

جامعة ميد أوشن



كلية إدارة أعمال

تخصص موارد بشرية

فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً
لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية

إعداد الطالب/

سعود طريخم مبطي الرشيدي

243002006

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

د / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المختلفة (التخطيط للأداء، التنفيذ والمراقبة، التقييم والتحليل، التطوير المستمر) في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية، وذلك ضمن إطار رؤية السعودية 2030، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة صُمِّمت لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأداء) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، وقد تم توزيع (400) استبانة إلكترونية على عينة قصدية من الموظفين العاملين في عدد من الشركات السعودية، واستُرْجِعَ منها (370) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت 92.5%.

وأظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الأداء تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على إنتاجية الموظفين، حيث كان بُعد التطوير المستمر الأكثر تأثيراً، يليه التخطيط للأداء، ثم التقييم والتحليل، والتنفيذ والمراقبة.

كما أظهرت النتائج أن تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل تكاملي يعزز من قدرة الموظفين على تحقيق نتائج عالية، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة الالتزام والمرونة في بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها: تبني منهج تشاركي في تخطيط الأداء، ربط التقييم بخطط تطوير حقيقية، دعم برامج التدريب والتحفيز المستمر، وتعزيز دور التكنولوجيا في متابعة الأداء وتحسينه.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الأداء - التخطيط للأداء - التنفيذ والمراقبة - التقييم والتحليل - التطوير المستمر - تحسين إنتاجية .

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
4	1.1 مشكلة الدراسة:.....
5	2.1 أهمية الدراسة:.....
5	1.2.1 الأهمية العلمية:.....
6	2.2.1 الأهمية العملية.....
7	3.1 أهداف الدراسة:.....
7	4.1 تساؤلات الدراسة.....
8	5.1 فروض الدراسة:.....
9	6.1 الدراسات السابقة:.....
15	7.1 الفجوة البحثية.....
16	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....

9.1	المنهجية وطرق البحث:	17
10.1	مصادر جمع البيانات:	18
11.1	أدوات الدراسة:	19
12.1	حدود الدراسة:	19
20	الفصل الثاني: الإطار النظري:	20
20	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الأداء:	20
20	التمهيد:	20
20	1.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة الأداء:	20
21	2.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة الأداء:	21
24	3.1.2 أهداف استراتيجيات إدارة الأداء:	24
26	4.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء:	26
29	المبحث الثاني: إنتاجية الموظفين:	29
29	التمهيد:	29
29	1.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين:	29
30	2.2.2 أهمية إنتاجية الموظفين:	30
31	3.2.2 محددات إنتاجية الموظف:	31
33	4.2.2 العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين:	33
35	5.2.2 إنتاجية الموظفين في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030:	35
38	6.2.2 العلاقة بين إدارة الأداء والرؤية:	38
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:	39

39	1.3 التمهييد.....
39	2.3 منهج الدراسة.....
39	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
40	4.3 عينة الدراسة.....
41	5.3 أداة الدراسة.....
41	6.3 بناء الاستبانة.....
41	7.3 أقسام الاستبانة.....
42	8.3 صدق أداة الدراسة.....
44	9.3 ثبات أداة الدراسة.....
45	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
46	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
46	المقدمة.....
46	1.4 الخصائص العامة لأفراد العينة.....
48	2.4 تحليل المتغير المستقل – استراتيجيات إدارة الأداء.....
56	3.4 اختبار فرضيات.....
61	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.....
61	المقدمة.....
61	1.5 نتائج الدراسة.....
64	2.5 التوصيات.....
66	Abstract.....

