التنوع. كما أن المملكة تشهد تحولاً اقتصادياً كبيراً في إطار "رؤية السعودية 2030"، التي تركز على تطوير بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ورفع كفاءة القوى العاملة الوطنية. ومن ثم، فإن فهم كيفية توظيف أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بشكل فعال في الشركات متعددة الجنسيات يمكن أن يسهم في دعم جهود التنمية الاقتصادية وتحقيق التكامل بين الأهداف الوطنية والتنظيمية (Macro, 2024).

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل وتقييم مدى فعالية استراتيجيات إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل هذا النوع من الشركات، مع التركيز على البيئة السعودية التي تتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية تؤثر على سلوك العاملين ودوافعهم. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى توافق ممارسات إدارة الأداء والتحفيز المتبعة في الشركات

متعددة الجنسيات مع متطلبات البيئة المحلية، ومدى تأثيرها في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (AlTaweel, 2021).

من خلال هذه الدراسة التطبيقية، سيتم تسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين مكونات نظام إدارة الأداء (مثل تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والتطوير المهني) وعوامل التحفيز (مثل الحوافز المادية، والاعتراف بالجهود، وفرص النمو الوظيفي)، وكيفية انعكاس هذه العوامل على إنتاجية الموظفين ومستوى أدائهم العام. كما سُنسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تُفيد إدارات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة في تصميم وتنفيذ سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة الأداء والتحفيز، بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل السعودي ومعايير التنافسية العالمية. إن هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فحسب، بل تهدف كذلك إلى تقديم إطار تطبيقي يساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية على فهم العلاقة الجوهرية بين إدارة الأداء والتحفيز ودورهما في تحسين أداء الموظفين، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة (Liu, 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة التي توليها الشركات متعددة الجنسيات لإدارة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي لتحقيق التميز التنافسي، إلا أن العديد من تلك الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية ما زالت تواجه تحديات جوهرية في تفعيل أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما يتناسب مع بيئة العمل المحلية ومتطلبات القوى العاملة المتنوعة ثقافيًا. تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود فجوة واضحة بين ممارسات إدارة الأداء والتحفيز المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات وبين النتائج الفعلية لأداء الموظفين، إذ لا تحقق تلك الممارسات دائمًا الأثر الإيجابي المنشود على رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي. هذه الفجوة قد تنشأ نتيجة لاختلاف الأطر الثقافية والإدارية بين المقرات الرئيسة لتلك الشركات في الخارج والبيئة المحلية في المملكة، أو بسبب اعتماد سياسات موحدة لا تراعي الخصوصيات التنظيمية والثقافية والاجتماعية للعاملين في السوق السعودي.

تترتب على هذه المشكلة مجموعة من القضايا الثانوية التي تؤثر سلبًا في الأداء العام للشركات، من أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وارتفاع معدلات دوران العمالة، وضعف مستويات الولاء والانتماء المؤسسي، إضافة إلى تراجع الالتزام بالمعايير الإنتاجية المستهدفة. كما قد يؤدي غياب التكامل بين نظام إدارة الأداء والتحفيز إلى ضعف التواصل بين

الإدارة والموظفين، وغياب العدالة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت، مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي ويحد من فرص التطوير المهني والإبداعي للعاملين. كذلك، قد ينتج عن سوء تطبيق سياسات التحفيز عدم التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تركيز مفرط على المكافآت المالية دون الاهتمام بالجوانب التحفيزية المعنوية كالتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرص النمو الوظيفي، وهي عناصر أساسية في بناء ثقافة عمل محفزة ومستدامة (Alyamani، 2025).

تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية أنظمة إدارة الأداء والتحفيز المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية في تحقيق التحسين الفعلي لأداء الموظفين، ومدى ملاءمة تلك الأنظمة لخصوصية البيئة التنظيمية والثقافية المحلية. وعليه، يمكن السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الأداء والتحفيز في سياق الشركات متعددة الجنسيات، وذلك في إطار بيئة ثقافية وتنظيمية متميزة كبيئة المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة الأداء والتحفيز كلٌّ على حدة، فإن قلة من الدراسات تناولت العلاقة التكاملية بينهما ضمن إطار تطبيقي محدد يجمع بين الأبعاد الإدارية والسلوكية والثقافية في آنٍ واحد. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة نوعية من خلال تحليل أثر إدارة الأداء والتحفيز بصورة مترابطة على أداء الموظفين في بيئة عمل تتسم بالتنوع الثقافي والتشغيلي، كما هو الحال في الشركات متعددة الجنسيات. وتكمن الأهمية العلمية كذلك في كونها تساهم في تطوير فهم أعمق للدور الذي تلعبه الممارسات الإدارية الحديثة في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز إنتاجيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاجتماعية في المجتمع السعودي. كما يمكن أن تمثل نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية تساهم في بناء نماذج نظرية جديدة أو تعديل النماذج القائمة حول العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية (Mdhlalose، 2023).

- الأهمية العملية

أما الأهمية العملية للدراسة فتتجلى في ما يمكن أن تقدمه من نتائج وتوصيات تطبيقية تساعد متخذي القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحسين فاعلية أنظمتهم الإدارية. إذ يمكن أن تسهم الدراسة في توضيح أفضل الممارسات في مجال إدارة الأداء والتحفيز، بما يضمن توافقها مع البيئة المحلية ويعزز من استقرار القوى العاملة وتحسين إنتاجيتها. كما تمثل الدراسة أداة مساعدة للمؤسسات الساعية إلى رفع مستوى التزام موظفيها من خلال تبني أنظمة تقييم وتحفيز عادلة وشفافة تراعي الجوانب المادية والمعنوية على حد سواء. علاوة على ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مرجعاً عملياً لصانعي السياسات في القطاعين العام والخاص في المملكة، خصوصاً في ظل التحول الاقتصادي الذي تشهده البلاد في إطار رؤية السعودية 2030، والتي تركز على تنمية رأس المال البشري وتمكين الكفاءات الوطنية. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات في السوق السعودي، مما يدعم بدوره النمو الاقتصادي الوطني ويحقق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية والوطنية (Eniola، 2019).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الأداء وآليات التحفيز وتأثيرها على كفاءة وإنتاجية العاملين ومستوى رضاهم وانتمائهم المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مدى فعالية أنظمة إدارة الأداء المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، وبيان مدى توافقها مع متطلبات البيئة التنظيمية والثقافية المحلية.
2. دراسة أثر أساليب التحفيز المادية والمعنوية على مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين بمختلف فئاتهم.

3. استكشاف العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز بوصفهما متغيرين مترابطين يسهمان بشكل مشترك في تحسين أداء الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي.
4. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة الأداء والتحفيز في الشركات متعددة الجنسيات داخل المملكة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركات متعددة الجنسيات على تطوير أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى فاعلية أنظمة إدارة الأداء المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، ومدى توافقها مع البيئة التنظيمية والثقافية المحلية؟
2. ما أثر أساليب التحفيز المادية والمعنوية على مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل هذه الشركات؟
3. إلى أي حد تؤثر العلاقة التكاملية بين إدارة الأداء والتحفيز في رفع كفاءة العاملين وتعزيز التزامهم المؤسسي؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة الأداء والتحفيز في بيئة الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة؟
5. ما أهم الإجراءات والتوصيات التي يمكن تبنيها لتطوير أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات في ضوء رؤية السعودية 2030؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

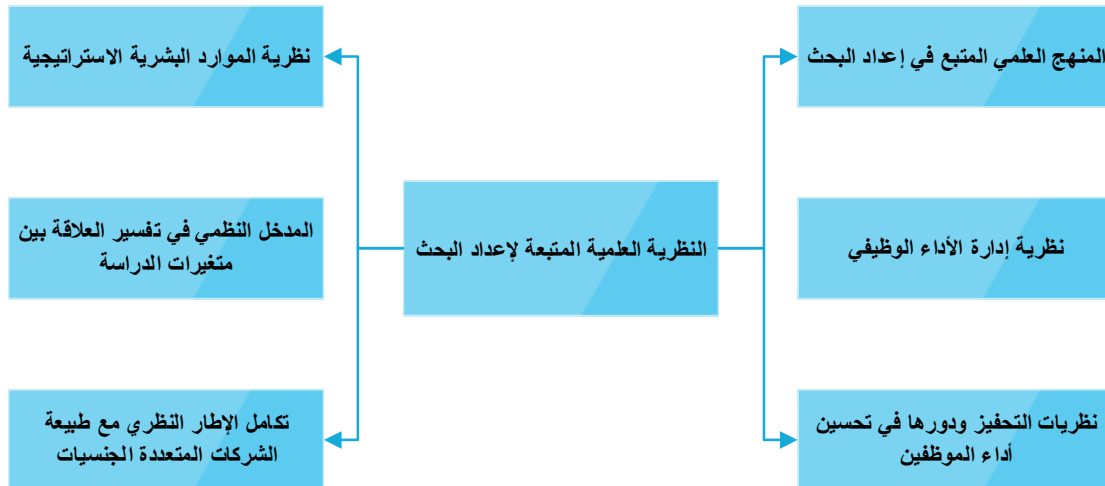
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة الأداء والتحفيز من جهة، وتحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية من جهة أخرى.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فاعلية نظام إدارة الأداء وتحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز المادي ومستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز المعنوي (مثل التقدير، وفرص التطوير، والمشاركة في القرار) وتحسين أداء الموظفين ورفع درجة انتمائهم المؤسسي.
4. توجد علاقة تفاعلية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء والتحفيز معًا في التأثير على أداء الموظفين، بحيث يؤدي تكاملهما إلى تحقيق نتائج أفضل من تطبيق كل منهما بشكل منفصل.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء والتحفيز تبعًا للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنسية، أو المستوى الوظيفي، أو سنوات الخبرة) داخل الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يشكل الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في الدراسات العلمية، إذ يوفّر الأساس المفاهيمي والمنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظواهر محل البحث وتحليلها. وفي ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصناعي، وازدياد حدة المنافسة بين الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، برزت أهمية إدارة الأداء والتحفيز كأدوات استراتيجية لتحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأثرهما في تحسين أداء الموظفين داخل المشاريع الصناعية.



شكل توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- المنهج العلمي المتبع في إعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج العلمي الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في بيئتها الواقعية. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بممارسات إدارة الأداء وأنظمة التحفيز المطبقة في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، ثم تحليلها بأسلوب علمي يهدف إلى تفسير طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وأثرها في أداء الموظفين. ويساعد هذا المنهج في تشخيص الواقع الفعلي للأداء الوظيفي داخل المشاريع الصناعية، والكشف عن نقاط القوة والقصور في سياسات الموارد البشرية، بما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم النسبي (Alkorbi، 2025).

- نظرية إدارة الأداء الوظيفي

ترتكز الدراسة على نظرية إدارة الأداء التي تؤكد أن الأداء الفعّال للموظفين هو نتاج عملية إدارية متكاملة تشمل تحديد الأهداف، وتخطيط الأداء، وقياس النتائج، والتقييم المستمر، والتغذية الراجعة. وتنطلق هذه النظرية من فرضية أن وضوح الأدوار والمسؤوليات وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة يساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل. وفي المشاريع الصناعية، تزداد أهمية إدارة الأداء نظرًا لاعتماد هذه المشاريع على معايير دقيقة تتعلق بالجودة، والسلامة، والإنتاجية، مما يجعل وجود نظام عادل وشفاف لتقييم الأداء عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الموظفين وتقليل الأخطاء التشغيلية (Araújo، 2025).

- نظريات التحفيز ودورها في تحسين أداء الموظفين

تستند الدراسة إلى مجموعة من نظريات التحفيز التي تفسر سلوك الموظفين داخل المنظمات الصناعية، ومن أبرزها نظرية الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية التوقع لفروم. وتفترض هذه النظريات أن تحفيز الموظفين لا يقتصر على الحوافز المالية فقط، بل يشمل أيضًا الجوانب المعنوية مثل التقدير الوظيفي، وفرص الترقية، والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار. وتشير هذه النظريات إلى أن توفير بيئة عمل محفزة يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية، خاصة في بيئات العمل الصناعية التي تتسم بالضغط وكثافة العمل (Vito، 2016).

- نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية

تنطلق نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية من اعتبار الموظفين أصلًا استراتيجيًا تسعى المنظمة إلى تنميته والمحافظة عليه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ووفقًا لهذه النظرية، فإن إدارة الأداء وأنظمة التحفيز يجب أن تكون متوائمة مع الاستراتيجية العامة للشركة، وليس مجرد إجراءات إدارية تقليدية. وفي الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، تبرز أهمية هذه النظرية في تحقيق التوازن بين السياسات العالمية للشركات الأم ومتطلبات البيئة المحلية، بما يضمن تعزيز الولاء التنظيمي وتحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية (Hans، 2021).

- المدخل النظري في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على المدخل النظري الذي ينظر إلى المنظمة الصناعية كنظام متكامل تتفاعل فيه مختلف العناصر التنظيمية والبشرية. ويُفترض وفق هذا المدخل أن إدارة الأداء والتحفيز يمثلان مدخلات رئيسية تؤثر في مخرجات النظام، والمتمثلة في مستوى أداء الموظفين وجودة العمل والإنتاجية. كما يؤكد المدخل النظري أن أي خلل في أحد مكونات النظام، مثل ضعف آليات التقييم أو عدم عدالة الحوافز، سينعكس سلبًا على الأداء العام للمشاريع الصناعية، في حين أن التكامل بين هذه العناصر يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية (Schleicher، 2018).

- تكامل الإطار النظري مع طبيعة الشركات المتعددة الجنسيات

يرتكز الإطار النظري للدراسة على الربط بين النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة، مع مراعاة خصوصية الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. إذ تتطلب هذه الشركات أنظمة متقدمة لإدارة الأداء والتحفيز تتسم بالمرونة

والعدالة، وتراعي التنوع الثقافي للقوى العاملة. ويساعد هذا التكامل النظري في تفسير الفروق في مستويات الأداء بين الموظفين، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين أدائهم داخل المشاريع الصناعية (Gutterman، 2017).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يشكل هذا الفصل من الفصول المحورية في الدراسة، إذ يشكل الأساس العلمي والمنهجي الذي تُبنى عليه باقي فصول البحث، ويسهم في توضيح الخلفية الفكرية والمعرفية لموضوع الدراسة المتمثل في دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية، مع التركيز على الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل العلاقات بين عناصره المختلفة، بما يوفّر إطاراً متكاملًا يساعد على فهم طبيعة المشكلة البحثية وأبعادها التنظيمية والإدارية.

ويركّز هذا الفصل على توضيح طبيعة المتغيرات الرئيسة التي تقوم عليها الدراسة، وبيان الأدوار التي تؤديها داخل بيئة العمل الصناعية، وذلك من خلال تحليل المفاهيم المرتبطة بإدارة الأداء والتحفيز وأثرهما في تحسين أداء الموظفين. ويساعد هذا التحليل على إبراز كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض داخل المنظمات الصناعية، ويوفّر أساساً علميًا لتفسير السلوك الوظيفي للموظفين، وقياس مستوى الأداء في ظل اختلاف السياسات الإدارية والممارسات التحفيزية المطبقة في الشركات المتعددة الجنسيات.

كما يتناول هذا الفصل عرضاً تحليليًا للجهود البحثية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف الوقوف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات العلمية في مجالات إدارة الأداء والتحفيز والأداء الوظيفي في البيئات الصناعية. ويسهم هذا العرض في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة، بما يدعم الأصالة العلمية للبحث ويعزز من مبررات اختياره، خاصة في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

ويعتمد هذا الفصل كذلك على بناء إطار فكري متكامل يستند إلى النظريات الإدارية والسلوكية ذات العلاقة، والتي تفسر تأثير الممارسات الإدارية وأنظمة التحفيز في تحسين أداء الموظفين. ويساعد هذا الإطار على ربط الجوانب النظرية بالواقع العملي للمشاريع الصناعية، ويوفّر مرجعية علمية تسهم في تفسير النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة في الفصول اللاحقة، كما يدعم عملية صياغة الفرضيات وتحليل البيانات بأسلوب علمي ومنهجي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمهد لفهم أعمق لموضوع الدراسة من خلال تنظيم المعرفة المتاحة وتحليلها بصورة منهجية، بما يضمن وضوح الرؤية البحثية وتماسكها. كما يسهم في تعزيز مصداقية الدراسة من خلال الاعتماد على أسس علمية

راسخة، ويوفّر قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها عند مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة المشاريع الصناعية في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع - أداء الموظفين

يشكل أداء الموظفين المتغير الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة إلى تفسيره وتحليل العوامل المؤثرة فيه داخل المشاريع الصناعية في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. ويُقصد بأداء الموظفين مستوى الإنجاز الفعلي للمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، ومدى كفاءتهم في تنفيذ الأعمال وفق المعايير المحددة من حيث الجودة، والسرعة، والدقة، والالتزام بإجراءات السلامة والعمل الجماعي. وفي البيئات الصناعية، لا يقتصر أداء الموظفين على الجوانب الفردية فحسب، بل يمتد ليشمل القدرة على التنسيق مع فرق العمل، والالتزام بالخطط التشغيلية، والمساهمة في تحقيق أهداف المشروع الكلية.

ويتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل تنظيمية وإدارية، من أبرزها وضوح الأهداف، وعدالة التقييم، وتوافر الحوافز، والدعم الإداري المستمر. وتكمن أهمية التركيز على أداء الموظفين في كونه المؤشر الحقيقي لمدى كفاءة السياسات الإدارية المتبعة، كما أنه يمثل أحد العوامل الحاسمة في تحقيق الإنتاجية، وتحسين الجودة، وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصناعية، خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في بيئة تتسم بتعدد الثقافات وارتفاع معايير الأداء (Vuong، 2022).

- المتغيرات المستقلة

1. أنظمة إدارة الأداء

تشير أنظمة إدارة الأداء إلى مجموعة السياسات والإجراءات والأدوات التي تعتمد عليها المنظمة لتخطيط الأداء الوظيفي، وتحديد الأهداف، وقياس مستوى الإنجاز، وتقييم أداء الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتطوير قدراتهم. وتُعد هذه الأنظمة من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ تساهم في توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزز من مستوى الانضباط والالتزام الوظيفي.

وفي المشاريع الصناعية، تكتسب أنظمة إدارة الأداء أهمية خاصة نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب دقة عالية والتزامًا صارمًا بالمعايير التشغيلية. كما تساعد هذه الأنظمة في تحديد فجوات الأداء، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتطوير والترقية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الموظفين ويحفّزهم على تحسين أدائهم بصورة مستمرة (Thusi، 2023).

2. التحفيز المادي

يُقصد بالتحفيز المادي جميع الحوافز ذات الطابع المالي التي تقدمها المنظمة لموظفيها مقابل أدائهم المتميز، مثل الأجور، والمكافآت، والحوافز الإنتاجية، والبدلات، والزيادات السنوية. ويُعد هذا النوع من التحفيز من أكثر الأساليب شيوعاً في البيئات الصناعية، نظراً لارتباطه المباشر بجهد الموظف ومستوى إنتاجيته.

ويسهم التحفيز المادي في تعزيز دافعية الموظفين نحو العمل، وزيادة التزامهم بتحقيق الأهداف المطلوبة، كما يساعد في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل. وفي الشركات المتعددة الجنسيات، يُنظر إلى عدالة نظام الحوافز المادية وشفافيته بوصفه عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموظفين والحفاظ على استقرار القوى العاملة، خاصة في ظل المنافسة على الكفاءات داخل القطاع الصناعي (Manjenje، 2021).

3. التحفيز غير المادي

يشمل التحفيز غير المادي مجموعة الحوافز المعنوية والنفسية التي تهدف إلى إشباع حاجات الموظفين غير المالية، مثل التقدير والثناء، والاعتراف بالإنجازات، وفرص التطور المهني، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأمان الوظيفي، وتحسين بيئة العمل. ويكتسب هذا النوع من التحفيز أهمية متزايدة في المنظمات الحديثة، لما له من أثر مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

وفي المشاريع الصناعية، يسهم التحفيز غير المادي في تعزيز روح الفريق، وتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والالتزام. كما يُعد عنصراً مكملاً للتحفيز المادي، حيث يساعد في تحقيق توازن نفسي ومهني ينعكس بشكل واضح على أداء الموظفين واستمرارية عطائهم (Agbenyegah، 2019).

- العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على افتراض أساسي مفاده أن تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية هو نتيجة مباشرة للتكامل بين أنظمة إدارة الأداء الفعالة وأشكال التحفيز المادي وغير المادي. إذ تسهم أنظمة إدارة الأداء في توجيه جهود الموظفين وتحديد معايير واضحة للأداء، في حين يعمل التحفيز المادي على تعزيز الدافعية المرتبطة بالمكافأة، ويؤدي التحفيز غير المادي دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

ويُفترض أن يؤدي التطبيق المتوازن والعاقل لهذه المتغيرات المستقلة إلى رفع مستوى كفاءة الموظفين، وتحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية داخل المشاريع الصناعية. كما تشير هذه العلاقة إلى أن غياب أو ضعف أي من هذه العناصر قد يحد من فاعلية العناصر الأخرى، مما يؤكد أهمية النظر إلى إدارة الأداء والتحفيز بوصفهما منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين داخل الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الجهني، 2023) إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف تطوير وتحسين كفاءة الموظفين والوصول إلى الأهداف المرجوة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على استئلة استمارة الاستبيان،

هدفت دراسة (العلي، 2015) إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم قياس "إدارة المواهب" من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب. كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: تاريخية، وبيانات أولية فعلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة - وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (400) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: 1. إن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة. 2. إن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة. 3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

تبحث دراسة (الحصيني، 2025) في العلاقة بين تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي في المؤسسات الإدارية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تؤثر على التحفيز وتقييم مدى تأثيرها على مستويات الأداء. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أبعاد المشكلة بشكل شامل. ولجمع البيانات، تم تصميم استبيان مُحكم يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى التحفيز وعلاقته بمؤشرات الأداء الرئيسية. وُزِع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف يعملون في أقسام إدارية مختلفة داخل إحدى المؤسسات السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ارتفاع مستويات التحفيز وتحسن الأداء الوظيفي. كما تبين أن الحوافز، سواء كانت مالية أو معنوية، تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي. وعلى النقيض، أظهرت الدراسة أن غياب الآليات التحفيزية المناسبة أو نقص الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء وزيادة مشاعر الإحباط بين الموظفين. واستنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لتعزيز تحفيز الموظفين، وزيادة وعي القادة الإداريين بأهمية تبني استراتيجيات تحفيزية شاملة. كما تؤكد الدراسة على ضرورة توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ويضمن تحسين الأداء بشكل مستدام.

هناك حاجة محتملة وأهمية لوجود نظام إدارة الأداء في المملكة العربية السعودية بين المنظمات نظرًا لوجود أكثر من 20 مليون عامل مؤهل في جميع المنظمات والقطاعات، وهذا المفهوم يجعل العديد من المنظمات في المملكة العربية السعودية تتجاهل إدارة الأداء والتعلم والتطوير للموظفين. هذا الجهل يحد من العديد من المنظمات السعودية من تحقيق إمكانات أداؤها الكاملة لأن العديد من هؤلاء العمال الوافدين، على سبيل المثال، يفتقرون إلى التواصل الجيد في مكان العمل بسبب نقص العديد من المهارات الضرورية. يمكن أن يكون لأنظمة إدارة الأداء المهنية تأثير إيجابي على تطوير الموظفين وتعزيز الأداء العام للمنظمة. بحثت دراسة (Soubjaki، 2017) في تأثير أنظمة إدارة الأداء على التعلم والتطوير في المنظمات في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة تكافلية وثيقة بين الاثنين حيث أن ردود الفعل من أنظمة إدارة الأداء تحفز التعلم الذاتي لدى الموظفين بناءً على مبادئ نظرية التعلم للبالغين لمالكولم نولز. شارك ما مجموعه 202 من المستجيبين في الدراسة التي أجريت من خلال استبيانات عبر الإنترنت. حُللت البيانات المُجمعة للحصول على معاملات ارتباط، وجداول متقاطعة، وتحليلات عوامل، وإحصاءات وصفية، مما أثبت موثوقية أداة البحث، وأكد العلاقة التكافلية بين إدارة الأداء والتعلم والتطوير. تشير التوصيات إلى ضرورة أن يُراعي المديرون قضايا مثل ضبط المحتوى، والتحفيز، والتغذية الراجعة، والخبرة في تجربة تعلم الموظفين داخل المؤسسة. كما ينبغي أن يثقوا بنضج الموظفين وخبرتهم لتحفيز التعلم الذاتي، لأن الموظفين يستجيبون أكثر

للتعلم الموجه نحو حل المشكلات منه للتعلم الموجه نحو المادة. الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء؛ التعلم والتطوير؛ المنظمات السعودية؛ نظرية تعلم الكبار؛ الأداء التنظيمي.

يهدف بحث (Saud Faleh M. AlHajri، 2025) إلى دراسة تأثير المكافأة والكفاءة والتحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات بالملكة العربية السعودية. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جميع هذه العوامل على الإنتاجية والرضا الوظيفي والكفاءة التنظيمية في بيئة مختلفة ثقافيًا. وقد تم اعتماد منهج دراسة كمي لتحديد ما إذا كان هناك أي ارتباط بين كل عامل من هذه العوامل ونتائج الأداء. وقد أظهر البحث أن للمكافأة تأثيرًا غير مباشر ولكنه إيجابي إلى حد كبير على الأداء، بينما ترتبط مستويات الكفاءة والتحفيز ارتباطًا وثيقًا بالأداء، مما يؤكد الحاجة إلى التطوير المستمر للمهارات وتعزيز الدافع الشخصي لدى الموظفين. كما سلطت الدراسة الضوء على الكفاءة الفنية والمهارات الشخصية كجوانب ضرورية أخرى يجب التركيز عليها بشكل خاص في التدريب المحدث وبناء القدرات. ومن العناصر المهمة الأخرى المحددة التحفيز، وخاصة التحفيز الذاتي، الذي وُجد أنه ضروري للغاية للأداء المستدام. وبالتالي، فإن النهج المتكامل لإدارة الأداء، كما هو مقترح من خلال نتائج الدراسة، سيشمل أنظمة متوازنة من المكافآت والكفاءة والتحفيز. تشمل قيود الدراسة كونها مقطعية، بالإضافة إلى إجرائها ضمن بيئة ثقافية واحدة، مما قد يقلل من إمكانية تعميم نتائجها. لذلك، ينبغي أن تعتمد الأبحاث المستقبلية على الدراسات الطولية أو مقارنة النتائج عبر قطاعات مختلفة لفهم ديناميكيات الأداء في مختلف المؤسسات بشكل أفضل.

الهدف الرئيسي من دراسة (Doghan، 2015) هو تقييم دور دافع العمل على مستوى أداء الموظفين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى تحديد العوامل التي تؤثر على دافع الموظفين وتأثيرها على الأداء الوظيفي. في السنوات الأخيرة، أظهرت الأبحاث وجود علاقة مباشرة بين دافع الموظفين وأداء الأعمال. في مجال التعليم، وهو عمل خدمي، من المهم جدًا لربح الأعمال وإنتاجيتها تحديد العوامل التحفيزية التي تزيد من أداء الموظفين. يعتمد البحث على منهج البحث الكمي. تم الحصول على البيانات في هذا البحث بشكل أساسي باستخدام الاستبيانات. علاوة على ذلك، أجري البحث على مجموعة مختارة من المدارس الخاصة في الدمام الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تم اختيار 150 موظفًا كعينة من ثلاث مدارس مختلفة. كان 119 استبيانًا فقط مناسبًا للتحليل الإحصائي بما يعادل 79٪ من إجمالي العينة. تم جمع البيانات من خلال استبيان يغطي أربعة متغيرات مثل أسلوب القيادة والبيئة التنظيمية والراتب والمستقبل المستقر. اختبر البحث تأثير هذه المتغيرات المذكورة أعلاه على أداء الموظفين.

الثقافة التنظيمية ودوافع العمل عوامل حاسمة تؤثر على أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات، ولكن العلاقة المعقدة بين هذه المتغيرات لا تزال غير موضحة بشكل شامل. تهدف دراسة (Rahmawati، 2025) إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية ودوافع العمل على أداء الموظفين باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائم على المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تم جمع البيانات من 250 موظفًا في شركات متعددة الجنسيات في منطقة رابطة دول جنوب شرق آسيا باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطباقية المناسبة. تُظهر نتائج التحليل أن الثقافة التنظيمية ودوافع العمل لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، كما يعمل دوافع العمل كوسيط جزئي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. تؤكد النتائج أهمية دمج ثقافة تنظيمية قوية واستراتيجيات تحفيزية فعالة لتحسين أداء الموظفين عبر الثقافات. توفر الآثار العملية لهذه الدراسة إرشادات لإدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات لتطوير ثقافة عمل شاملة وبرامج تحفيزية تتكيف مع التنوع الثقافي. ويفتح هذا البحث أيضًا فرصًا لإجراء المزيد من الدراسات باستخدام التصاميم الطولية وأساليب الأساليب المختلطة لتعميق فهم ديناميكيات العلاقات المتغيرة.

استنادًا إلى نظرية التحفيز، تبحث دراسة (Rasool، 2025) في العلاقة المباشرة بين بيئة العمل الداعمة (SWE) وأداء الموظف (EP). وقد تم تحديد بيئة العمل الداعمة في ثلاثة أبعاد، وهي: تقدير العمل (WR)، وتحفيز العمل (WM)، والتطوير المهني (CD). علاوة على ذلك، ركزنا على التأثير الوسيط لمشاركة الموظفين (EE) على العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وأداء الموظف. وقد استُخدمت منهجية بحث كمي، وجمعت البيانات من خلال استبيان. وقد جُمعت البيانات من 349 مستجيبًا. وتمثلت الفئة المستهدفة في كبار المديرين والمديرين المتوسطين والموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات شبه الحكومية ومقرها الرياض، المملكة العربية السعودية. وقد حُللت البيانات باستخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) الإصدار 4.0. وتشير النتائج إلى أن التقدير في مكان العمل، والتحفيز في مكان العمل، والتطوير المهني مرتبطون بشكل إيجابي بأداء الموظف. وبالمثل، تُظهر النتائج أن مشاركة الموظفين تتوسط بشكل إيجابي بين تقدير العمل، وتحفيز العمل، والتطوير المهني (SWE) وأداء الموظف. تشير هذه الدراسة إلى أنه يمكن للمديرين إرساء ممارسات للاعتراف بمساهمات الموظفين وتقديرها، مما يؤدي إلى زيادة الدافع وتحسين الأداء. إن خلق بيئة عمل تعزز دافعية العمل من خلال تلبية احتياجات الموظفين الجسدية والسلامة والاجتماعية والأنانية يمكن أن يعزز مشاركة الموظفين وأدائهم بشكل أكبر. تسلط الدراسة الضوء على الدور المهم لتقدير العمل وتحفيز العمل والتطوير المهني ومشاركة الموظفين في التأثير على أدائهم. توصي هذه الدراسة أيضًا ببعض الآثار العملية على المنظمات شبه الحكومية. أولاً، اقترحت أن تخلق المنظمات بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتقدير

والسعادة. ثانيًا، تُدخل المنظمات ثقافة مشاركة الموظفين على مستوى القسم وكذلك على مستوى المنظمة. ثالثًا، تُقدم المنظمات أيضًا جداول عمل مرنة للموظفين من المستوى المتوسط والإداري. أخيرًا، تعترف المنظمات السعودية بإنتاج موظفيها وتقدم لهم حوافز مالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة بشكل عام على أن إدارة الأداء والتحفيز تعتبر من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة، سواء في القطاع الخاص أو العام أو في المؤسسات متعددة الجنسيات. فقد أظهرت معظم الدراسات أن وجود نظم فعّالة لتقييم الأداء، إضافة إلى برامج تحفيزية متكاملة، يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة أداء الموظفين، كما يعزز رضاهم الوظيفي ويحد من معدلات الغياب والدوران الوظيفي. كما تشير النتائج إلى أن استخدام أدوات البحث الكمي، مثل الاستبيانات الموجهة لمجتمع الدراسة، يعد الوسيلة الأكثر شيوعًا لقياس العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، مما يوفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق ويتيح استخلاص نتائج موثوقة. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت معظم الدراسات على دور الحوافز المالية والمعنوية معًا في تعزيز دافعية الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يعكس توافقًا في النتائج حول الأهمية العملية لإدارة الأداء والتحفيز في المؤسسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم أوجه التشابه، تظهر الاختلافات في نطاق التركيز والمنهجية المستخدمة. فقد اختلفت الدراسات في تحديد الأبعاد الرئيسية لكل من إدارة الأداء والتحفيز، فبعضها ركز على تقييم الأداء من خلال جودة العمل وإنجاز المهام والانضباط، بينما اهتمت أخرى بمفهوم إدارة المواهب والكفاءة المهنية والمهارات الشخصية كعوامل تحفيزية رئيسية. كما اختلفت الدراسات من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، فبعض الدراسات اقتصر على موظفي القطاع الخاص، بينما ركزت أخرى على المؤسسات الحكومية أو المدارس الخاصة، أو حتى الشركات متعددة الجنسيات في بيئات متعددة الثقافات. كما تنوعت المنهجيات، حيث استخدمت بعض الدراسات البيانات التاريخية إلى جانب البيانات الأولية، في حين اقتصرت أخرى على البيانات الكمية المستقاة من الاستبيانات. إضافة إلى ذلك، تظهر بعض الدراسات الحديثة اهتمامًا بتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، مثل دور الثقافة

التنظيمية والتحفيز الوسيط، باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، وهو ما يميزها عن الدراسات التقليدية التي اعتمدت على التحليل الوصفي أو الارتباطي البسيط.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

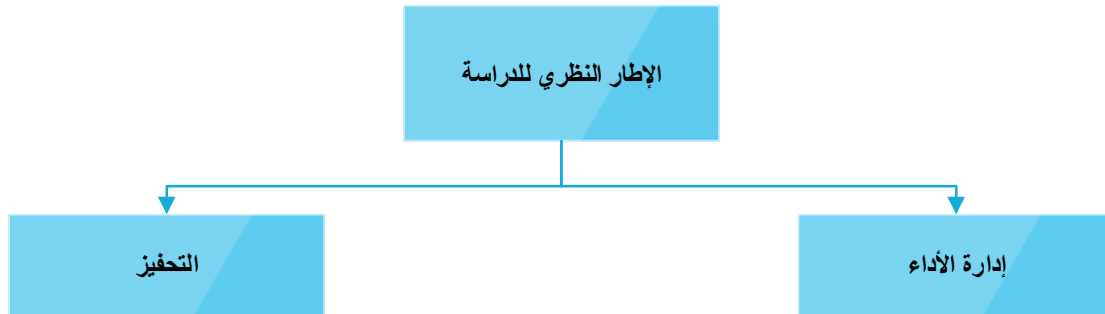
توضح الدراسات السابقة أهمية إدارة الأداء والتحفيز على أداء الموظفين، إلا أن هناك عدة فجوات واضحة تحتاج إلى مزيد من البحث. أولاً، معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محددة مثل القطاع الحكومي أو الخاص أو التعليم، مع إهمال سياقات الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل فجوة في فهم تأثير هذه الاستراتيجيات في بيئات متعددة الثقافات ومع موظفين من خلفيات متنوعة. ثانياً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ العلاقة التفاعلية بين إدارة الأداء والتحفيز وكيفية دمجها لتحسين الأداء بشكل متكامل، إذ غالباً ما تم دراسة كل متغير بمفرده دون النظر إلى تأثيراته المشتركة. ثالثاً، غياب استخدام تصميم دراسات طويل المدى أو المقارن بين قطاعات مختلفة يجعل من الصعب التنبؤ بالنتائج على المدى البعيد، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة في تحسين الأداء والتحفيز المستمر. وأخيراً، هناك نقص في دراسة العوامل الوسيطة والبيئية، مثل الثقافة التنظيمية والبيئة الإدارية، وتأثيرها على العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، وهو ما يسعى البحث الحالي لمعالجته لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة يمكن تطبيقها في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري للدراسة

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت قدرة المؤسسات على إدارة أداء موظفيها وتحفيزهم بشكل فعال أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز التنافسي. وتعتبر إدارة الأداء والتحفيز من الأدوات الإدارية الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وضمان استقرار القوى العاملة. إذ لا يقتصر دور إدارة الأداء على تقييم الموظفين فحسب، بل يشمل أيضاً التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد مواطن القوة والضعف لديهم، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، بما يساهم في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم بشكل مستدام. وفي الوقت ذاته، يلعب التحفيز دوراً جوهرياً في دفع الموظفين لبذل الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. فالتحفيز المادي والمعنوي على حد سواء يساهم في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم المؤسسي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء والكفاءة التشغيلية للمؤسسة. وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في

المملكة العربية السعودية، حيث تواجه هذه الشركات تحديات مميزة نتيجة التنوع الثقافي والإداري بين مقراتها الدولية وبيئة العمل المحلية. هذا التنوع يتطلب تصميم أنظمة إدارة أداء وبرامج تحفيزية مرنة وفعالة تتلاءم مع خصوصيات الموظفين المحليين، وتحقق العدالة والشفافية، وتدعم استراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها على المستوى الفردي والتنظيمي.

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين إدارة الأداء والتحفيز وتأثيرها على أداء الموظفين، مع التركيز على الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. فبينما قدمت الدراسات السابقة رؤى متعددة حول كل من إدارة الأداء والتحفيز بشكل منفصل، فإن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بينهما في بيئة العمل متعددة الثقافات، خاصة في السياق السعودي الذي يمتاز بخصوصيات اجتماعية وثقافية ومؤسسية. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل علمي متكامل يمكن أن يساهم في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية حول أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، ويمثل مرجعًا عمليًا يساعد المؤسسات على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنافسي في السوق المحلي والعالمي (Anwar، 2021).



شكل توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة

- إدارة الأداء

إدارة الأداء تمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة حديثة، حيث ترتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة واستدامة كفاءتها. فهي عملية مستمرة تشمل تخطيط الأداء وتوجيهه ومتابعته وتقييمه، إضافة إلى تقديم التغذية الراجعة للموظفين بما يعزز من قدراتهم ويزيد من مستوى إنتاجيتهم. وتكمن أهمية إدارة الأداء في قدرتها على خلق بيئة عمل منظمة وواضحة الأهداف، حيث يعرف كل موظف ما هو متوقع منه وما هي المعايير التي سيُقيم على أساسها. كما أنها تساعد في تحديد مواطن القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح فرصًا مستمرة للتطوير المهني والتعلم المستمر. وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، يكتسب مفهوم إدارة الأداء أهمية مضاعفة بسبب التنوع الثقافي والوظيفي الذي يميز هذه

الشركات. فالاستراتيجيات المطبقة في المقرات الرئيسة قد لا تتوافق دائمًا مع احتياجات البيئة المحلية، مما يستدعي تطوير أنظمة تقييم مرنة تعكس خصوصيات الموظفين المحليين وتحقق العدالة والشفافية، وتضمن قدرة الإدارة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء الأمثل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية (Brown، 2018).

- التحفيز

التحفيز يمثل القوة الداخلية والخارجية التي تدفع الموظف إلى بذل الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة، ويعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين واستمرارهم في العمل بفاعلية. ويشمل التحفيز مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تلبى احتياجات الموظفين وتحفزهم على الإبداع والالتزام بالمهام الموكلة إليهم. فالتحفيز المادي مثل المكافآت والزيادات والحوافز المرتبطة بالإنجاز، يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي ويخلق شعورًا بالتقدير الملموس للجهود المبذولة، بينما يلعب التحفيز المعنوي، بما يشمله من تقدير، وفرص التطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات، دورًا محوريًا في تعزيز الانتماء المؤسسي وتحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين. وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة، يكتسب التحفيز أهمية خاصة بسبب التنوع الثقافي للموظفين، مما يتطلب تصميم برامج تحفيزية تتسم بالمرونة، بحيث تكون قادرة على تلبية احتياجات فئات مختلفة من الموظفين مع الحفاظ على العدالة والشمولية، ما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام المؤسسي (Osabiya، 2015).

- العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظف

تشير المنطلقات النظرية إلى أن إدارة الأداء والتحفيز مرتبطتان بشكل وثيق، ويشكلان معًا محركًا رئيسيًا لتحسين أداء الموظفين. فإدارة الأداء توفر الإطار التنظيمي الذي يحدد الأهداف والمعايير وطرق التقييم، بينما يعمل التحفيز على دفع الموظفين لبذل الجهد اللازم لتحقيق تلك الأهداف. ويظهر التكامل بينهما في أن إدارة الأداء تحدد ماذا يجب أن يتم، أما التحفيز فيعمل على تعزيز رغبة الموظف في تحقيق ذلك بما يتوافق مع قدراته وطموحاته. وقد أظهرت الدراسات أن الجمع بين إدارة أداء فعالة وبرامج تحفيزية متكاملة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويعزز من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. كما أن الشركات متعددة الجنسيات التي تطبق أنظمة مرنة لإدارة الأداء والتحفيز تستطيع تلبية احتياجات موظفيها المحليين والدوليين على حد سواء، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتدعم التميز المؤسسي (Akerle، 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يمثل الإطار التطبيقي والمنهجي الذي تستند إليه عملية البحث العلمي، ويُترجم الجوانب النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ والتحليل. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الكيفية التي تم من خلالها التعامل مع مشكلة الدراسة المتعلقة بدور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية، وذلك في سياق الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، بما يضمن تحقيق الدقة والموضوعية في النتائج المتوصل إليها.