67	قائمة المراجع.....
67	أولاً: المراجع العربية.....
69	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
71	الملاحق.....
72	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) قياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأداء) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (إنتاجية الموظف)	43
2.	جدول (2): مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير التابع (إنتاجية الموظف)	44
3.	جدول (3): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة	45
4.	جدول (4): الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (ن = 370)	47
5.	الجدول (5): وصف بُعد التخطيط للأداء	49
6.	الجدول (6): وصف بُعد التنفيذ والمراقبة	51
7.	الجدول (7): وصف بُعد التقييم والتحليل	52
8.	الجدول (8): وصف بُعد التطوير المستمر	54
9.	الجدول (9): وصف بُعد إنتاجية الموظف	55
10.	الجدول (10): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة	58
11.	الجدول (11): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	59
12.	الجدول (12): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	60
13.	الجدول (13): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	60
14.	الجدول (14): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	61

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعتبر استراتيجيات إدارة الأداء من الأدوات الحيوية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وتحسين أداء موظفيها. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تتضمن التخطيط، والرصد، والتقييم، والتطوير. إن إدارة الأداء ليست مجرد عملية تقييم سنوية، بل هي نظام متكامل يشمل جميع جوانب العمل، مما يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتعزيز التزام الموظفين.

تبدأ عملية إدارة الأداء بتحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، والتي يجب أن تتماشى مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة، قابلة للتحقيق، ومرتبطة بأداء كل موظف. يتمثل الدور الأساسي للمديرين في توجيه الفرق نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير الدعم اللازم والتغذية الراجعة المستمرة. إن التواصل الفعال بين الفرق الإدارية والموظفين يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الفهم المشترك للأهداف وتوقعات الأداء.

تتضمن استراتيجيات إدارة الأداء أيضاً عمليات الرصد والتقييم المستمر للأداء. تُستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات، مثل المقاييس والأدوات التحليلية، لتتبع التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المحددة. من خلال هذه العمليات، يمكن للمنظمات التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يتيح اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء العام. تعتبر التغذية الراجعة الفورية والمستمرة من أهم العناصر التي تساهم في تطوير الأداء، حيث تساعد الموظفين على فهم كيفية تحسين أدائهم وتوجيههم نحو تحقيق النتائج المرجوة.

علاوة على ذلك، تشمل استراتيجيات إدارة الأداء تطوير الموظفين من خلال التدريب والتوجيه المستمر. تقدم المنظمات برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز المهارات والقدرات لدى الموظفين، مما يساهم في رفع

مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. إن الاستثمار في تطوير الأفراد يعد استثمارًا في نجاح المنظمة ككل، حيث أن الموظفين المدربين جيدًا هم أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

يمكن القول إن استراتيجيات إدارة الأداء تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي. من خلال التخطيط السليم، والرصد المستمر، وتوفير الدعم والتدريب، يمكن للمنظمات تعزيز كفاءتها وتنافسيتها في سوق العمل. إن التركيز على إدارة الأداء كعملية ديناميكية ومتواصلة يساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين المستمر والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

تُعتبر إنتاجية الموظفين من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح أي منظمة في عالم الأعمال المعاصر. تشير إنتاجية الموظف إلى كمية العمل المنجزة مقارنة بالموارد المستخدمة، بما في ذلك الوقت والجهد والمهارات. تعتبر هذه العملية معقدة، حيث تتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل بيئة العمل، ثقافة المنظمة، وأدوات العمل المتاحة. إن تعزيز إنتاجية الموظفين لا يقتصر فقط على زيادة الكفاءة، بل يمتد ليشمل تحسين جودة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

تعتبر بيئة العمل أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على إنتاجية الموظفين. بيئة العمل الإيجابية، التي تتسم بالتحفيز والدعم، تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء. عندما يشعر الموظفون بالأمان والأمان في مكان عملهم، يميلون إلى أن يكونوا أكثر إبداعًا وابتكارًا، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيتهم. من جهة أخرى، يمكن أن تؤدي بيئات العمل السلبية، التي تتسم بالضغوط العالية أو نقص الدعم، إلى تراجع الإنتاجية وزيادة معدلات التغيب والاستقالة.

علاوة على ذلك، تلعب مهارات الموظفين وتدريبهم دورًا محوريًا في تعزيز الإنتاجية. كلما كان الموظفون مجهزين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، زادت قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة. لذا، فإن الاستثمار في تطوير المهارات من خلال برامج التدريب والتوجيه يعد خطوة استراتيجية لتحسين

إنتاجية الموظفين. هذا الاستثمار لا يعزز فقط من قدرة الموظف الفردية، بل يسهم أيضاً في بناء فرق عمل قوية ومؤهلة، مما يعزز الأداء العام للمنظمة.