ويركّز هذا الفصل على توضيح الأسس العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في اختيار الأسلوب البحثي المناسب لطبيعة المشكلة وأهدافها، مع بيان مبررات هذا الاختيار ومدى ملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية داخل المشاريع الصناعية. ويسهم ذلك في تعزيز موثوقية الدراسة وإتاحة الفرصة للتحقق من نتائجها وإمكانية تعميمها في حدود معينة، كما يساعد القارئ على فهم المنطق العلمي الذي وجّه خطوات البحث منذ بدايته وحتى الوصول إلى نتائجه النهائية.

كما يتناول هذا الفصل تحديد الإطار العام الذي أُجريت في ظله الدراسة، من حيث الفئة المستهدفة التي تمثل مصدر البيانات الرئيس، وبيان الخصائص العامة لها، بما يعكس طبيعة بيئة العمل في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. ويساعد هذا التحديد على ضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة، وتحقيق التوازن بين الدقة العلمية وإمكانية التطبيق العملي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التحليل وصدق النتائج.

ويتطرق الفصل أيضاً إلى توضيح الآلية التي تم من خلالها تحديد حجم المشاركين في الدراسة، والأسس العلمية التي استُخدمت لضمان كفاية هذا الحجم وقدرته على تمثيل المجتمع محل البحث تمثيلاً مناسباً. وتبرز أهمية ذلك في تعزيز القوة الإحصائية للدراسة، والحد من التحيز في النتائج، بما يضمن أن تعكس الاستنتاجات الواقع الفعلي لممارسات إدارة الأداء والتحفيز وأثرها في تحسين أداء الموظفين داخل المشاريع الصناعية.

كما يوضح هذا الفصل الخطوات العملية التي تم اتباعها في جمع البيانات، مع بيان الأدوات المستخدمة والأساليب المعتمدة لضمان دقة البيانات وموثوقيتها. ويسهم هذا التوضيح في تعزيز شفافية البحث العلمي، و يتيح إمكانية إعادة تطبيق الدراسة أو الاستفادة من أدواتها في دراسات لاحقة تتناول موضوعات مشابهة في بيئات تنظيمية مختلفة.

ويختتم هذا الفصل بتوضيح النطاق العام الذي تتحرك في إطاره الدراسة، من حيث الحدود التي تحكم نتائجها وتفسيراتها، سواء كانت حدودًا تنظيمية أو زمانية أو مكانية. وتكمن أهمية ذلك في توضيح السياق الذي يجب أن تُفهم في إطاره نتائج الدراسة، وتجنب التعميم المفرط، بما يعزز من الأمانة العلمية ويمنح القارئ تصورًا واضحًا عن مدى شمولية الدراسة وإمكانات الاستفادة من نتائجها.

وتكمن الأهمية العامة لهذا الفصل في كونه يشكل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب العملي للدراسة، ويضع الأسس المنهجية التي تضمن سلامة الإجراءات البحثية ودقة النتائج، مما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة، ويسهم في تقديم نتائج موثوقة يمكن أن تستفيد منها الشركات المتعددة الجنسيات في تحسين سياسات إدارة الأداء والتحفيز ورفع مستوى أداء الموظفين في المشاريع الصناعية.

مجتمع البحث

يُقصد بمجتمع البحث الإطار الكلي الذي تُجرى عليه الدراسة، ويشمل جميع الوحدات البشرية أو التنظيمية التي تنطبق عليها خصائص موضوع البحث وأهدافه. وفي هذه الدراسة، يتحدد مجتمع البحث في الموظفين العاملين في المشاريع الصناعية التابعة للشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه هذه الشركات في دعم القطاع الصناعي ونقل الخبرات الإدارية والتقنية الحديثة، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة متقدمة لإدارة الأداء والتحفيز. ويتميز مجتمع البحث بتنوعه من حيث الخلفيات الثقافية والمستويات الوظيفية والتخصصات المهنية، وهو ما يعكس طبيعة الشركات المتعددة الجنسيات التي تضم قوى عاملة متعددة الجنسيات تعمل في بيئة تنظيمية واحدة. ويُعد هذا التنوع عاملاً مهماً في دراسة تأثير إدارة الأداء والتحفيز على أداء الموظفين، إذ يساهم في إظهار الفروق في الاستجابة للممارسات الإدارية والحوافز المطبقة، كما يتيح فهماً أعمق للتحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في توحيد السياسات وتحقيق العدالة التنظيمية داخل المشاريع الصناعية.

كما يشمل مجتمع البحث مختلف الفئات الوظيفية ذات الصلة المباشرة بتنفيذ الأعمال الصناعية، مثل القيادات الإشرافية، والمهندسين، والفنيين، والموظفين الإداريين المرتبطين بالمشاريع، وذلك نظرًا لتكامل أدوارهم في تحقيق أهداف المشاريع الصناعية. ويساعد شمول هذه الفئات في الحصول على رؤية شاملة حول واقع تطبيق أنظمة إدارة الأداء والتحفيز، ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي بمستوياته المختلفة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وتكمن أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة في كونه يساهم في توجيه عملية جمع البيانات بشكل منهجي، ويضمن أن تكون النتائج المتوصل إليها معبرة عن الواقع الفعلي للبيئة الصناعية محل الدراسة. كما يساعد هذا التحديد في تعزيز مصداقية البحث العلمي، ويتيح إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير السياسات الإدارية وتحسين ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، ضمن حدود معينة تتوافق مع خصائص المجتمع المدروس. ويُنظر إلى مجتمع البحث في هذه الدراسة بوصفه عنصراً أساسياً في تحقيق أهدافها، إذ يمثل المصدر الرئيس للمعلومات والبيانات التي سيتم تحليلها لاستخلاص النتائج والاستنتاجات. ومن ثم، فإن اختيار هذا المجتمع جاء متسقاً مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهميتها، ومع التوجهات الحديثة التي تؤكد على دور الموارد البشرية في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصناعية في بيئة الأعمال المعاصرة.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأسلوب الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية. يتميز المنهج الكمي بقدرته على قياس الظواهر الإدارية والسلوكية بشكل موضوعي ودقيق، من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم. ويسمح هذا المنهج بفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، مما يتيح فهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل متغير على الأداء الوظيفي. كما يوفر المنهج الكمي أدوات دقيقة لتحديد الفروق بين المجموعات المختلفة من الموظفين وفقًا للخصائص الديموغرافية مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجنسية، بما يساهم في تقديم نتائج موثوقة وعلمية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على البيانات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، والذين يمثلون شريحة متنوعة من حيث الجنسية، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي. ولضمان تمثيل عادل ودقيق لجميع الفئات، تم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية منظمة تتيح الحصول على بيانات كمية موثوقة وقابلة للتحليل الإحصائي. ويتمثل الهدف من اختيار هذه العينة في تمكين الباحث من دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين بطريقة شاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار التباين في طبيعة العمل والبيئة التنظيمية بين الشركات المختلفة. كما أن اختيار الشركات متعددة الجنسيات يوفر بيئة متنوعة ثقافيًا وإداريًا، مما يعكس التحديات الفعلية التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في سياق بيئة العمل المتعددة الثقافات في المملكة.

- أدوات جمع البيانات

يعتمد البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، نظرًا لقدرته على جمع معلومات شاملة من شريحة كبيرة من الموظفين بشكل موضوعي ومنظم. تم تصميم الاستبيان ليغطي محاور رئيسية تتعلق بإدارة الأداء، التحفيز المادي والمعنوي، وأداء الموظفين، مع مراعاة الدقة والوضوح في صياغة الأسئلة لضمان فهمها بسهولة من قبل جميع المشاركين. كما تم استخدام مقياس ليكرت في تقييم الإجابات، حيث يتيح هذا المقياس تحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة على مقياس رقمي محدد، مما يسهل التحليل الكمي واستخلاص النتائج الإحصائية الدقيقة. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحويل البيانات

النوعية الأولية إلى قيم رقمية قابلة للتحليل، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويتيح إمكانية إجراء اختبارات الفرضيات بشكل علمي ومنهجي.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لفحص العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات المقررة. تشمل هذه الأساليب التحليل الوصفي، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، إضافة إلى التحليل الاستنتاجي الذي يشمل اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الارتباط والانحدار والتحليل التبايني حسب الحاجة. ويهدف التحليل الإحصائي إلى تحديد مدى قوة العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، وتفسير الفروق بين مجموعات الموظفين وفقًا للخصائص الديموغرافية المختلفة، مما يساهم في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية قابلة للتطبيق العملي في الشركات متعددة الجنسيات.

- أهمية اعتماد المنهجية الكمية

تكمن أهمية اعتماد المنهجية الكمية في قدرتها على توفير إطار علمي صارم لدراسة الظواهر الإدارية، كما تتيح تقديم نتائج دقيقة وقابلة للقياس والتحليل الموضوعي. ويعزز هذا الأسلوب قدرة الباحث على تقديم توصيات عملية مستندة إلى بيانات موثوقة، بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير أنظمة إدارة الأداء وبرامج التحفيز داخل الشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي تحسين أداء الموظفين بشكل مستدام. كما أن النتائج الكمية تساهم في توثيق العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي، مما يجعل الدراسة مرجعًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في السياق الإداري والتطبيقي.

أدوات الدراسة

تستخدم هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته للمنهجية الكمية المتبعة في البحث، وقدرته على جمع معلومات دقيقة وشاملة من شريحة كبيرة من الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية. ويتيح الاستبيان إمكانية قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي إدارة الأداء، والتحفيز بمختلف أبعاده، وأداء الموظفين، بطريقة منهجية وموضوعية، بحيث يمكن تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات المقررة.

تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل محاور محددة تغطي جميع جوانب الدراسة، مع مراعاة صياغة الأسئلة بلغة واضحة ودقيقة لضمان فهمها من قبل جميع المشاركين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والمهنية. ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت بخمس درجات، حيث يحدد المشاركون درجة توافقهم أو عدم توافقهم مع كل عبارة، مما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويهدف هذا الأسلوب إلى توفير بيانات كمية دقيقة تعكس تصورات الموظفين وتجاربهم العملية، بحيث يمكن قياس العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين بدقة وموضوعية.

كما تم التأكد من مصداقية الأداة من خلال اختبار الثبات والموثوقية، لضمان أن الاستبيان يقيس المتغيرات بشكل متسق عبر جميع المشاركين. ويأتي استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كخيار مثالي لدراسة الشركات متعددة الجنسيات، نظرًا لكبر حجم المجتمع المستهدف وتوزيع الموظفين على مواقع مختلفة، حيث يسمح بجمع كمية كبيرة من البيانات في فترة زمنية مناسبة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة مقارنة بالطرق الأخرى. كما يتيح الاستبيان تحليل الفروق بين الموظفين وفقًا لمتغيرات ديموغرافية مختلفة، مثل المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجنسية، مما يعزز من قدرة الباحث على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

يمثل الاستبيان أداة أساسية لدراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، حيث يمكن من خلاله استخلاص مؤشرات كمية دقيقة عن فعالية ممارسات إدارة الأداء وبرامج التحفيز، وتحديد أثرها على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وهو ما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

خطوات جمع البيانات

تم اتباع خطوات منهجية ومنظمة في جمع البيانات بما يتوافق مع طبيعة المنهج الكمي الذي يعتمد على القياس العددي والتحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم النسبي. وقد روعي في هذه الخطوات تحقيق الدقة والحياد العلمي، وضمان صدق وثبات البيانات، بما يخدم أهداف الدراسة المتعلقة بدور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد نوع البيانات المطلوبة، والتي تركزت على البيانات الأولية المرتبطة بأراء الموظفين وتقييماتهم لممارسات إدارة الأداء وأنظمة التحفيز المطبقة، ومدى انعكاسها على مستوى أدائهم الوظيفي. وتم اختيار هذا النوع

من البيانات نظرًا لقدرته على توفير مؤشرات كمية دقيقة يمكن تحليلها إحصائيًا للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي ضوء ذلك، تم تصميم أداة قياس مناسبة للمنهج الكمي، تمثلت في استبانة مغلقة الأسئلة، صيغت فقراتها بعناية لتغطي أبعاد متغيرات الدراسة بشكل شامل ومتوازن. واعتمدت الاستبانة على مقياس تدريجي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة فيها، بما يسمح بتحويل استجاباتهم إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما روعي في صياغة الفقرات الوضوح والبساطة وتجنب الغموض أو التحيز، لضمان فهمها بشكل متقارب من قبل جميع أفراد العينة.

وقبل الشروع في التطبيق الفعلي، خضعت أداة جمع البيانات لمرحلة المراجعة والتحكيم العلمي، حيث تم عرضها على مجموعة من المختصين في الإدارة والموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التأكد من مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وصدقها الظاهري والمحتوى. وأسهمت ملاحظات المحكمين في إجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض الفقرات، بما عزز من جودة الأداة ودقتها.

بعد ذلك، تم تنفيذ تطبيق مبدئي للاستبانة على عينة استطلاعية محدودة من مجتمع البحث، وذلك بهدف اختبار مدى وضوح الفقرات، وقياس مستوى الثبات الإحصائي للأداة. وقد ساعدت هذه الخطوة في التأكد من جاهزية الأداة للتطبيق النهائي، وتقليل احتمالية وقوع أخطاء أثناء جمع البيانات الأساسية.

وفي المرحلة التالية، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة الأساسية للدراسة باستخدام الوسائل المناسبة التي تضمن سهولة الوصول إلى المبحوثين وزيادة معدل الاستجابة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وأسهم ذلك في تشجيع المشاركين على تقديم إجابات دقيقة وصادقة، مما انعكس إيجابًا على جودة البيانات المجمعة.

عقب الانتهاء من عملية التوزيع، تم تجميع الاستبانات والتحقق من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، حيث تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على استجابات غير صالحة. ثم جرى ترميز البيانات وتحويلها إلى صيغة رقمية تمهيدًا لإدخالها إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة، بما يتيح إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وتكمن أهمية هذه الخطوات في ضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة الأداء والتحفيز وأثرها في أداء الموظفين داخل المشاريع الصناعية. كما تسهم هذه الإجراءات المنهجية في تعزيز مصداقية النتائج، وتمكين الباحث

من الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية تخدم الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية إدارة الأداء والتحفيز، والجهة الأكثر تأثيراً وتأثراً بممارسات الموارد البشرية. ويشمل ذلك الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، بدءاً من الموظفين التنفيذيين وصولاً إلى مديري الأقسام والإدارات، حيث توفر هذه الفئة رؤية شاملة حول فعالية استراتيجيات إدارة الأداء وأثرها على مستوى التحفيز والأداء الفعلي للموظفين. كما يتم التركيز على الموظفين الذين لديهم خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم ممارسات إدارة الأداء وبرامج التحفيز بشكل موضوعي، وهو ما يعزز دقة البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها في الدراسة. ويهدف التركيز على هذه الشريحة البشرية إلى تقديم نتائج دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها على فئات مشابهة داخل الشركات متعددة الجنسيات في المملكة.

- الحدود الزمانية

تحدد الدراسة الفترة الزمنية لجمع البيانات وتحليلها خلال العام الدراسي أو المالي الحالي الذي يشمل فترة محددة من الزمن لضمان جمع بيانات حديثة وذات صلة بالواقع العملي الحالي للشركات. ويرجع اختيار هذه الفترة الزمنية إلى الحاجة إلى تحليل الممارسات الإدارية والبرامج التحفيزية كما هي مطبقة حالياً، بعيداً عن التغيرات السابقة أو المستقبلية التي قد تؤثر على نتائج الدراسة. كما تتيح هذه الحدود الزمنية للباحث التركيز على الظواهر الراهنة وإجراء تحليل دقيق للبيانات، مما يساهم في تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات إدارة الأداء وبرامج التحفيز في الشركات متعددة الجنسيات على المدى القريب.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات متعددة الجنسيات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، نظراً لاختلاف البيئة التنظيمية والثقافية عن غيرها من الدول. ويهدف تحديد الحدود المكانية إلى التركيز على الخصائص الفريدة للبيئة السعودية، بما في ذلك

القوانين واللوائح المحلية، والعادات الثقافية، وأساليب الإدارة المعتمدة في السوق المحلي، مما يتيح فهمًا أكثر دقة للعلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين في هذا السياق. كما يتيح التركيز المكاني إمكانية الوصول إلى الموظفين بشكل مباشر، وتوزيع الاستبيانات وتحليل النتائج في إطار بيئي موحد، مما يقلل من تأثير العوامل الخارجية غير المتحكم فيها ويزيد من دقة وموثوقية النتائج المستخلصة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يمثل هذا الفصل المرحلة الجوهرية في الدراسة، إذ تتجسّد فيه المخرجات الفعلية للجهد البحثي الذي بُذل في الفصول السابقة، حيث يتم الانتقال من الجوانب النظرية والمنهجية إلى عرض الواقع التطبيقي وما أسفر عنه من نتائج علمية. ويأتي هذا الفصل في سياق دراسة دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية، من خلال استعراض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويركّز هذا الفصل على معالجة البيانات بأسلوب علمي منظم يتيح تحويلها إلى معلومات قابلة للتفسير والتحليل، بما يساعد على استخلاص مؤشرات واضحة حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء وأنظمة التحفيز، ومدى تأثيرها في تحسين أداء الموظفين داخل المشاريع الصناعية. ويسهم هذا التحليل في الكشف عن الاتجاهات العامة والأنماط السائدة في سلوك الموظفين والإدارات، كما يساعد في تقييم مدى تحقق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها في ضوء النتائج الفعلية.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً منهجياً لما تم التوصل إليه من نتائج، مع تفسيرها وربطها بالإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصول السابقة، وبما ورد في الأدبيات والدراسات العلمية ذات الصلة. ويساعد هذا الربط على توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه دراسات سابقة، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية للبحث، ويسهم في تعميق الفهم النظري والعملية لدور إدارة الأداء والتحفيز في البيئات الصناعية.

ويُعنى هذا الفصل كذلك بمناقشة الدلالات التطبيقية للنتائج المتوصل إليها، من خلال تحليل آثارها على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية هذه المناقشة في إبراز كيفية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين السياسات الإدارية، ودعم متخذي القرار في تطوير أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما ينسجم مع طبيعة المشاريع الصناعية ومتطلبات التنافسية.

ويختتم هذا الفصل بتقديم رؤية شاملة تُلخّص أبرز ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات عامة، مع التركيز على ما تحمله هذه الاستنتاجات من دلالات عملية يمكن البناء عليها مستقبلاً. كما يسهم هذا الجزء في توجيه الاهتمام نحو الجوانب التي تتطلب مزيداً من التطوير أو البحث، ويعزّز من قدرة الدراسة على تقديم قيمة علمية وتطبيقية حقيقية تسهم في رفع مستوى أداء الموظفين وتحسين كفاءة المشاريع الصناعية في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل حلقة الربط النهائية بين أهداف الدراسة ونتائجها، ويُبرز مدى نجاح المنهجية المتبعة في تحقيق تلك الأهداف، كما يوفّر أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه عند صياغة التوصيات العملية التي تستهدف تطوير ممارسات إدارة الأداء والتحفيز، وتعزيز الأداء الوظيفي داخل القطاع الصناعي.

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات:

تصدرت الفقرة المتعلقة باعتماد الشركة لمعايير أداء عادلة وموضوعية قائمة المتوسطات الحسابية بواقع 3.50؛ ورغم أنها القيمة الأعلى، إلا أن الانحراف المعياري البالغ 1.377 يشير بوضوح إلى عدم تجانس آراء المشاركين، فهناك انقسام ملموس بين فئة ترى عدالة وأخرى تشكك فيها. يلاحقها مباشرة البعد المادي، حيث جاءت سياسات التحفيز المادي بمتوسط 3.45، وهو ما يعكس الطبيعة البراغماتية للقوى العاملة في الشركات المتعددة الجنسيات، حيث يظل العائد المالي المحرك الأساسي للأداء، متفوقاً في ذلك على الحوافز المعنوية التي سجلت متوسطاً أقل قدره 3.26.

على النقيض، تذيلت القائمة فاعلية إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف بمتوسط 3.12، وهو أدنى القيم المرصودة، مصحوبة بتباين شديد في الإجابات (انحراف معياري 1.569). هذا التذبذب الكبير في القيم، والذي وصل ذروته في فقرة تحسين جودة العمل (انحراف 1.618)، لا يمكن تجاهله؛ إذ يوحي بأن الأنظمة المطبقة قد تكون موجودة "إجرائياً" ولوائحياً، لكن تطبيقها الفعلي يعاني من انتقائية، مما يجعل أثرها ملموساً لدى قطاع معين من الموظفين وغائباً تماماً عن قطاع آخر. النتائج بمجملها تتراوح في المنطقة الوسطى (أوائل الثلاثينات)، وهي منطقة "اللاحسم" الإحصائي، مما يعني أن هذه الشركات تمتلك الهياكل الإدارية اللازمة لكنها تفتقر إلى عمق التفعيل الذي يحول التقييم الروتيني إلى أداة تطوير حقيقية.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.327	-1.224	.164	.143	1.378	3.00	.093	2.82	0	220	العمر
.327	-1.984	.164	.184	.499	1.00	.034	1.45	0	220	الجنس
.327	-1.084	.164	-.231	1.334	3.00	.090	3.25	0	220	الدرجة العلمية
.327	-1.070	.164	-.279	1.314	3.00	.089	3.35	0	220	توجد في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.
.327	-1.038	.164	-.446	1.377	4.00	.093	3.50	0	220	تعتمد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.

يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منظم وواضح.	220	0	3.26	.100	3.00	1.478	-.198	.164	-1.349	.327
تسهم إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.	220	0	3.12	.106	3.00	1.569	-.112	.164	-1.525	.327
تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.	220	0	3.25	.097	3.00	1.438	-.224	.164	-1.303	.327
تتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تناسب مع مستوى أداء الموظفين.	220	0	3.45	.094	4.00	1.392	-.454	.164	-1.074	.327
توفر الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.	220	0	3.26	.101	3.00	1.491	-.177	.164	-1.423	.327
تسهم أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.	220	0	3.23	.107	3.00	1.584	-.199	.164	-1.517	.327
ترتبط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.	220	0	3.34	.092	3.00	1.361	-.286	.164	-1.137	.327
تشجع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.	220	0	3.32	.098	3.00	1.446	-.259	.164	-1.274	.327
تسهم إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.	220	0	3.20	.103	3.00	1.525	-.093	.164	-1.461	.327
تساعد أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.	220	0	3.20	.109	4.00	1.618	-.224	.164	-1.572	.327

يسهم التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.	220	0	3.38	.092	3.00	1.371	-.330	.164	-1.106	.327
تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.	220	0	3.34	.096	3.00	1.426	-.314	.164	-1.202	.327
تسهم إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.	220	0	3.22	.101	3.00	1.498	-.189	.164	-1.397	.327
تساعد أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.	220	0	3.25	.108	4.00	1.604	-.261	.164	-1.531	.327
تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.	220	0	3.27	.091	3.00	1.354	-.184	.164	-1.136	.327

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

- عمر المشاركين في التجربة

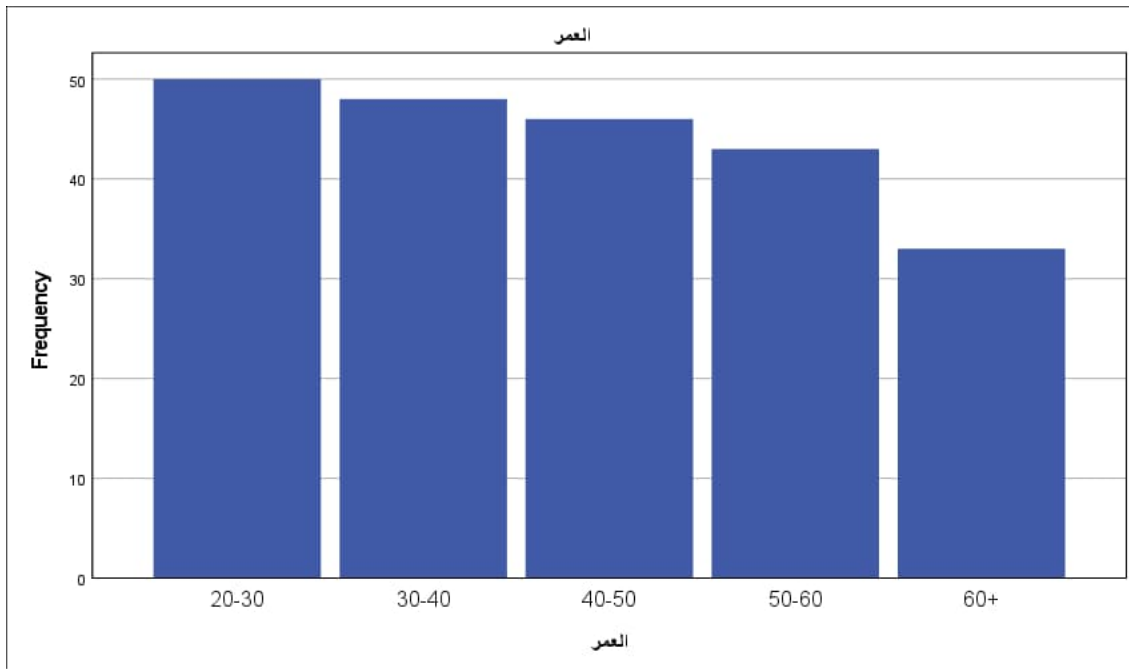
استحوذت الفئة العمرية الشابة (20-30 سنة) على النصيب الأكبر من العينة بنسبة 22.7%، لكن الملاحظة في "التوازن الهيكلي" الفريد لتوزيع العينة. التدرج بين الفئات يكاد يكون خطياً؛ فالفارق بين الفئة الثلاثينية (21.8%) والأربعينية (20.9%) قليل، وحتى فئة ما قبل التقاعد (50-60 سنة) سجلت حضوراً قوياً بنسبة 19.5%.

التوزيع المتجانس يمنح الدراسة ثقلًا تحليلياً كبيراً؛ فهو ينفي تهمة "التحيز الجيلي". هذا تمثيل شبه كامل للهرم الوظيفي داخل الشركات المتعددة الجنسيات. هذا التنوع العمري ضروري جداً عند دراسة متغيرات مثل "التحفيز"؛ فالنظرة للتقييم والأمان الوظيفي لدى من تجاوز الستين (والذين يمثلون 15% من العينة) تختلف جذراً عن نظرة حديثي التعيين، ووجود هذه الأطياف كافة يضمن شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على مختلف المستويات الإدارية.

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	20-30	50	22.7	22.7	22.7
	30-40	48	21.8	21.8	44.5
	40-50	46	20.9	20.9	65.5
	50-60	43	19.5	19.5	85.0
	60+	33	15.0	15.0	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

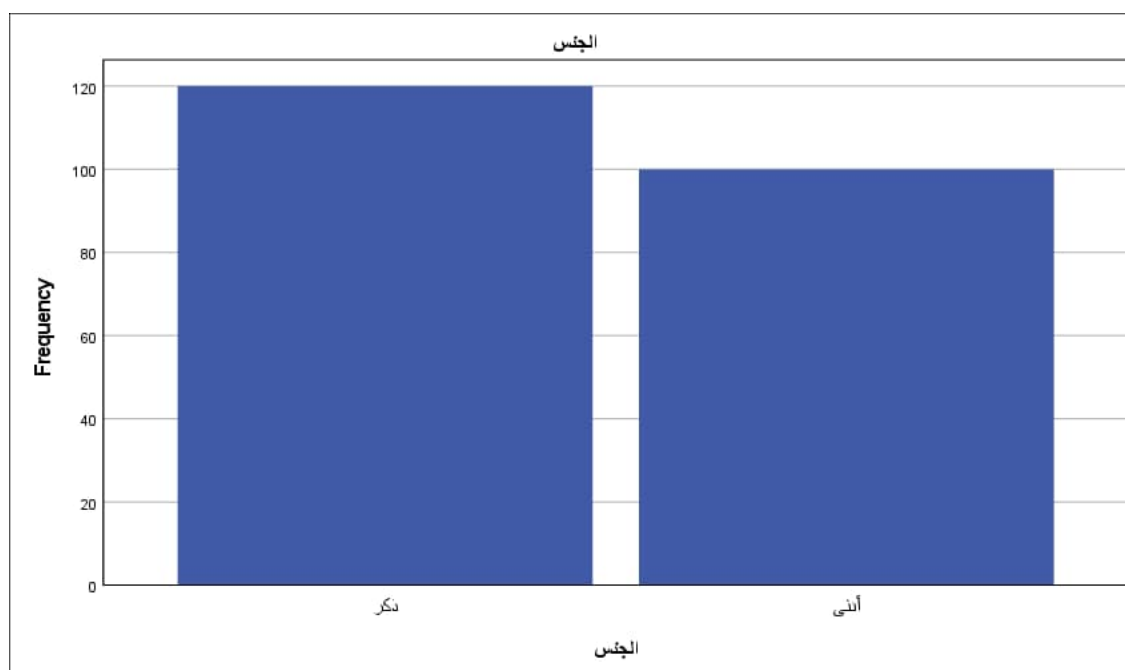
- جنس المشاركين في التجربة

لم تتجاوز نسبة الإناث حازر الأقلية المعتاد في دراسات سابقة، بل صعدت لتسجل 45.5% (100 مشاركة) في مقابل 54.5% للذكور. هذا التقارب الشديد يحمل دلالة إدارية هامة؛ فالشركات المتعددة الجنسيات في المملكة تبدو أسرع استجابة لمتغيرات سوق العمل وتمكين المرأة مقارنة بالقطاعات الأخرى. العينة هنا ليست "ذكورية الهوى" كما هو شائع في الأدبيات الإدارية القديمة للمنطقة. التوازن موجود. وبناءً عليه، فإن أي نتيجة ستظهر لاحقاً حول "الرضا الوظيفي" أو "التحفيز" لن تكون حكراً على جنس دون آخر، بل هي تعبير دقيق عن بيئة عمل مختلطة ومتجانسة، مما يرفع من القيمة التعميمية للدراسة ويحيد

المتغير الديموغرافي كعامل مشتت محتمل للنتائج.

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	120	54.5	54.5	54.5
	أنثى	100	45.5	45.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

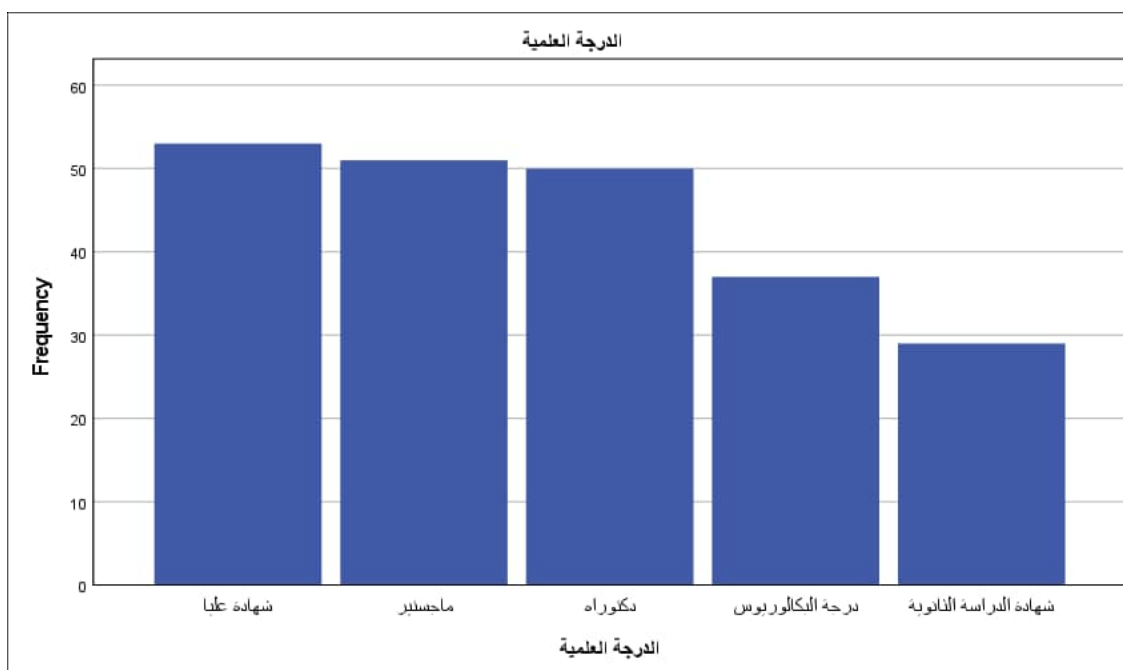
- الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

التفاوت الهيكلي في المؤهلات العلمية للعينة جاء معاكساً تماماً للشكل الهرمي التقليدي للمؤسسات؛ فبدلاً من أن تشكل درجة البكالوريوس القاعدة العريضة للقوى العاملة، انحسرت نسبتها لتقف عند 16.8%، تاركة المجال لسيطرة "نخبوية" واضحة للمؤهلات العليا. كما أن التقارب الشديد بين حملة الشهادات العليا (24.1%)، والماجستير (23.2%)، والدكتوراه (22.7%)؛ إذ تشكل هذه الفئات الثلاث مجتمعة 70% من إجمالي المبحوثين.

هذا التكدر في قمة الهرم الأكاديمي يفرض سياقاً خاصاً جداً على تحليل النتائج. وجود نسبة ضئيلة لحملة الثانوية (13.2%) يؤكد أن الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة تستقطب الكفاءات التخصصية العالية. وانعكاس ذلك على الدراسة محوري؛ فالموظف الحاصل على الدكتوراه أو الماجستير يمتلك حساً نقدياً عالياً، ولن يقبل بأنظمة تقييم أداء سطحية أو غير مبررة منطقياً، مما يعني أن أي انخفاض في درجات الرضا عن "العدالة" أو "الوضوح" في الجداول السابقة نابع من توقعات عالية لهذه الفئة المثقفة وليس من عدم فهم للإجراءات.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة عليا	53	24.1	24.1	24.1
	ماجستير	51	23.2	23.2	47.3
	دكتوراه	50	22.7	22.7	70.0
	درجة البكالوريوس	37	16.8	16.8	86.8
	شهادة الدراسة الثانوية	29	13.2	13.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية

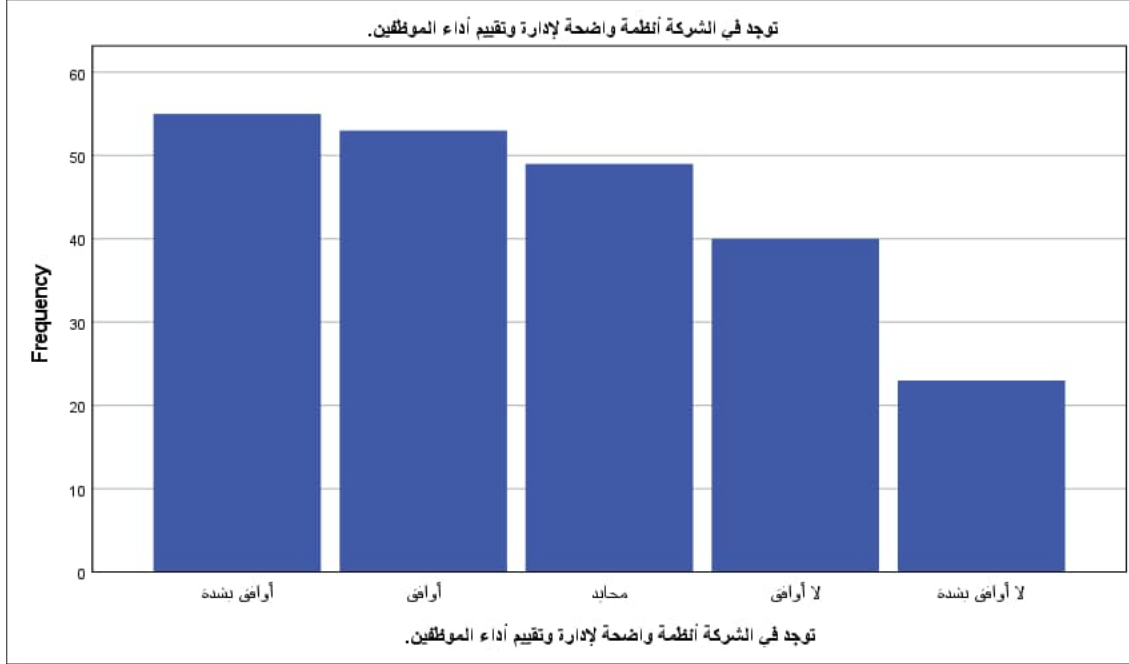
- توجد في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.

انحصرت فئة الرفض في نسبة ضئيلة بلغت 10.5%، وهي النسبة الأقل في التوزيع؛ وحتى عند ضم فئة "لا أوافق" (18.2%) إليها، تظل كتلة النفي أقلية مقارنة بالتيار العام. نلاحظ انقسام العينة المتبقية بشكل شبه متساوٍ بين الإقرار الصريح بوضوح الأنظمة (49.1% لمجموع الفئتين المؤيديتين) وبين حيرة الموقف لدى فئة المحايدون التي شكلت 22.3%. هذه النسبة من "الحياد" في شركات عالمية تمتلك عادةً أدلة سياسات صارمة (HR Manuals) لا تشير بالضرورة إلى غياب الأنظمة، بل قد تعكس فجوة اتصالية عميقة. النظام موجود "ورقياً" في الأدراج أو على الشبكة الداخلية، لكنه غير "مفعّل" ذهنياً لدى الموظف.

توجد في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	55	25.0	25.0	25.0
	أوافق	53	24.1	24.1	49.1
	محايد	49	22.3	22.3	71.4
	لا أوافق	40	18.2	18.2	89.5

	لا أوافق بشدة	23	10.5	10.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 5 : التحليل الإحصائي لوجود في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.



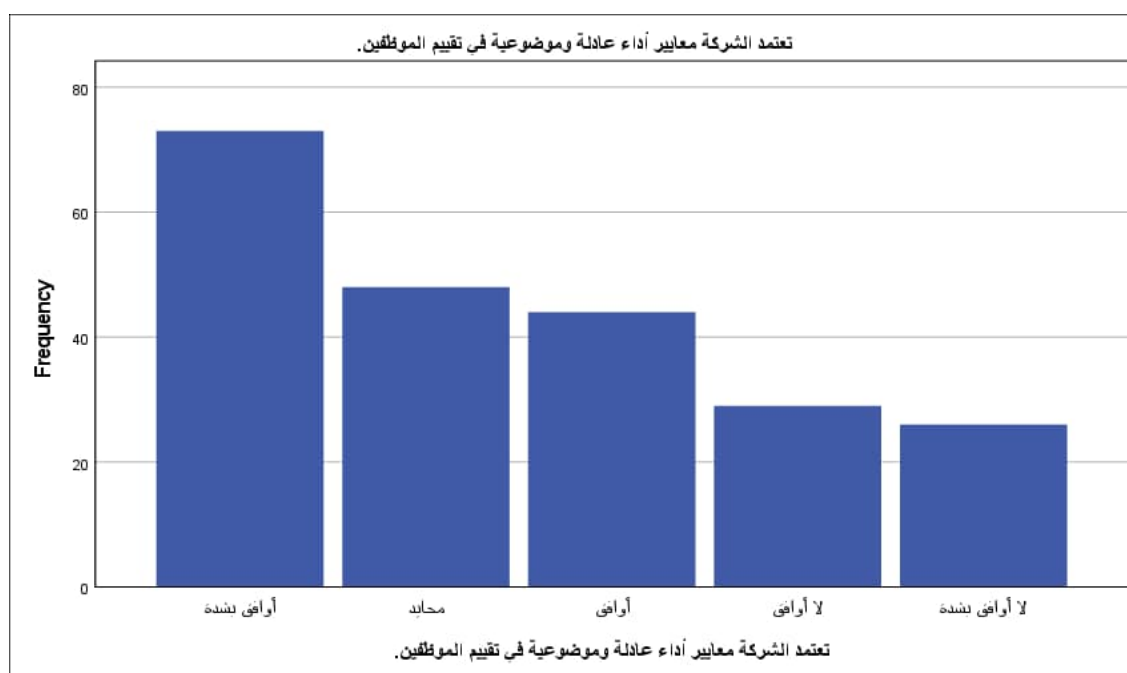
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لوجود في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.

- تعتمد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.

رغم تصدر خيار "الموافقة بشدة" المشهد بنسبة 33.2%، إلا أن التوزيع الهيكلي للاستجابات أظهر قفز خيار "الحياد" ليحتل المرتبة الثانية بنسبة 21.8%، متفوقاً بوضوح على خيار "الموافقة" الاعتيادية (20%). هذه المزاخمة من قبل الفئة المتردة تشير إلى أن معايير "الموضوعية" في هذه الشركات قد تكون مصاغة بدقة إجرائية (KPIs رقمية)، لكنها تخضع لتأويلات شخصية متفاوتة عند التطبيق الفعلي من قبل المديرين. كما أن الكتلة المعارضة، شكلت ربع العينة تماماً (25% موزعة بين عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة).

تعتمد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	73	33.2	33.2	33.2
	محايد	48	21.8	21.8	55.0
	أوافق	44	20.0	20.0	75.0
	لا أوافق	29	13.2	13.2	88.2
	لا أوافق بشدة	26	11.8	11.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 6 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.