كما أن تحفيز الموظفين يُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على إنتاجيتهم. إن تقديم حوافز مناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، يمكن أن يُحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. تتضمن هذه الحوافز المكافآت المالية، التقدير العلني، وفرص التقدم الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم مُعترف بها ومُقدَّرة، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

يمكن القول إن إنتاجية الموظفين تمثل أحد الأسس التي تستند عليها نجاحات المؤسسات. من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وتوفير التدريب المناسب، وتحفيز الموظفين، يمكن للمنظمات تعزيز إنتاجية موظفيها بشكل فعال. إن التركيز على هذه العوامل يساعد في تحسين الأداء العام، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويعزز قدرتها التنافسية في السوق.

تُعتبر فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء من الجوانب الحيوية التي تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين، خاصة في سياق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في المملكة العربية السعودية. تسعى هذه الرؤية إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد قائم على المعرفة، مما يتطلب من الشركات السعودية تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الأداء تعزز من كفاءة موظفيها وتحفزهم على تقديم أداء متميز. في هذا الإطار، تُعتبر إدارة الأداء أداة أساسية لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تساهم في تحديد المعايير المطلوبة وتقييم الأداء بشكل دوري، مما يعزز من مستوى الالتزام والاحترافية لدى الموظفين.

تتضمن استراتيجيات إدارة الأداء مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال التخطيط، والرصد، والتقييم. في حالة الشركات السعودية، يُعتبر التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية من العناصر الأساسية التي تعزز من فاعلية هذه الاستراتيجيات. إذ إن الاستثمار في التدريب والتطوير ليس فقط يرفع من مستوى المهارات الفنية، بل أيضاً يسهم في تعزيز ولاء

الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم. من خلال توفير برامج تدريبية متقدمة ومتنوعة، تستطيع الشركات تأهيل موظفيها لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030.

علاوة على ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في نجاح استراتيجيات إدارة الأداء. يتطلب تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030 إنشاء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتعاون. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية أكبر وأن جهودهم تُقدّر، فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً وتحفيزاً لتحقيق النتائج المرجوة. إن تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتقديم حوافز ملائمة، يُعتبران من العناصر الأساسية التي تسهم في بناء بيئة عمل تشجع على الأداء العالي.

1.1 مشكلة الدراسة:

تتناول المشكلة البحثية في دراسة بعنوان "فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية" أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في المملكة العربية السعودية في سياق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة. تهدف رؤية 2030 إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد متنوع يعتمد على المعرفة والابتكار، مما يتطلب من الشركات وضع استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء لتعزيز إنتاجية موظفيها. ومع ذلك، تبرز العديد من الإشكاليات التي تتعلق بكيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة.

تظهر المشكلة بشكل واضح في عدم قدرة بعض الشركات على تحقيق التوازن بين أهداف الأداء الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى تباين في مستويات الإنتاجية بين الموظفين. فالكثير من المؤسسات قد تفتقر إلى نظام متكامل لإدارة الأداء، مما يجعل من الصعب قياس فعالية الاستراتيجيات المتبعة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك فجوة بين ما تتطلبه رؤية 2030 من الابتكار والتطوير، وما هو موجود فعلياً في

بيئات العمل الحالية. هذه الفجوة تعكس تحديات في الثقافة التنظيمية، حيث قد لا تكون الشركات مستعدة لتبني التغييرات اللازمة لتحقيق نتائج إيجابية.

علاوة على ذلك، يواجه العديد من القائمين على إدارة الشركات صعوبة في تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء، مما يؤثر سلباً على قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم. إن غياب نظام تقييم متكامل يعتمد على مؤشرات أداء واضحة قد يؤدي إلى تراجع مستويات الإنتاجية، ويحد من قدرة الشركات على استغلال إمكانيات موظفيها بالكامل. هذه الإشكاليات تتطلب تحليلاً دقيقاً لفهم الأسباب الجذرية التي تؤثر على فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء وتأثيرها على الإنتاجية.