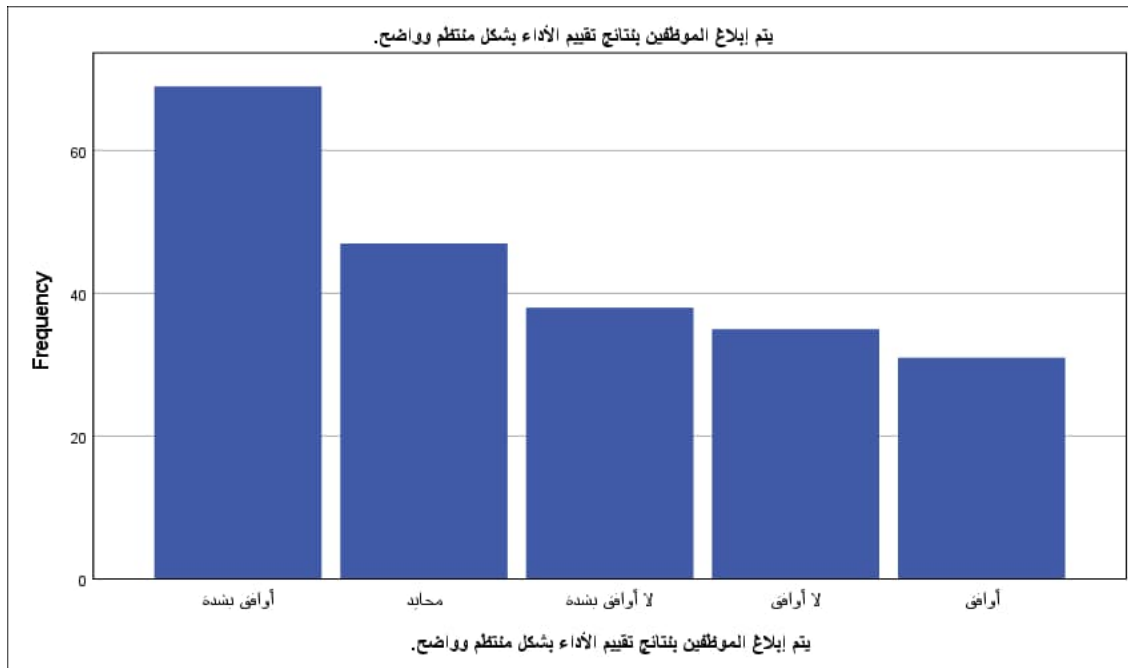
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.

- يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح.

المشهد هنا منقسم. 31.4% في قمة الرضا؛ يوافقون بشدة. لكن خيار "أوافق" تراجع ليسجل 14.1% فقط. نسبة ضئيلة جداً. بل إن الرفض القاطع (17.3%) تفوق عليها. هذه سابقة إحصائية في هذه الدراسة. ثلث العينة تقريباً (33.2%) نفى وصول النتائج. والحياد التهم الخمس (21.4%). فالنتيجة النهائية واضحة. أكثر من نصف الموظفين لا يعلمون مستواهم الحقيقي. التقييم يحدث. الأرقام تُحسب. الخلل ليس في النظام التقني؛ الخلل في "جرأة" المدير على المواجهة والمكاشفة. البيانات تظل حبيسة الأدراج، فتتحول العملية من تطوير للأداء إلى مجرد إجراء روتيني صامت.

يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	69	31.4	31.4	31.4
	محايد	47	21.4	21.4	52.7
	لا أوافق بشدة	38	17.3	17.3	70.0
	لا أوافق	35	15.9	15.9	85.9
	أوافق	31	14.1	14.1	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 7 : التحليل الإحصائي لإبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح.



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لإبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح.

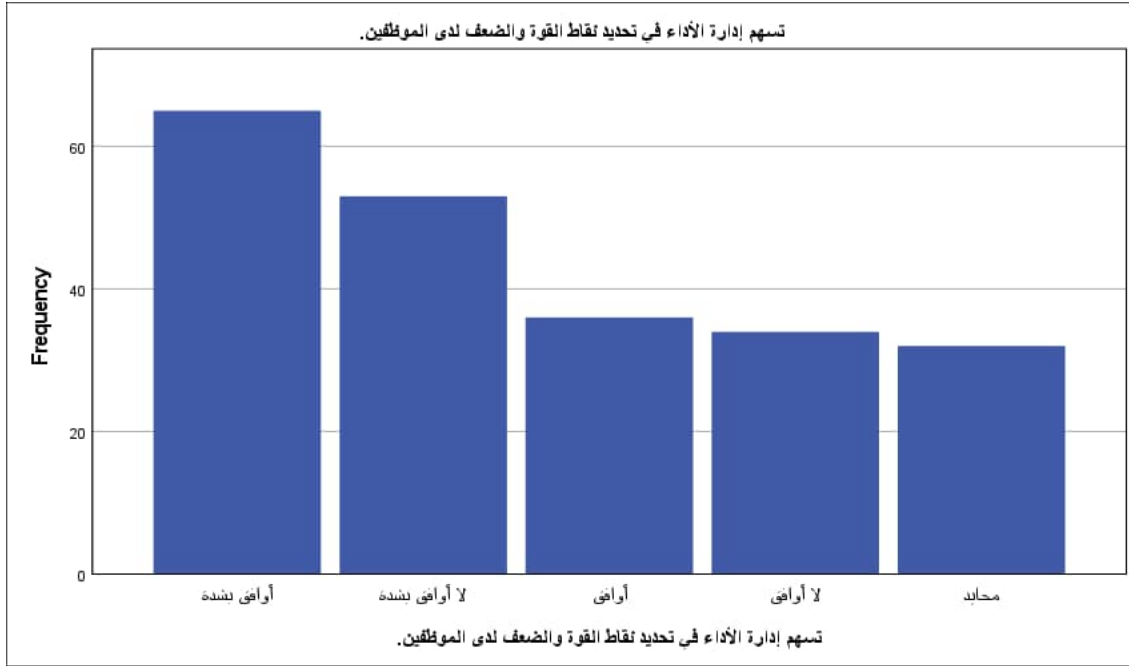
- تسهم إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

تذيلت فئة "الحياد" القائمة بنسبة 14.5% فقط، وهي ظاهرة إحصائية في استبيانات الموارد البشرية التي غالباً ما يميل فيها المبحوثون للمنطقة الآمنة؛ ففريق يرى الفاعلية الكاملة للنظام (29.5%)، وفريق آخر يرفضها بشدة (24.1%). هذا يكشف عن خلل في معيارية التطبيق داخل هذه الشركات. النظام يبدو كأنه يعمل بكفاءة انتقائية؛ فهو ينجح في تشخيص قدرات البعض، ويفشل مع آخرين (قراءة 40% عند دمج فئتي الرفض). عندما يرى ربع الموظفين تقريباً أن التقييم عاجز عن تحديد نقاط قوتهم أو ضعفهم، فهذا يعني أن العملية تحولت لديهم إلى طقس بيروقراطي صامت، مما يحرم المنظمة من فرصة الاستثمار في مهارات موظفيها أو معالجة قصورهم.

تسهم إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	29.5	29.5	29.5
	لا أوافق بشدة	53	24.1	24.1	53.6
	أوافق	36	16.4	16.4	70.0

	لا أوافق	34	15.5	15.5	85.5
	محايد	32	14.5	14.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 8 : التحليل الإحصائي لإسهام إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لإسهام إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

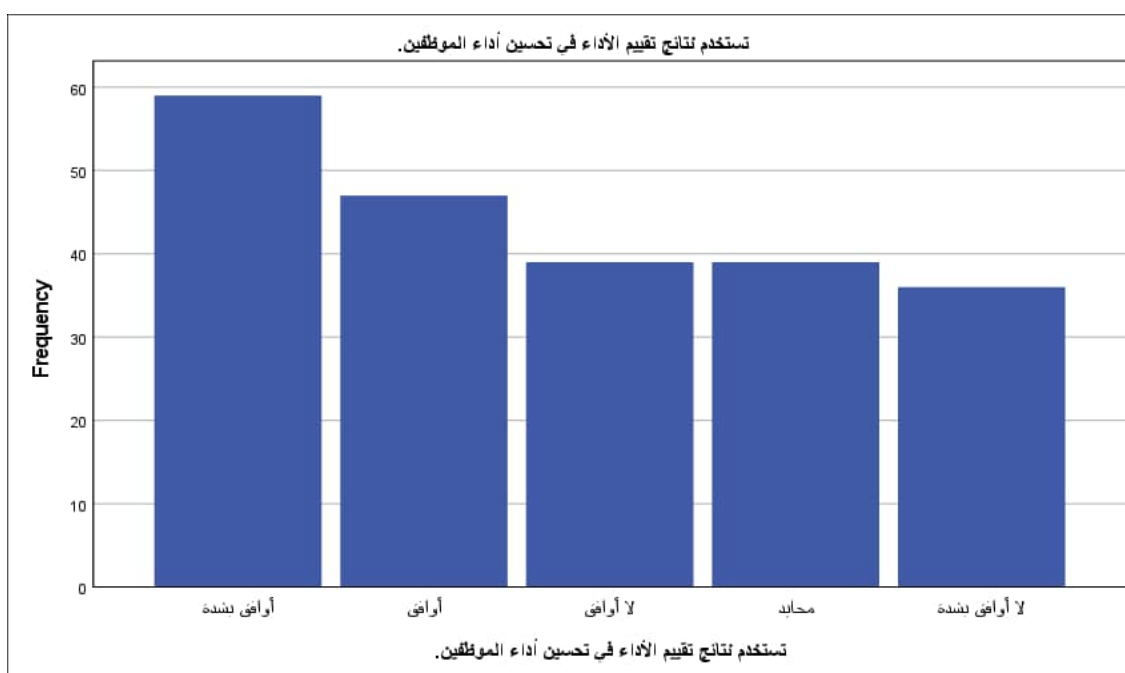
- تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 26.8%، متبوعاً بالموافقة العادية بنسبة 21.4%. الكتلة المؤيدة (48.2%) لا تشكل أغلبية مطلقة، بل توازنها تماماً كتلة متشككة أو رافضة؛ فالمساواة الرقمية الدقيقة بين "المحايدين" والرافضين (17.7% لكل منهما) تضعنا أمام تساؤل حول الجدوى الفعلية لعملية التقييم.

الواقع أن قرابة 34% من الموظفين لا يلمسون أثراً للتقييم على مستواهم المهني. هذه النتيجة تعني أن البيانات المستخلصة من تقارير الأداء تُهدر في العمليات الإدارية البحتة بدلاً من تحويلها إلى خطط تدريبية شخصية. فالشركات المتعددة الجنسيات التي تكتفي برصد الأرقام دون ربطها بمسارات التحسين تفقد جوهر "إدارة الأداء". غياب الأغلبية الحاسمة يشير بوضوح إلى أن التحسين يظل مجهوداً فردياً أو مرتبطاً بمديرين محددين، وليس ثقافة مؤسسية مطبقة على الجميع، مما يضعف كفاءة العمليات في الأمد الطويل.

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	59	26.8	26.8	26.8
	أوافق	47	21.4	21.4	48.2
	لا أوافق	39	17.7	17.7	65.9
	محايد	39	17.7	17.7	83.6
	لا أوافق بشدة	36	16.4	16.4	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 9 : التحليل الإحصائي لاستخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاستخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.

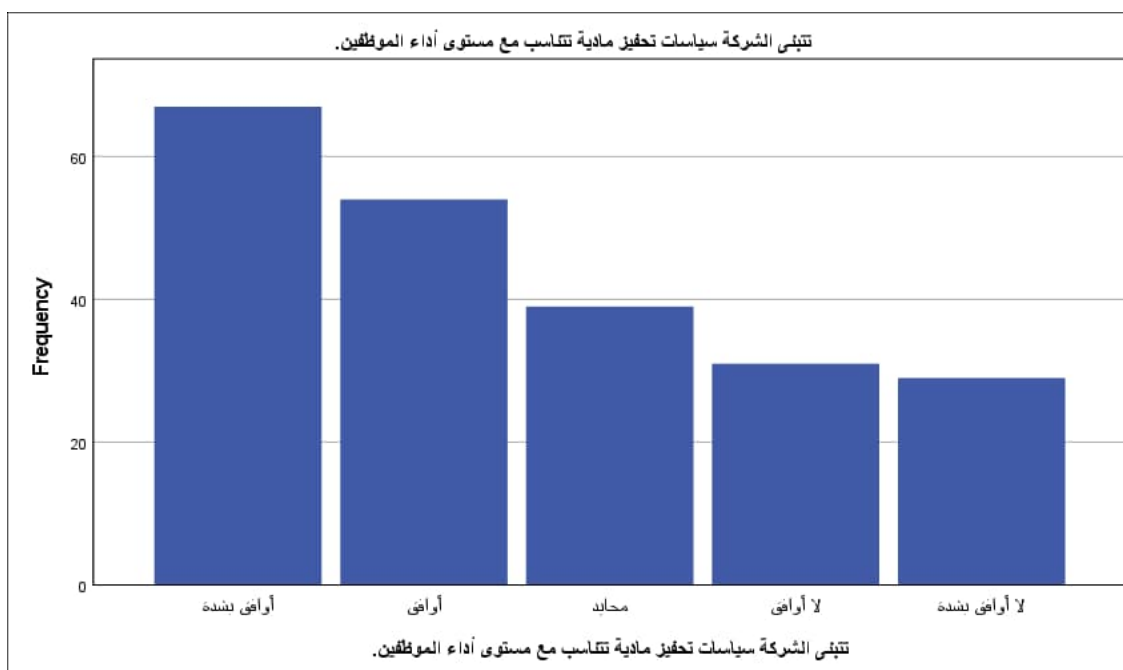
- تتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين.

تشكلت كتلة موافقة صلبة تجاوزت النصف (55% لمجموع المؤيدين). رغم ذلك، جاءت فئة "المحايدون" (17.7%) كمنطقة قلق إحصائي، تليها مباشرة فئتا الرفض بنسب متقاربة جداً (14.1% و 13.2%). هذا التوزع يشير إلى أن نظام الحوافز المادية في الشركات المتعددة الجنسيات ليس موحداً يدركه الجميع بنفس الدرجة.

30.5% يوافقون بشدة على كفاية التحفيز المادي؛ هؤلاء غالباً في المستويات التي تستفيد من عمولات البيع أو مكافآت الإنجاز المباشرة. في المقابل، وجود قرابة 27% في معسكر الرفض يطرح تساؤلاً حول معايير الاستحقاق. النقص في هذا الجانب قد يؤثر على استبقاء الكفاءات في المواقع الحساسة. الموظف في هذه الشركات يربط جهده بقيمته السوقية، وإذا شعر بأن العائد المادي لا يتبع منحنى الأداء بدقة، فإن الالتزام الوظيفي يتآكل تدريجياً.

تتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	67	30.5	30.5	30.5
	أوافق	54	24.5	24.5	55.0
	محايد	39	17.7	17.7	72.7
	لا أوافق	31	14.1	14.1	86.8
	لا أوافق بشدة	29	13.2	13.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتبني الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين.

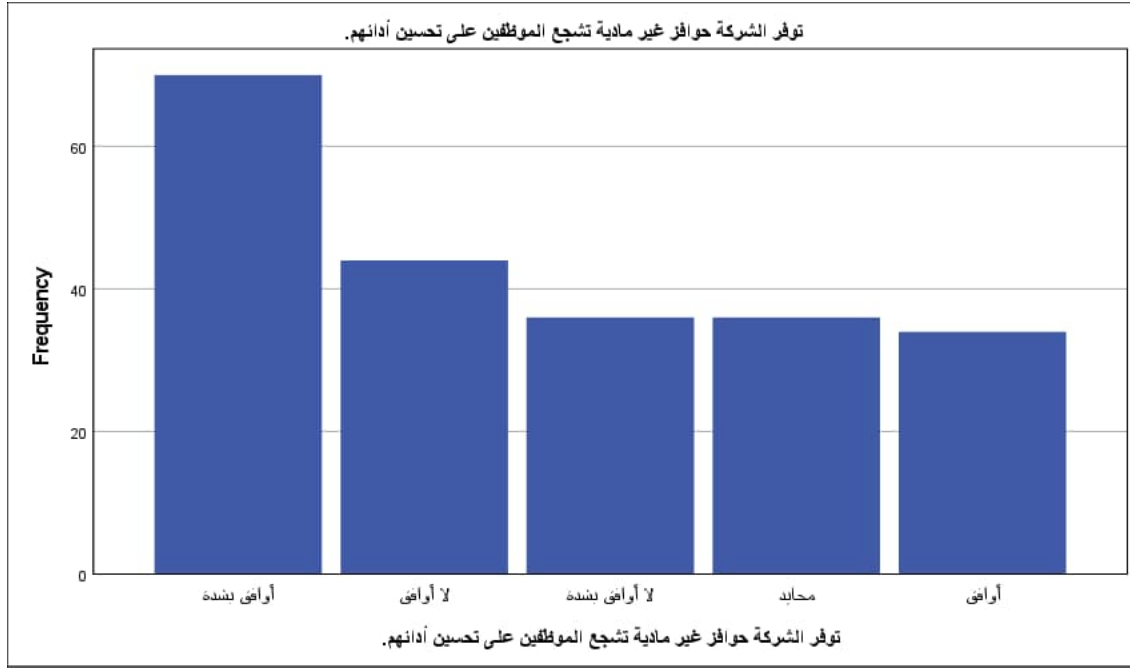
- توفر الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.

سجلت فئة "أوافق" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 15.5% فقط. رغم أن 31.8% يوافقون بشدة على وجود هذه الحوافز، إلا أن كتلة الرافض مجتمعة (لا أوافق ولا أوافق بشدة) استحوذت على 36.4% من العينة. ومن ملاحظتنا أنه تساوي نسبة الراضين بشدة مع المحايد عند 16.4% يؤكد أن برامج التقدير، مثل خطاب الشكر أو لقب موظف الشهر، إما أنها غائبة أو تُنفذ بطريقة لا تشبع التوقعات النفسية للعاملين. الحافز المادي يجذب الموظف؛ لكن الحافز المعنوي هو ما يبقيه. النتائج تشير إلى أن هذه الشركات تركز على "العقد القانوني المالي" وتهمل "العقد النفسي"، مما قد يرفع من احتمالات الاحتراق الوظيفي أو البحث عن بيئة عمل أكثر تقدراً للجهود الذاتية.

توفر الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	70	31.8	31.8	31.8
	لا أوافق	44	20.0	20.0	51.8
	لا أوافق بشدة	36	16.4	16.4	68.2

	محايد	36	16.4	16.4	84.5
	أوافق	34	15.5	15.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتوفير الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.



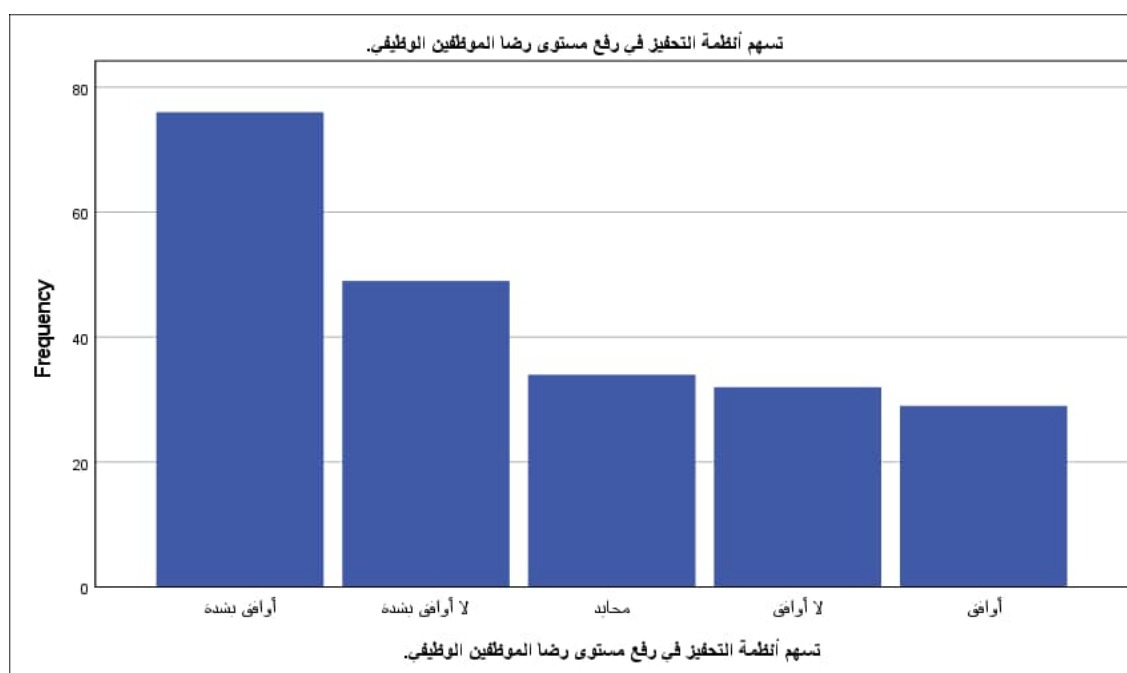
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتوفير الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.

- تسهم أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 34.5%؛ ونجد أن 22.3% يرفضون ذلك بشدة، وهي ثاني أعلى نسبة في الجدول. هذا يكشف عن أن منافع أنظمة التحفيز لا تصل إلى الجميع بالتساوي، أو أنها مصممة لخدمة قطاعات وظيفية معينة دون غيرها. وعند دمج فئات الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) نجد أن 36.8% من الموظفين لا يربطون بين أنظمة التحفيز الحالية وبين رضاهم الشخصي. هذا يشير بوضوح إلى أن الشركات المتعددة الجنسيات قد تتبنى أنظمة تحفيز "جامدة" لا تراعي التنوع في الاحتياجات الفردية للموظفين. الرضا الوظيفي ليس مجرد معادلة حسابية، بل هو شعور بالإنصاف؛ وبقاء قرابة 15.5% في منطقة الحياد يعزز الاستنتاج بأن الأنظمة المتبعة تفتقر إلى الأثر النفسي العميق الذي ينعكس على الولاء والأداء المستدام في المواقع المختلفة.

تسهم أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	76	34.5	34.5	34.5
	لا أوافق بشدة	49	22.3	22.3	56.8
	محايد	34	15.5	15.5	72.3
	لا أوافق	32	14.5	14.5	86.8
	أوافق	29	13.2	13.2	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لإسهام أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.



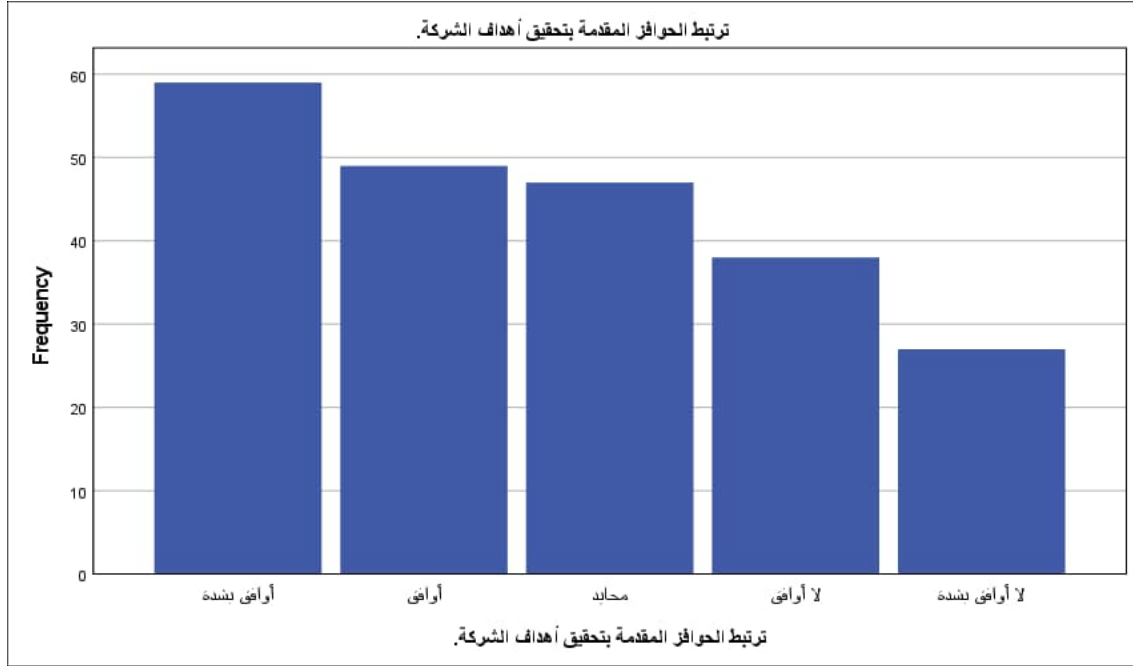
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لإسهام أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.

- ترتبط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.

خيار "لا أوافق بشدة" جاء بالنسبة الأقل في هذا المحور بواقع 12.3%؛ ورغم ضآلة هذا الرقم مقارنة بالكتلة المؤيدة (49.1%)، إلا أن القراءة العميقة للتوزيع تكشف عن أن الفارق بين فئة "أوافق بشدة" (26.8%) وفئة "المحايدين" (21.4%) ضئيل، مما يعكس حالة من عدم اليقين لدى قطاع من الموظفين حول المعايير التي تجعلهم يستحقون الحافز. والواقع أن وجود قرابة 30% من العينة في معسكر الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) يعني أن منظومة الحوافز في هذه الشركات تعاني من "انفصال وظيفي". الحوافز تُمنح، لكن الموظف لا يرى بالضرورة كيف يخدم مجهوده الفردي الغايات الكبرى للمنظمة. هذا يضعف من قيمة "الإدارة بالأهداف"؛ فالموظف الذي لا يدرك الرابط بين مكافأته وبين نجاح الشركة الاستراتيجي سيتعامل مع الحافز كحق مكتسب أو مكافأة عشوائية، وليس كأداة لتوجيه السلوك نحو تحسين الأداء العام.

ترتبط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	59	26.8	26.8	26.8
	أوافق	49	22.3	22.3	49.1
	محايد	47	21.4	21.4	70.5
	لا أوافق	38	17.3	17.3	87.7
	لا أوافق بشدة	27	12.3	12.3	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لارتباط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لارتباط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.

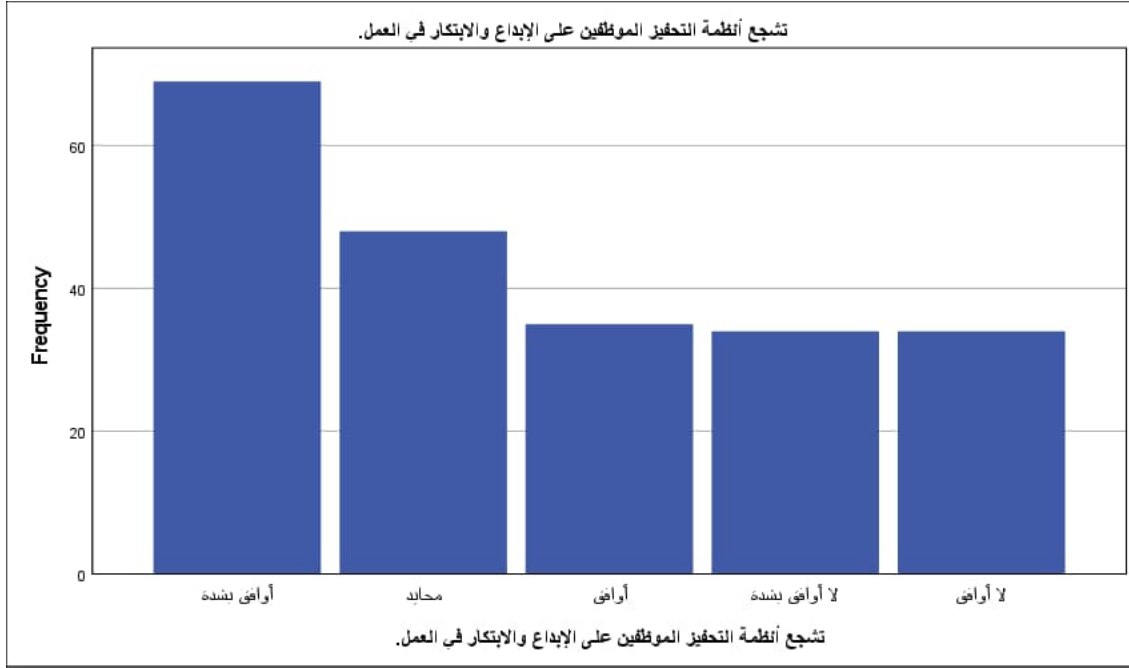
- تشجع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.

جاءتنا فئة "لا أوافق" النسبة الأقل بالتساوي مع فئة الرفض القاطع "لا أوافق بشدة" بواقع 15.5% لكل منهما؛ كما تراجع خيار "أوافق" ليسجل 15.9% فقط، بينما قفز "الحياد" ليحتل المرتبة الثانية بنسبة 21.8%. هذا التوزيع يشير إلى أن أنظمة التحفيز في الشركات المتعددة الجنسيات موجهة نحو "الامتثال" وتنفيذ المهام الروتينية، والملاحظ أن 31.4% فقط يوافقون بشدة على علاقة التحفيز بالإبداع. هذه النسبة غير كافية لقيادة تحول نوعي في بيئة العمل. وجود نسبة عالية من المحايدين والرافضين يعني أن الحوافز المطبقة —سواء مادية أو معنوية— لا تمتلك المرونة الكافية لاحتضان المخاطرة المحمودة التي يتطلبها الابتكار.

تشجع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	69	31.4	31.4	31.4
	محايد	48	21.8	21.8	53.2
	أوافق	35	15.9	15.9	69.1
	لا أوافق بشدة	34	15.5	15.5	84.5

	لا أوافق	34	15.5	15.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتشجيع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.



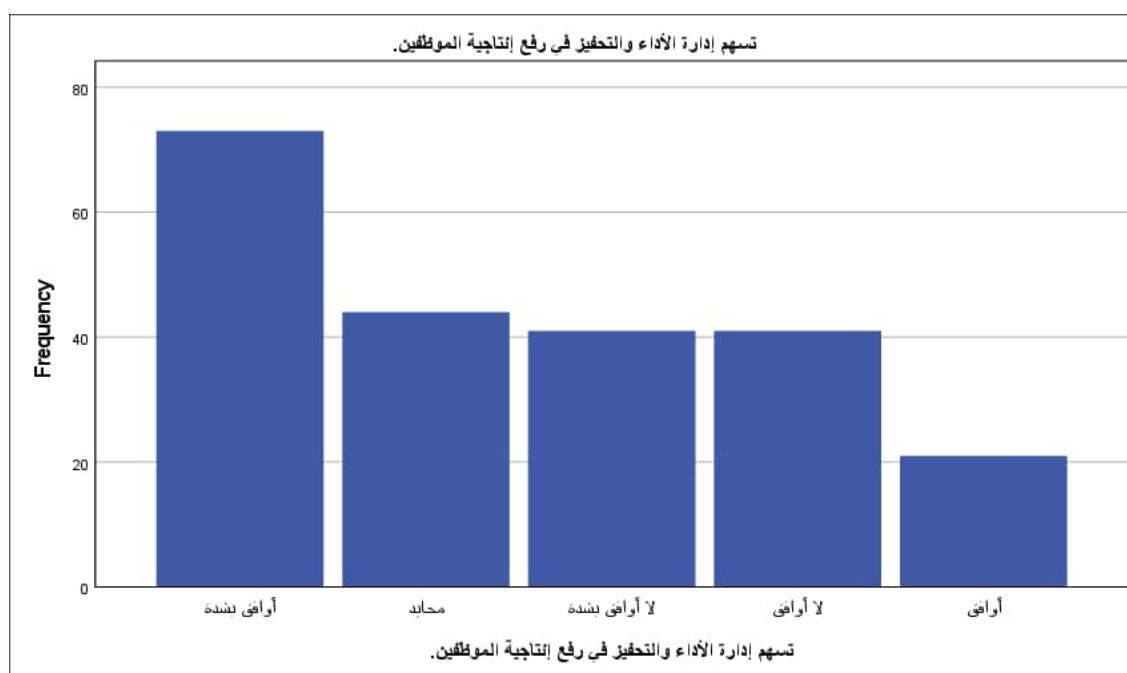
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتشجيع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.

- تسهم إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.

احتل خيار "أوافق" النسبة الأقل على الإطلاق بواقع 9.5% فقط؛ وبالرغم من صعود "أوافق بشدة" إلى 33.2%، إلا أننا نلاحظ تكرار نسبة الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) بمجموع 37.2%. الموظفون في هذه الشركات المتعددة الجنسيات منقسمون حول الجدوى الاقتصادية لمنظومة الأداء والتحفيز المطبقة عليهم. ومع وجود 20% في منطقة الحياد، يعني أن الموظف لا يرى صلة واضحة بين كيفية إدارته وتحفيزه وبين مخرجات عمله الكمية. النقص هنا قد يؤدي إلى تباطؤ في وتيرة العمليات؛ فالموظف الذي لا يؤمن بأن النظام يرفع إنتاجيته سيكتفي بالحد الأدنى من الأداء المطلوب لتجنب العقوبة، دون السعي وراء التميز التشغيلي.

تسهم إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	73	33.2	33.2	33.2
	محايد	44	20.0	20.0	53.2
	لا أوافق بشدة	41	18.6	18.6	71.8
	لا أوافق	41	18.6	18.6	90.5
	أوافق	21	9.5	9.5	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.

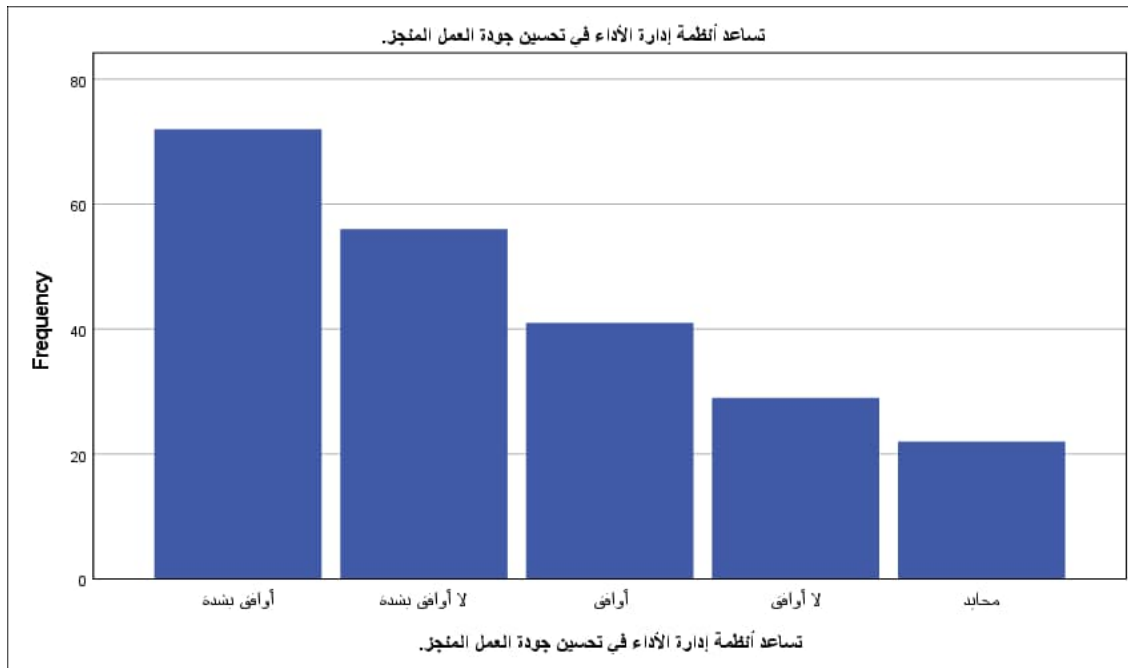
- تساعد أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.

بينما يرى 32.7% من المشاركين أن أنظمة الأداء هي الرافعة الأساسية للجودة (أوافق بشدة)، يصطدم هذا التوجه بكتلة من الرافضين تماماً بنسبة 25.5%. هذا الفارق يضعنا أمام واقع إحصائي؛ إذ كيف يمكن لنظام واحد داخل شركات كبرى أن يحقق قفزة في الجودة لثلث الموظفين، بينما يراه الربع الآخر عديم القيمة تماماً؟

انخفاض نسبة المحايدين إلى 10% فقط يؤكد أن التجربة مع الجودة تجربة "تلامس" يومي؛ فالكل لديه رأي قاطع. دمج نسب عدم الموافقة يعطينا 38.7%، وهي نسبة تتفوق على فئة التأييد المطلق.

تساعد أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	72	32.7	32.7	32.7
	لا أوافق بشدة	56	25.5	25.5	58.2
	أوافق	41	18.6	18.6	76.8
	لا أوافق	29	13.2	13.2	90.0
	محايد	22	10.0	10.0	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.

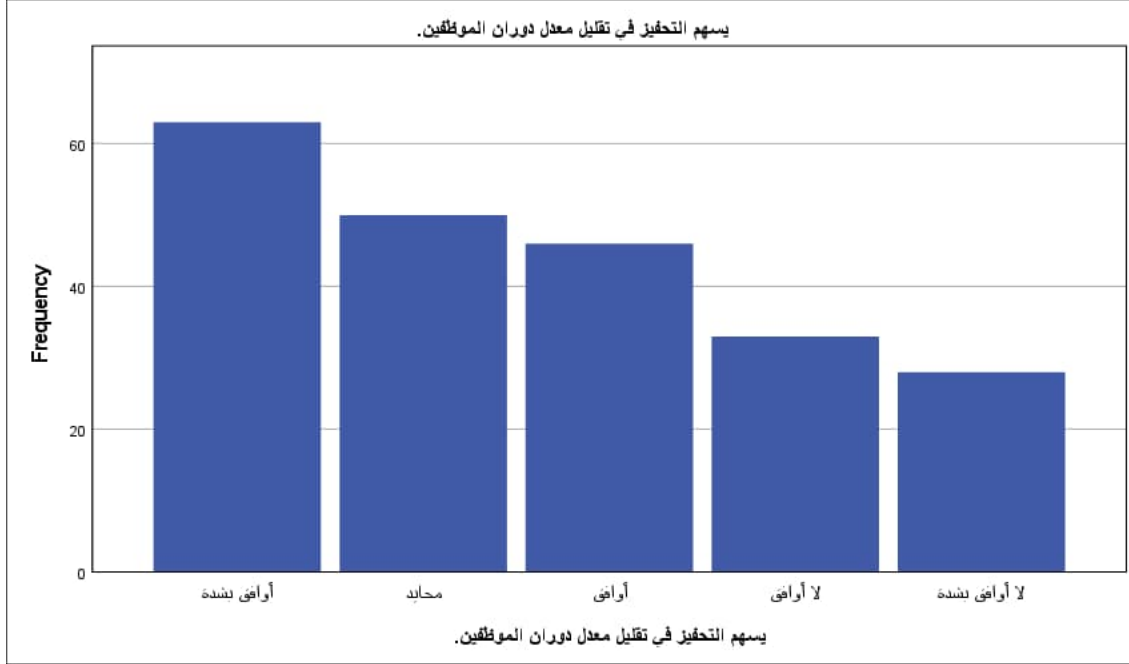
- يسهم التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.

إذا نظرنا إلى النتائج، فإن خيار "لا أوافق بشدة" احتل أدنى نسبة في هذا المحور بواقع 12.7%؛ ورغم أنها النسبة الأقل، إلا أن دمجها مع فئة "لا أوافق" (15.0%) يكشف عن أن قرابة 28% من الموظفين لا يرون في التحفيز مانعاً لترك العمل. الكتلة الأكبر من العينة اتجهت نحو التأييد؛ إذ بلغت نسبة "أوافق بشدة" 28.6%، لكن نلاحظ صعود "الحياد" ليحتل المرتبة الثانية بنسبة 22.7%. فالموظف في الشركات المتعددة الجنسيات في المملكة يبدو منفتحاً على فرص بديلة، ولا يرى في نظام الحوافز الحالي قيداً يمنعه من مغادرة المنظمة.

يسهم التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	63	28.6	28.6	28.6
	محايد	50	22.7	22.7	51.4
	أوافق	46	20.9	20.9	72.3
	لا أوافق	33	15.0	15.0	87.3

لا أوافق بشدة	28	12.7	12.7	100.0
Total	220	100.0	100.0	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لإسهام التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لإسهام التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.

- تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

التباين في مستويات القناعة تجاه الالتزام الوظيفي يبرز كسمة أساسية لهذه البيانات؛ قفز خيار "أوافق بشدة" للصدارة بنسبة

29.5%، لكن المثير هو تضخم فئة "المحايد" التي احتلت المركز الثاني بنسبة 21.4%.