بجانب ذلك، يُعتبر تحسين إنتاجية الموظفين من العوامل الحيوية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. ومع ذلك، قد تفتقر بعض الشركات إلى استراتيجيات تحفيزية فعالة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والانخراط بين الموظفين. إن الفهم العميق للعوامل المؤثرة على إنتاجية الموظفين وكيفية تحسينها من خلال استراتيجيات إدارة الأداء يمثل جزءاً أساسياً من هذه المشكلة البحثية.

تسعى هذه الدراسة إلى تناول هذه الإشكاليات من خلال تحليل استراتيجيات إدارة الأداء الحالية في الشركات السعودية، وتحديد مدى فاعليتها في تحسين إنتاجية الموظفين، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. من خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تحسين أداؤها، وتعزيز قدرة موظفيها على تحقيق نتائج إيجابية، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة (التخطيط للأداء - التنفيذ والمراقبة - التقييم والتحليل - التطوير المستمر) في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

1.2.1 الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأداء، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية. من خلال التركيز على فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، تسعى الدراسة إلى إضافة معرفة جديدة حول العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ونتائج الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

تقدم الدراسة فهماً أعمق لكيفية تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة الأداء، مثل تحديد الأهداف، والتقييم المستمر، والتغذية الراجعة، على نجاح الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تساهم في توسيع مجال البحث في هذا المجال من خلال تقديم نموذج عملي يربط بين استراتيجيات إدارة الأداء وزيادة إنتاجية الموظفين.

تعزز الدراسة من إمكانية تطوير الأدوات والنماذج التي يمكن أن تساعد الأكاديميين والباحثين في إجراء دراسات مقارنة وتحليلية مستقبلية حول إدارة الأداء في مختلف القطاعات الاقتصادية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات ويعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية لرؤية المملكة 2030.

2.2.1 الأهمية العملية

توفر الدراسة رؤى قيمة لأصحاب الشركات والمديرين التنفيذيين في القطاع الخاص حول كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الأداء بشكل فعال لتحسين إنتاجية الموظفين وتحقيق نتائج إيجابية. من خلال تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في زيادة الإنتاجية، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها الحالية وتعزيز أداء فرق العمل.

تساهم الدراسة في توجيه الشركات نحو تبني استراتيجيات إدارة أداء مبتكرة ومدرسة بما يتناسب مع احتياجات موظفيها. وهذا يساهم في تعزيز العلاقات بين الإدارة والموظفين وزيادة ولائهم، مما يعود بالنفع على أداء الشركات في الأسواق التنافسية.

تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها من قبل الشركات لتحسين استراتيجيات إدارة الأداء الخاصة بها، مما يساعد في تحقيق النمو المستدام وزيادة التفاعل الفعال بين الإدارات والموظفين في ظل التحديات والمتغيرات السريعة التي تفرضها رؤية المملكة 2030.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة (التخطيط للأداء - التنفيذ والمراقبة - التقييم والتحليل - التطوير المستمر) في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية منها:

- تحليل أثر التخطيط للأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.
- تحليل أثر التنفيذ والمراقبة في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.
- تحليل أثر التقييم والتحليل في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.
- تحليل أثر التطوير المستمر في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو أثر استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة (التخطيط للأداء - التنفيذ والمراقبة - التقييم والتحليل - التطوير المستمر) في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

- ما هو أثر التخطيط للأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية؟
- ما هو أثر التنفيذ والمراقبة في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية؟
- ما هو أثر التقييم والتحليل في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية؟
- ما هو أثر التطوير المستمر في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة (التخطيط للأداء - التنفيذ والمراقبة - التقييم والتحليل - التطوير المستمر) في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط للأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى التنفيذ والمراقبة في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

— الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتقييم والتحليل في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

— الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير المستمر في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (الحري، 2020)، بعنوان أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الدوام الرسمي على إنتاجية العمل من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي قطاع الأعمال بشركة الاتصالات السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام موظف الاتصالات السعودية لوسائل التواصل الاجتماعي أثناء الدوام الرسمي والتعرف على مدى تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على إنتاجية الموظف كما هدفت إلى التعرف على أهم الوسائل الكفيلة بالحد من هذه الظاهرة، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رأى المبحوثين نحو الإنتاجية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من موظفي قطاع الأعمال بشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. تم توزيع (150) استبانة بطريقة عشوائية على مجتمع الدراسة واسترد منها (130) استبانة صالحة للتحليل. وأهم النتائج أن 67.7% من العينة يرون عدم انخفاض إنتاجية الموظفين بعد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل على إنتاجية العمل باختلاف المتغيرات. ومن أهم التوصيات: نصح الموظفين بعدم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء العمل وأهمية القيام برسائل توعوية يتم إرسالها عبر مركز الرسائل ونظام الحضور والانصراف "البصمة" وعقد ندوات لنقاش إمكانيات الاستفادة المثلى