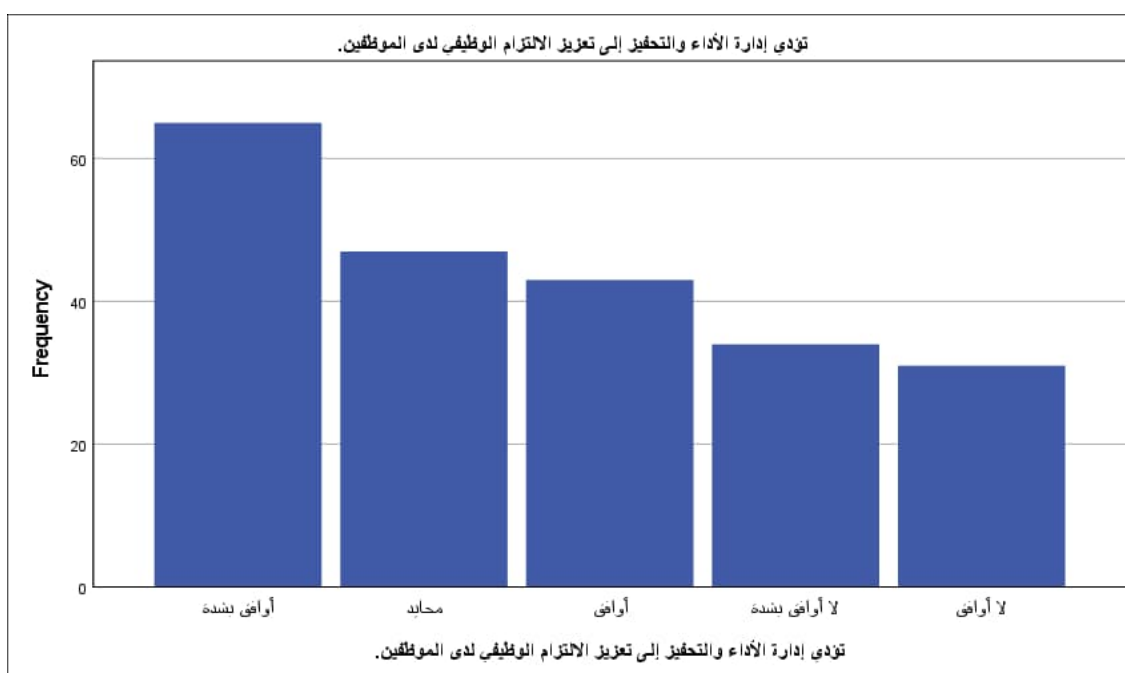
الكتلة الراضية، التي شكلت مجتمعة 29.6% (موزعة بين 15.5% للرفض القاطع و 14.1% للرفض العادي)، توازن تماماً فئة

التأييد المطلق. هذا يعني أن إدارة الأداء والتحفيز في الشركات المتعددة الجنسيات المبحوثة تنجح في انتزاع "الالتزام الاستمراري"

المرتبط بالحاجة للراتب، لكنها تخفق في تعزيز "الالتزام العاطفي" لدى قرابة ثلث القوى العاملة.

تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	29.5	29.5	29.5
	محايد	47	21.4	21.4	50.9
	أوافق	43	19.5	19.5	70.5
	لا أوافق بشدة	34	15.5	15.5	85.9
	لا أوافق	31	14.1	14.1	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

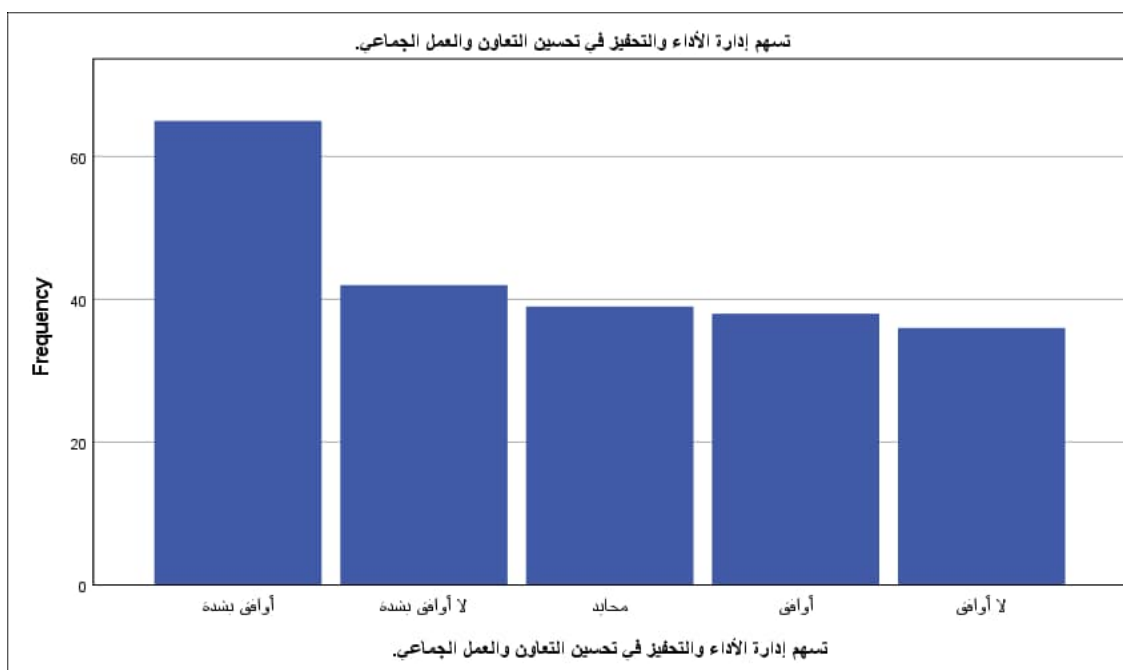
- تسهم إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.

سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 29.5%؛ إلا أن هذا التأييد يواجه مقاومة إحصائية صلبة من فئات الرفض التي شكلت مجتمعة 35.5% من إجمالي العينة. هذه تعني أن منظومة الأداء والتحفيز في هذه الشركات قد تعمل كعامل "تفرقة" أكثر منها كعامل "تجميع".

الواقع التشغيلي يشير أن نسبة الرفض القاطع (19.1%) تتجاوز نسبة الموافقة العادية (17.3%). وجود قرابة ثلث الموظفين في معسكر المعارضة لفعالية النظام في تحسين التعاون يهدد سلاسة العمليات في المشاريع المشتركة. الشركات المتعددة الجنسيات تعتمد في جوهرها على التناغم بين الأقسام؛ وإذا شعر الموظف أن "نظام الأداء" يكافئ التمييز الفردي على حساب روح الفريق، فإن التنسيق بين المكاتب أو المواقع سيتضرر حتماً. غياب الأغلبية الحاسمة والحياد الذي بلغ 17.7% يؤكدان أن هذه الأنظمة تحتاج إلى "هندسة اجتماعية" جديدة، تدمج مؤشرات أداء جماعية (Team-based KPIs) لضمان أن يكون التحفيز وقوداً للتعاون وليس سبباً في صراع المصالح الداخلي.

تسهم إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	65	29.5	29.5	29.5
	لا أوافق بشدة	42	19.1	19.1	48.6
	محايد	39	17.7	17.7	66.4
	أوافق	38	17.3	17.3	83.6
	لا أوافق	36	16.4	16.4	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 19: التحليل الإحصائي لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لإسهام إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.

- تساعد أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.

سجلت فئة "محايد" النسبة الأدنى بواقع 11.8%. هذا يشير لوعي حاد بالموضوع. 34.5% يوافقون بشدة على الدور التطويري.

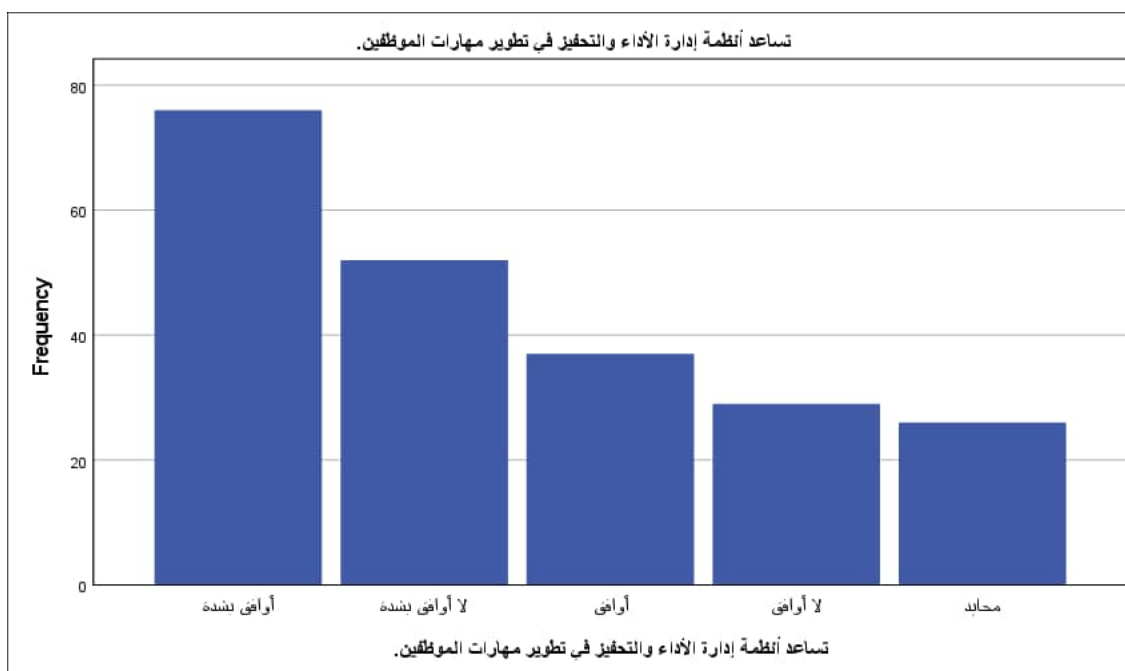
في المقابل؛ 23.6% يرفضون بشدة نفس الدور. مجموع الراضين يقترب من 37%.

النتيجة تعكس خللاً في الربط بين التقييم والتعلم. النظام يراقب لكنه لا يطور. الشركات المتعددة الجنسيات تضع أهدافاً طموحة. لكنها تهمل المسار المهني للموظف. الموظف الراض يرى التقييم كأداة "تفتيش" فقط. النقص في هذا الجانب يعطل النمو الذاتي. الجمود المهني سيؤثر حتماً على جودة العمليات الميدانية. نحتاج إلى تحويل "نتائج التقييم" إلى "خطط تعلم".

تساعد أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	76	34.5	34.5	34.5
	لا أوافق بشدة	52	23.6	23.6	58.2
	أوافق	37	16.8	16.8	75.0
	لا أوافق	29	13.2	13.2	88.2

	محايد	26	11.8	11.8	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.



شكل توضيحي 21 : التمثيل البياني لمساعدة أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.

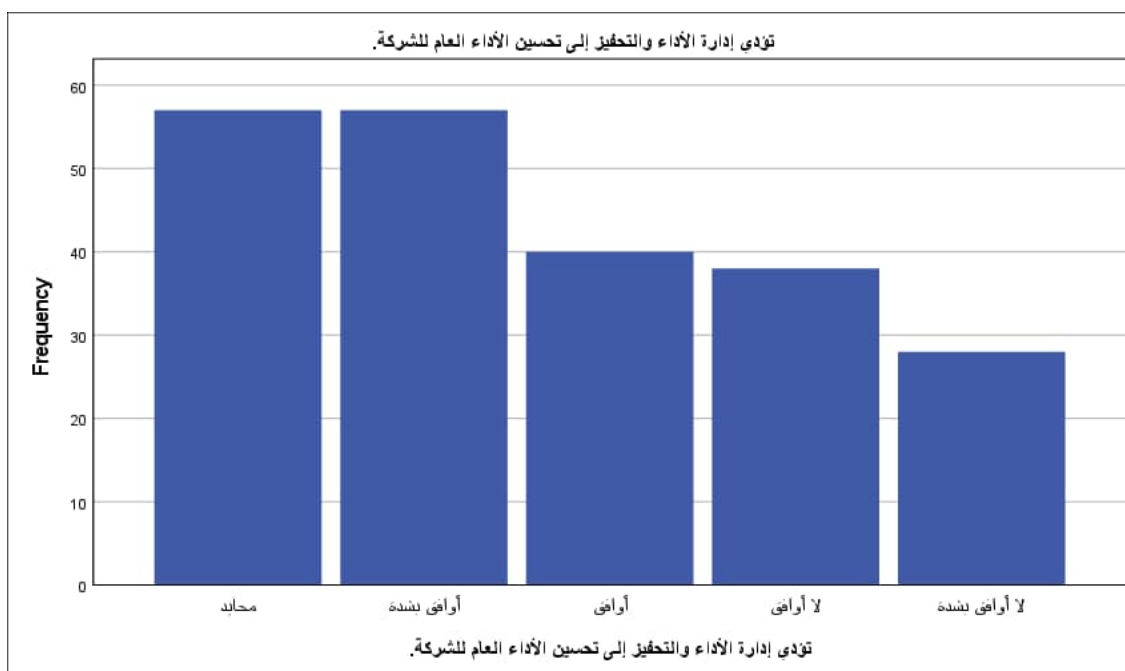
- تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.

التباين في القناعات حول الأثر النهائي للمنظومة على الكيان المؤسسي وصل إلى نقطة التعادل الإحصائي الكاملة؛ تساوي كفة "التأييد المطلق" مع كفة "الحياد" بنسبة 25.9% لكل منهما. يجد ربع المشاركين أنفسهم عاجزين عن الجزم بوجود انعكاس حقيقي لهذه السياسات على نجاح الشركة العام. أما فئة "أوافق" فاستقرت عند 18.2%؛ متبوعة بنسب رفض متقاربة بلغت 17.3% لعدم الموافقة و12.7% للرفض القاطع.

تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	57	25.9	25.9	25.9
	أوافق بشدة	57	25.9	25.9	51.8

أوافق	40	18.2	18.2	70.0
لا أوافق	38	17.3	17.3	87.3
لا أوافق بشدة	28	12.7	12.7	100.0
Total	220	100.0	100.0	

جدول 21 : التحليل الإحصائي لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.



شكل توضيحي 22 : التمثيل البياني لأداء إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.

- اختبار المصدقية والموثوقية

سجلت الحالات المستبعدة من التحليل نسبة صفر%؛ وهي القيمة الأدنى التي تؤكد اكتمال استجابات كافة المشاركين (220 مبحوثاً) بنسبة 100%. غياب البيانات المفقودة (Missing Data) يعطي طمأنينة إحصائية مبكرة حول دقة جمع الميدان. النتيجة الأفضل ظهرت في معامل "ألفا كرونباخ" الذي قفز إلى 0.914؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تتجاوز بمراحل الحدود المقبولة أكاديمياً. يشير هذا الثبات العالي لفقرات الاستبيان العشرين إلى وجود "اتساق داخلي" استثنائي في أداة الدراسة. الأسئلة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً. العينة، رغم تباين آرائها الذي رصدناه في الجداول السابقة، كانت متسقة في طريقة فهمها وتفاعلها مع المحاور المطروحة. هذا التناغم الإحصائي يمنح نتائج الدراسة مصداقية عالية أمام لجان التحكيم؛ فالموثوقية هنا تعني أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مشابهة إذا ما أُعيد تطبيقها في ظروف مماثلة داخل الشركات المتعددة الجنسيات، مما يجعل الاستنتاجات المبنية عليها ركيزة صلبة لصناعة القرار الإداري.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	220	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	220	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	20

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

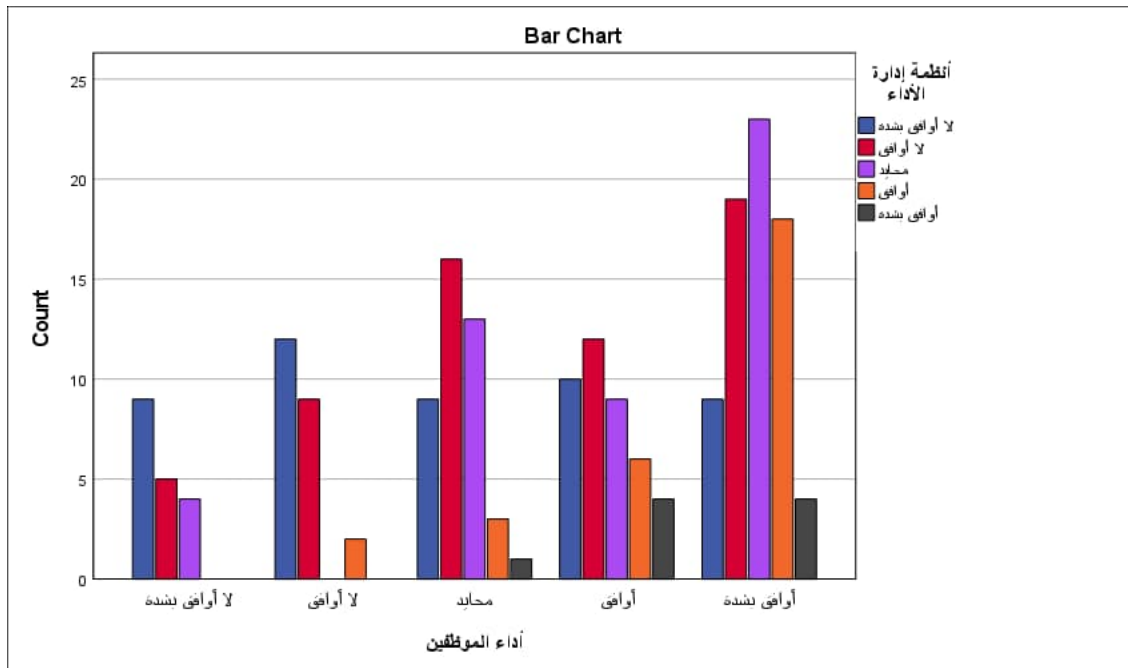
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين وأنظمة إدارة الأداء

سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير (Sig) أدنى مستوياتها عند 0.001؛ وهي قيمة تقترب من الصفر لتؤكد بما لا يدع مجالاً للصدفة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنظمة إدارة الأداء وبين مخرجات أداء الموظفين في الشركات المتعددة الجنسيات. قيمة "بيرسون كاي سكوير" البالغة 40.581 تعكس قوة هذا الرابط التنظيمي. ورغم ملاحظة أن 36% من الخلايا سجلت عدداً متوقعاً أقل من 5، إلا أن الاتجاه العام للعلاقة يظل متماسكاً إحصائياً وواقعياً.

الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) البالغ 26.513 يدعم هذه الرؤية؛ فكلما زاد وضوح وفاعلية النظام، ارتفع منحني الأداء المهني. هذا الربط يفرض على الإدارة في هذه الشركات ضرورة مراجعة آليات الأداء دورياً، فالتأثير ليس شكلياً بل هو تأثير بنيوي يمس صلب الإنتاجية والجودة التي ناقشناها سابقاً، وغياب هذا التناغم قد يعطل سير العمليات الاستراتيجية الكبرى.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	40.581 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	48.130	16	.000
Linear-by-Linear Association	26.513	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .82.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين وأنظمة إدارة الأداء



شكل توضيحي 23: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء الموظفين وأنظمة إدارة الأداء

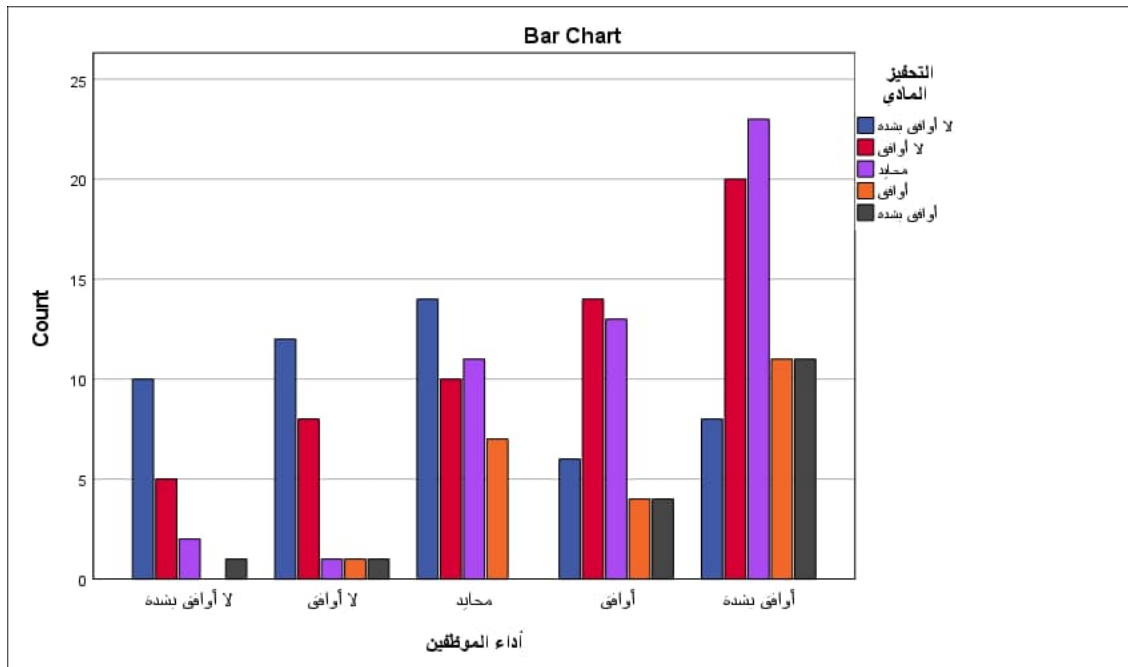
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز المادي

الدلالة الإحصائية سجلت صفرًا مطلقًا؛ الارتباط هنا ليس مجرد احتمال، بل حقيقة رقمية دامغة. قيمة "بيرسون كاي سكوير" بلغت 42.936، وهي قيمة مرتفعة جدًا. العلاقة بين الأداء والمال في الشركات المتعددة الجنسيات علاقة عضوية. الموظف يربط جهده الميداني مباشرة بما يدخل جيبه. والارتباط الخطي القوي (27.525) يقل أن كل زيادة في فاعلية التحفيز المادي يتبعها صعود فوري في منحنى الأداء. ورغم وجود تشتت في بعض الخلايا (40%)، إلا أن الاتجاه العام لا يخطئه التحليل. غياب التوازن المادي أو ضبابية المكافآت ستؤدي حتمًا إلى ترهل العمليات التشغيلية. النتائج تفرض على الشركات السعودية مراجعة هيكل الرواتب والمكافآت بانتظام لضمان استمرار دوران عجلة الإنتاج بأقصى طاقتها، فالعلاقة هنا طردية وحساسة لأي اهتزاز.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42.936 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	49.411	16	.000
Linear-by-Linear Association	27.525	1	.000