من خدمات الشبكات التواصل الاجتماعي لإنجاز أعمال الشركة أثناء وقت الدوام الرسمي وليس الأعمال الخاصة للموظف.

2. دراسة (المزيبي، 2023) بعنوان استهداف الأجور لتعزيز الإنتاجية في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية

هدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الأجور على الإنتاجية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية باستخدام المنهج الوصفي، والأسلوب القياسي لبيانات ربع سنوية خلال الفترة من 2005 إلى 2020. وتوصلت الدراسة، باستخدام طريقي المربعات الصغرى المعدلة Fully modified ordinary Least Square (FMOLS)، والمربعات الصغرى الديناميكية Dynamic Ordinary Least Square (DOLS) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية طويلة الأجل بين الأجور والإنتاجية في القطاع الخاص. فكلما تزايدت أجور العمالة بنسبة 1% تزايدت الإنتاجية في المتوسط بنسبة 0.24%، وكلما تزايد حجم الاستثمار (المكون الثابت لرأس المال في مشروعات القطاع الخاص) بنسبة 1% تزايدت الإنتاجية في المتوسط بـ 1.12%، في حين أشارت النتائج إلى وجود أثر سلبي ومعنوي لعدد العمالة على الإنتاجية في القطاع الخاص. فكلما تزايدت أعداد العمالة بنسبة 1% انخفضت الإنتاجية في القطاع الخاص بنسبة 0.93% في المتوسط. وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز العلاقة الدائرية بين الأجر والإنتاجية، وتوجيه القطاع الخاص للحد من تشغيل العمالة غير الماهرة أو استقدام المزيد منها، وضخ المزيد من الاستثمارات لأثرها الإيجابي على الإنتاجية، وإعادة تأهيل وتدريب العمالة الوطنية وصقلها بالمهارات الفنية والعملية اللازمة في سوق العمل.

3. دراسة (الخطيب، 2021) بعنوان أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد-19"

هدف الدراسة بشكل أساسي إلى قياس أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي (الاستشارات والتصميم الهندسي) خلال جائحة (كوفيد-19). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج "الكمي الوصفي التحليلي" وتطوير أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم التأكد من صدقها وثباتها. وقد تكونت عينة الدراسة من (380) فردا من العاملين في القطاع الهندسي الأردني والمؤلف

مما يزيد على 10000 عاملاً وعاملة من المتخصصين الممارسين لعملهم في القطاع خلال الفترة الزمنية للدراسة، تم اختيارهم من خلال العينة "العشوائية البسيطة". وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة حول تطبيق مجالات سياسة العمل عن بعد (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التوازن النفسي والاجتماعي، ومرونة ساعات العمل) في القطاع الهندسي، وكذلك درجة موافقة مرتفعة حول (تغير/ ارتفاع) مستوى إنتاجية الموظفين. كما وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مجالات تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية الموظفين. وكذلك أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة. وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بالعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق العمل عن بعد، والمتمثلة في وجود الدعم الفني والتقني من خلال إتاحة الأجهزة المطلوبة وملحقاتها ووسائل الاتصال عن بعد. وكذلك توصي بالعمل على تطوير أساليب علمية لقياس مستوى الإنتاجية الفعلية خلال تطبيق العمل عن بعد، والتي بناء عليها يتم تقييم أداء الموظفين. كما وتوصي الباحثة بالعمل على دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة على مستوى الإنتاجية وحل المشاكل الناتجة عنها كي لا تؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير مستوى الإنتاجية في منظومة الأعمال الأردنية.

4. دراسة (بربر، 2024) بعنوان دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في

مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالتطبيق على العاملين في الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الكمي للدراسات الوصفية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة مكونة من (151) مفردة من الكادر الإداري والتدريسي العامل في (2) كليتين أهليتين وهما (كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات)، وبينت نتائج الدراسة أن للتمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، الاتصال المفتوح) دوراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة، بناء على النتائج أوصى الباحثان بأهمية العمل على تعزيز الأداء التنظيمي في الكليات

الأهلية من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظرا لدوره الإيجابي والفعال في تطوير أداء هذه الكليات وتحسين جودته.

5. دراسة (عزيز الرحمن، 2024) بعنوان الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة

تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اندماج الموظفين على إنتاجية الموظف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لتلك الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (135) من الموظفين بمستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة، وذلك من خلال استمارة إلكترونية عن طريق موقع ((google drive)) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين يوافقون على أهمية الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف، كما أثبتت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) المتغير الاندماج الوظيفي على إنتاجية الموظف. كما أكدت النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو الاندماج الوظيفي وإنتاجية الموظف وفقا لمتغير الجنس وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بالاستفادة من اهتمامها باندماج الموظفين من خلال الاستمرار في تعزيز وتدعيم ذلك الاهتمام بما يساهم في زيادة مستوى اندماج الموظفين وبما يساهم في تحسين وزيادة الإنتاجية.

6. (Dweikat, 2023), titled The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee

Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبائي عبر الإنترنت من المشاركين العاملين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة بنسبة استجابة بلغت 62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت

نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف. كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت النتائج أيضا أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

7. (Madzivanyika, 2024), titled **Productive Innovation or Disruptive Irritation: An Exploration of Stakeholder Perspective on Remote Work in the Institutes of Higher Learning in Zimbabwe: A Case of Midlands State University**

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد ما إذا كان العمل عن بعد يحقق نتائج إيجابية في مؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي، استكشفت الدراسة مزايا العمل عن بعد والتحديات المرتبطة بالعمل عن بعد علاوة على ذلك، استكشفت الدراسة بعض آليات التدخل التي يمكن تنفيذها لدعم العمل عن بعد. المنهجية: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة النوعية باستخدام تصميم دراسة حالة، تم اعتماد طرق أخذ العينات الملائمة للتوصل إلى عينة من 45 مشاركا ستم مقابلتهم. أجريت المقابلات وجها لوجه باستخدام مقابلات شبه منظمة. النتائج: بعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يتيح مرونة الموظف واستقلالية الموظف وزيادة إنتاجية الموظفين بالإضافة إلى توفير التكاليف. كما أظهرت نتائج الدراسة أن العمل عن بعد يأتي أيضا مع تحدياته الخاصة مثل العزلة وتضارب الأدوار والتحديات التكنولوجية، علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن هناك بعض آليات التدخل التي يمكن توظيفها لدعم العمل عن بعد في مؤسسات التعليم العالي. وتشمل آليات التدخل التدريب والبنية التحتية التكنولوجية والوصول إلى البيانات ورعاية الصحة العقلية. الخلاصة: تشير استنتاجات الدراسة إلى أن العمل عن بعد قابل للتطبيق ومفيد في جامعة ولاية ميشيغان. ومع ذلك، أثبتت الدراسة أيضا أن العمل عن بعد له تحدياته الخاصة. وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن التخفيف من حدة التحديات من خلال بعض آليات التدخل.

8. (Mustafa, 2020), titled The Effect of Ethical Leadership on Employees Empowerment: Field Study at Al-Azhar University in Assuit - Arab Republic of Egypt

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في دعم تمكين العاملين، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: هل تؤثر القيادة الأخلاقية علي تمكين العاملين في جامعة الأزهر فرع أسيوط؟، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة اختبار بيرسون لقياس علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وما تتضمنه من أبعاد، وكذلك استخدمت معامل الانحدار للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واشتملت عينة الدراسة على (317) شخصاً من العاملين بجامعة الأزهر حيث تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء أعدت لغرض الدراسة وتم استرداد 255 قائمة فقط بنسبة 80%، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن درجة ممارسة كل من متغيري الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسط القيادة الأخلاقية 3.57 بينما بلغ المتوسط بالنسبة لتمكين العاملين 3.53، كما تبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة (ت) (1.98) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لنشر ثقافة وقيم القيادة الأخلاقية، وكذلك أوصت بوضع نظام دقيق لمتابعة مدى تطبيق مفهوم تمكين العاملين.