N of Valid Cases	197		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.55.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز المادي



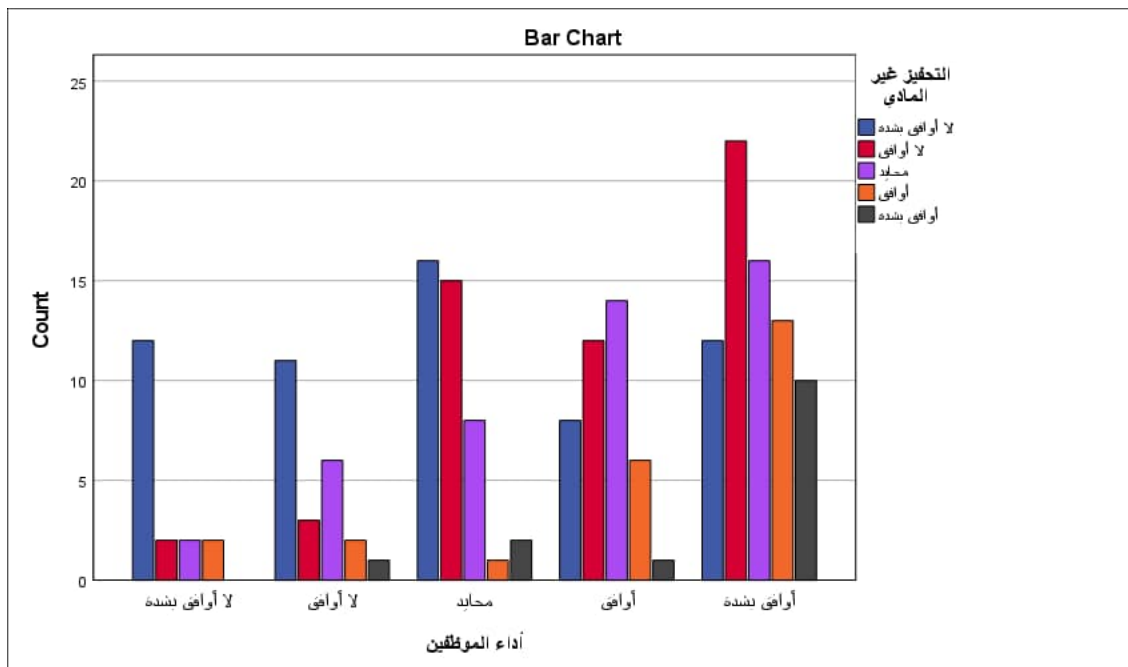
شكل توضيحي 24: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز المادي

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز غير المادي

القيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية 0.001: تعكس وجود رابط جوهري لا يمكن إرجاعه للمصادفة بين التحفيز غير المادي وبين مستويات أداء الموظفين. قيمة "بيرسون كاي سكوير" البالغة 39.111 جاءت أقل بقليل من نظيرتها في التحفيز المادي، وهذا التفاعل يظهر بوضوح في الترابط الخطي (Linear-by-Linear Association) الذي سجل 19.517. وجود علاقة دالة إحصائية رغم تشتت بعض الاستجابات في الخلايا (36%) يؤكد أن إهمال الجانب النفسي والتقديري سيؤدي حتماً إلى فتور في الحماس المهني داخل المكاتب والمواقع. الشركات التي تكتفي بالمكافآت المالية وتتجاهل بيئة التقدير تخاطر بوجود أداء "آلي" يفتقر للإبداع، فالنتائج الرقمية هنا تفرض ضرورة دمج الحوافز المعنوية ضمن استراتيجية شاملة، لضمان ألا يتحول الموظف إلى مجرد ترس في آلة، بل كادر يشعر بقيمته الاعتبارية مما ينعكس إيجاباً على مخرجات الشركة الكلية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	39.111 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	40.770	16	.001
Linear-by-Linear Association	19.517	1	.000
N of Valid Cases	197		
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.28.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز غير المادي



شكل توضيحي 25 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء الموظفين والتحفيز غير المادي

- اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يوضح التباين الملحوظ في الأوزان النسبية لمتغيرات الدراسة عن قوة تأثير النموذج المقترح؛ فبينما بلغت قيمة مجموع المربعات الكلية 832344، نجد أن النموذج التفسيري نجح في تفسير جانب مهم من تباين أداء الموظفين. النتيجة الحاسمة تظهر في قيمة "F" البالغة 661.7 بمستوى دلالة 0.000؛ وهي دلالة قطعية على أن الجمع بين أنظمة إدارة الأداء والتحفيز (المادي والمعنوي) ليس مجرد إضافة شكلية، بل هو محرك إحصائي ذو قدرة عالية على التنبؤ بمخرجات العمل في الشركات المتعددة الجنسيات. النموذج سجل قيمة "R Square" بلغت 0.333، مما يعني أن هذه المتغيرات الثلاثة وحدها تفسر 33% من التباين في أداء الموظفين؛ وهي نسبة جوهريّة في العلوم الإنسانية والإدارية. قيمة "Bayes Factor" الضخمة التي تجاوزت المليون (1999243.292)، مما يقدم دعماً إحصائياً كاسحاً لصحة فرضيات الدراسة مقارنة بالنماذج الصفرية. ورغم أن الخطأ المعياري للتقدير بلغ 1.12، إلا أن النموذج يظل متماسكاً. هذا الارتباط القوي يفرض حقيقة عملية على صناع القرار؛ فتجاهل أي ضلع من أضلاع هذا المثلث (الإدارة، المال، المعنى) سيؤدي بالضرورة إلى اختلال في جودة العمليات الميدانية.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	114.887	12	9.574	7.661	.000
Residual	229.946	184	1.250		
Total	344.832	196			
a. Dependent Variable: أداء الموظفين					
b. Model: (Intercept), التحفيز المادي, التحفيز المعنوي, أنظمة إدارة الأداء					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1999243.292	.577	.333	.290	1.12

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت النتائج أن أنظمة إدارة الأداء الفعالة تمثل عاملاً جوهرياً في تحسين أداء الموظفين، حيث تسهم هذه الأنظمة في تحديد أهداف واضحة، وتوفير معايير دقيقة لتقييم الأداء، مما يعزز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء المؤسسي. تُظهر المناقشة أن الموظفين الذين يعملون ضمن بيئات تعتمد على متابعة دقيقة للأداء وتحليل النتائج بشكل دوري يميلون إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة. هذا يتوافق مع النظريات المعروفة في إدارة الموارد البشرية التي تشير إلى أن وجود نظام تقييم أداء عادل وشفاف يُحفز الموظف على تحسين أدائه ويحد من السلوكيات السلبية.

أظهرت الدراسة أن التحفيز المادي، بما في ذلك المكافآت المالية والمزايا والحوافز المباشرة، له تأثير واضح وإيجابي على أداء الموظفين. وقد تبين أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت مالية متناسبة مع جهودهم وإنجازاتهم يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي. وفي هذا السياق، تدعم النتائج النظريات الاقتصادية والسلوكية التي تربط بين المكافآت المادية وزيادة مستوى الأداء، حيث يعزز الحافز المالي شعور الموظف بالاعتراف بجهوده ويحفزه على الاستمرار في تقديم أداء متميز.

على الجانب الآخر، كشفت النتائج أهمية التحفيز غير المادي في تحسين أداء الموظفين. يشمل هذا النوع من التحفيز التقدير المعنوي، الفرص التدريبية، الترقية الوظيفية، بيئة العمل الداعمة، ومرونة ساعات العمل. المناقشة تشير إلى أن التحفيز غير المادي له دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وهو عنصر أساسي للحفاظ على الأداء المستدام على المدى الطويل. هذه النتائج تتماشى مع الدراسات الحديثة في علم النفس الإداري التي تؤكد أن الاحتياجات المعنوية للموظف لا تقل أهمية عن المكافآت المالية، بل غالباً ما تؤثر بشكل أكبر على الولاء المؤسسي والتحفيز الداخلي.

تشير النتائج إلى وجود علاقة تكاملية بين أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بأنواعه المختلفة، حيث أن وجود نظام أداء فعال يعزز من فعالية التحفيز، والعكس صحيح. أي أن الأنظمة المؤسسية التي تدمج تقييم الأداء مع برامج تحفيزية شاملة تحقق أفضل النتائج في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي للموظفين. هذا يوضح أن الإدارة الفعالة للأداء لا تقتصر على مجرد قياس الأداء، بل تشمل خلق بيئة داعمة تشجع الموظفين على التطوير المستمر والاستفادة من الحوافز المختلفة.

كما أظهرت المناقشة أن السياق الثقافي والتنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات في السعودية يؤثر بشكل ملحوظ على فعالية أنظمة إدارة الأداء وبرامج التحفيز. فالتنوع الثقافي في بيئة العمل يستدعي تصميم برامج تحفيزية مرنة تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية والجماعية للموظفين، لضمان أعلى مستويات المشاركة والرضا الوظيفي.

يمكن الاستنتاج أن تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية يعتمد بشكل رئيسي على تكامل أنظمة إدارة الأداء مع التحفيز المادي وغير المادي، مع مراعاة السياق المؤسسي والثقافي. كما تشير المناقشة إلى أن الاستثمار في هذه الجوانب لا يؤدي فقط إلى رفع مستوى الإنتاجية، بل يعزز أيضاً الاستقرار المؤسسي ويحد من معدل دوران الموظفين، ما يمثل عنصراً استراتيجياً في نجاح الشركات متعددة الجنسيات.

الخاتمة

تشكل الخاتمة جزءاً محورياً من هذه الدراسة، حيث تلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتبرز دلالاتها النظرية والعملية في سياق المشاريع الصناعية للشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة إدارة الأداء الفعالة تلعب دوراً أساسياً في رفع مستوى أداء الموظفين، إذ توفر إطاراً واضحاً لتحديد الأهداف وقياس الإنجازات ومتابعة التقدم، مما يساهم في تعزيز الالتزام الفردي والجماعي. وقد تبين أيضاً أن التحفيز المادي يرتبط بشكل مباشر بزيادة مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث توفر المكافآت المالية والحوافز المباشرة شعوراً بالتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، مما يدفع الموظفين إلى تقديم أداء أعلى وتحقيق نتائج أفضل.

أكدت الدراسة أن التحفيز غير المادي يشكل عنصراً مهماً في تعزيز الولاء المؤسسي والانتماء للمنظمة، إذ يشمل التقدير المعنوي، والفرص التدريبية، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل الداعمة، وهو ما يساهم في استدامة الأداء على المدى الطويل. وقد أظهرت النتائج أن التكامل بين أنظمة إدارة الأداء وبرامج التحفيز المادي وغير المادي يمثل المفتاح لتحقيق أعلى مستويات الأداء، إذ لا يمكن الاعتماد على أي عنصر منفرد لتحقيق النتائج المرجوة. كما أشارت الدراسة إلى أهمية أخذ السياق الثقافي والتنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، لضمان تفاعل الموظفين معها بشكل إيجابي وفعال.

توفر هذه الخاتمة أيضاً رؤية واضحة للقيمة العملية للبحث، حيث تمثل نتائج الدراسة دليلاً للإدارة العليا في الشركات الصناعية حول كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال تبني سياسات شاملة لإدارة الأداء وتقديم حوافز متوازنة تلبي الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين. كما تؤكد الخاتمة على القيمة البحثية لهذه الدراسة، إذ تساهم في إثراء المعرفة حول العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، وتقدم إطاراً يمكن تطويره أو تطبيقه في سياقات مشابهة في المستقبل. وتشير الخاتمة أيضاً إلى ضرورة الاستمرار في تطوير برامج إدارة الأداء والتحفيز بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتحديات المستقبلية، لضمان قدرة المؤسسات على الحفاظ على مستوى أداء عالٍ ومستدام وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي.

التوصيات

- أولاً، توصي الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الأداء المعتمدة في الشركات المتعددة الجنسيات، بحيث تقوم على معايير واضحة وموضوعية تتماشى مع طبيعة العمل الصناعي ومتطلباته التشغيلية. كما ينبغي ربط الأهداف الفردية للموظفين بالأهداف الاستراتيجية للمشاريع الصناعية، مع توفير آليات منتظمة للتغذية الراجعة، بما يساعد الموظفين على فهم مستوى أدائهم وتحديد مجالات التحسين المستمر.
- ثانياً، توصي الدراسة بأهمية تعزيز العدالة والشفافية في عمليات تقييم الأداء، من خلال توحيد معايير التقييم، وتدريب القيادات الإدارية على تطبيقها بصورة حيادية. ويسهم ذلك في زيادة ثقة الموظفين في أنظمة إدارة الأداء، وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.
- ثالثاً، تؤكد الدراسة على ضرورة الاهتمام بتطوير أنظمة التحفيز المادي وربطها بشكل مباشر بمستوى الأداء الفعلي، بما يحقق التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المقدمة. كما توصي بمراجعة سياسات الأجور والمكافآت بشكل دوري لضمان تنافسيتهما، خاصة في ظل بيئة العمل الصناعية التي تتسم بشدة المنافسة على الكفاءات والخبرات.
- رابعاً، توصي الدراسة بإعطاء التحفيز غير المادي أهمية أكبر إلى جانب التحفيز المادي، من خلال تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص التطور الوظيفي والتدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل. وقد أظهرت النتائج أن هذا النوع من التحفيز يسهم بشكل فاعل في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي.
- خامساً، توصي الدراسة بضرورة تبني نهج متكامل في إدارة الموارد البشرية، يقوم على التنسيق بين أنظمة إدارة الأداء وبرامج التحفيز المختلفة، وعدم التعامل معها كعناصر منفصلة. ويساعد هذا التكامل في تعظيم أثر هذه الأنظمة على أداء الموظفين، وتحقيق نتائج أفضل على مستوى المشاريع الصناعية ككل.
- سادساً، توصي الدراسة بأهمية مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للعاملين في الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، عند تصميم وتطبيق أنظمة إدارة الأداء والتحفيز، بما يضمن تقبل الموظفين لهذه الأنظمة وزيادة فاعليتها في تحسين الأداء.
- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير في أداء الموظفين في المشاريع الصناعية، مثل القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، وجودة بيئة العمل، مع توسيع نطاق التطبيق ليشمل قطاعات صناعية مختلفة، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

المراجع

- المراجع العربية:

- الجهني, إ. م. (2023). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/893>
- الحصيني, ت. ص. (2025). الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين من منظور مفاهيمي Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/8777>
- العلي, ف. ب. (2015). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/63553>

- المراجع الأجنبية:

- Agbenyegah, G. (2019). Effect of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Motivation in Financial Institution in Ghana. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336116001_Effect_of_Financial_and_Non-Financial_Rewards_on_Employee_Motivation_in_Financial_Institution_in_Ghana
- Akerele, O. O. (2023). The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372213100_The_Link_between_Motivation_and_Organizational_Performance_An_Exploration_of_Factors_Influencing_Employee_Motivation_and_its_Impact_on_Organizational_Success
- Alkorbi, S. (2025). An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/12/1110>
- ALTaweel, I. R. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7564>
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action
- Anwar, K. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350489870_The_impact_of_Human_resource_management_practice_on_Organizational_performance
- Araújo, M. L. (2025). How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381149941_How_to_Evaluate_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Systems_An_Overview_of_the_Literature_and_a_Proposed_Integrative_Model
- Brown, T. C. (2018). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/327897940_Performance_Management_A_Scoping_Review_of_the_Literature_and_an_Agenda_for_Future_Research
- Doghan, M. A. (2015). A Study on Influence of Motivation Factors on Employees Performance in Private Schools in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=61744>
- Eniola, A. A. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019359535>
- Guttermann, A. S. (2017). Management: A Global Survey of Theory and Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320274642_Management_A_Global_Survey_of_Theory_and_Research
- Hans, S. (2021). Strategic Human Resource Management and Employee Relationship Management: An Approach for Realizing Sustainable Competitive Advantage. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359982165_Strategic_Human_Resource_Management_and_Employee_Relationship_Management_An_Approach_for_Realizing_Sustainable_Competitive_Advantage
- Hasyim, H. (2023). The Impact of Organizational Development Initiatives on Business Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382206150_The_Impact_of_Organizational_Development_Initiatives_on_Business_Performance
- Liu, W. S.-K. (2025). RETRACTED ARTICLE: Global Leadership Dynamics: Refining Executive Selection in Multinational Corporations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-01794-3>
- Macro, S. (2024). The evolution of the ability to effectively innovate in a transnational organization – A configurational analysis. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425324000814>
- Maley, J. F. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. Retrieved from <https://www.emerald.com/md/article/62/10/3085/1215173/Performance-management-in-a-rapidly-changing-world>
- Manjenje, M. (2021). FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INCENTIVES BEST PRACTICES IN WORK ORGANISATIONS: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356998268_FINANCIAL_AND_NON-FINANCIAL_INCENTIVES_BEST_PRACTICES_IN_WORK_ORGANISATIONS_A_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE
- Mdhlalose, D. (2023). THE SYSTEMATIC REVIEW OF EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371250666_THE_SYSTEMATIC_REVIEW_OF_EFFECTIVE_PERFORMANCE_MANAGEMENT_SYSTEMS_IN_ORGANIZATIONS
- Osabiya, B. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/289570708_The_effect_of_employees_motivation_on_organizational_performance

- Rahmawati, I. R. (2025). Employee Performance in Multinational Companies: The Role of Culture and Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391836460_Employee_Performance_in_Multinational_Companies_The_Role_of_Culture_and_Motivation
- Rasool, S. F. (2025). Exploring the Nexus Between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/230>
- Saud Faleh M. AlHajri, S. J. (2025). Relationship Between Performance Management and Employee Performance in the Private Sector in Saudi Arabia. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-97609-4_32
- Schleicher, D. J. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323040479_Putting_the_System_Into_Performance_Management_Systems_A_Review_and_Agenda_for_Performance_Management_Research
- Soubjaki, M. (2017). The Impact of Performance Management System on Learning & Development in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318984015_The_Impact_of_Performance_Management_System_on_Learning_Development_in_Saudi_Arabia
- Thusi, X. (2023). Performance Management Systems (PMS): Challenges and Opportunities in the Public Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371449308_Performance_Management_Systems_PMS_Challenges_and_Opportunities_in_the_Public_Sector
- Vito, L. D. (2016). Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394342471_Employee_Motivation_based_on_the_Hierarchy_of_Needs_Expectancy_and_the_Two-Factor_Theories_Applied_with_Higher_Education_Employees
- Vuong, T. D. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14017>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

عبدالرحمن الصيعري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في المشاريع الصناعية: دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

عبدالرحمن الصيعري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد في الشركة أنظمة واضحة لإدارة وتقييم أداء الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة معايير أداء عادلة وموضوعية في تقييم الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل منتظم وواضح.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى الشركة سياسات تحفيز مادية تتناسب مع مستوى أداء الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر الشركة حوافز غير مادية تشجع الموظفين على تحسين أدائهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم أنظمة التحفيز في رفع مستوى رضا الموظفين الوظيفي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ترتبط الحوافز المقدمة بتحقيق أهداف الشركة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع أنظمة التحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار في العمل.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة الأداء والتحفيز في رفع إنتاجية الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد أنظمة إدارة الأداء في تحسين جودة العمل المنجز.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحفيز في تقليل معدل دوران الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة الأداء والتحفيز في تحسين التعاون والعمل الجماعي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد أنظمة إدارة الأداء والتحفيز في تطوير مهارات الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة الأداء والتحفيز إلى تحسين الأداء العام للشركة.

✓ <https://forms.gle/vJ2Z3xLL3QvsHuD6A>

Abstract

This study aims to explore the role of performance management and incentive programs in improving employee performance within industrial projects, focusing on multinational companies operating in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis, utilizing a questionnaire administered to a sample of 220 employees from various administrative and technical levels. The results demonstrated that effective performance management systems are positively correlated with increased employee productivity and job satisfaction. Furthermore, the study found that tangible incentives directly contribute to enhanced performance, while intangible incentives foster long-term organizational loyalty and commitment. The study indicates that integrating performance management with incentive programs at various levels yields optimal results in improving individual and team performance. Among the key recommendations is the necessity of developing more comprehensive and flexible performance evaluation systems and implementing balanced tangible and intangible incentive programs, taking into account cultural diversity and individual employee needs to ensure performance sustainability and achieve organizational competitiveness.

Keywords: Performance Management, Motivation, Employee Performance, Industrial Projects, Multinational Companies, Kingdom of Saudi Arabia, Productivity

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Role of Performance Management and Motivation in Improving Employee
Performance in Industrial Projects: An Applied Study on Multinational Companies
Operating in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by/

Abdulrahman Alsaiani

University ID/

252001123

Supervised by/

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year

2026