9. (Bazadough, 2022), titled The Effect of Leadership Patterns on the Productivity of Employees in Educational Administration in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة في إنتاجية الموظفين في الإدارة التربوية في الأردن، ويرجع ذلك إلى الأهمية الكبيرة لأنماط القيادة، إذ ترتبط جميع المؤسسات بشكل عام ارتباطاً مباشراً بالالتزام التنظيمي ونجاحه. تم إجراء هذه الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان، باستخدام المنهج المسحي الكمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإنتاجية إذ إن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، أما بالنسبة للعلاقة بين

القيادة التحويلية والإنتاجية فتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بينهما بحسب تصورات المبحوثين إذ كانت القيمة الاحتمالية أعلى من (0.05). واستنادا لنتائج الدراسة أوصى الباحثون بتعزيز أنماط فاعلة وإيجابية لزيادة إنتاجية المؤسسات، إضافة لمقترحات بإجراء دراسات مستقبلية مشابهة لهذه الدراسة على المؤسسات الأخرى من أجل الاستمرار في التعرف على دور أنماط القيادة مع المتغيرات الأخرى في المؤسسات والمنظمات التجارية والحكومية.

10. (Idris, 2019), titled The Analysis of the Impact of Organizational Power on Employee productivity at Algerian University Hospitals

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القوة التنظيمية على إنتاجية الموظفين عبر عينة من المستشفيات الجامعية الجزائرية. تشيراهم النتائج إلى أن القوة المرجعية، قوة الخبرة، قوة المعلومات وقوة المكافأة ترتبط ارتباطا متوسطا موجبا بالسلوك الإنتاجي والقدرة الإنتاجية. تظهر نتائج تحليل التباين والتحليل العاملي المتعدد أن المتغيرات من المعلومات الشخصية التي لها تأثير على الإنتاجية تتمثل في نوع الجنس والمؤهل العلمي. على وجه الخصوص، يؤثر نوع الجنس على كل من القدرة الإنتاجية والسلوك الإنتاجي، فيما يؤثر المؤهل العلمي على القدرة الإنتاجية فقط.

7.1 الفجوة البحثية

تُظهر الدراسات السابقة مجموعة من الجوانب المتعلقة بإنتاجية الموظفين وتأثير العوامل المختلفة عليها، لكن هناك فجوة بحثية واضحة تبرز الحاجة إلى دراسة أكثر شمولاً تركز على فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في سياق رؤية المملكة 2030.

- تركز دراسة الحربي (2020) على تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على إنتاجية الموظفين، مما يعكس جانباً واحداً من عوامل الإنتاجية دون التطرق إلى استراتيجيات إدارة الأداء بشكل شامل. بينما تناقش دراسة المزيني (2023) تأثير الأجور على الإنتاجية في القطاع الخاص، فإنها تتجاهل دور استراتيجيات الإدارة في تحسين الأداء العام للموظفين وتقديم بيانات عمل محفزة.

- تتناول دراسة الخطيب (2021) أثر العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي خلال جائحة كوفيد-19، مما يعكس تأثير ظروف معينة على الأداء، ولكنها لا تتناول كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة الأداء أن تُعزز الإنتاجية في ظل هذه الظروف المتغيرة. في الوقت نفسه، لا توفر الدراسات السابقة نظرة شاملة على كيفية تكامل استراتيجيات إدارة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، كما هو الحال مع رؤية المملكة 2030.
- تفتقر الدراسات السابقة إلى تحليل دقيق لمدى تأثير استراتيجيات إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية بشكل خاص، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تهتم بتطبيق هذه الاستراتيجيات ضمن إطار عمل يتماشى مع الأهداف التنموية للمملكة.
- بناءً على ما سبق، فإن الفجوة البحثية تكمن في ضرورة دراسة شاملة تركز على فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء وتأثيرها على إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لهذه الاستراتيجيات وكيفية تحقيق الأهداف المرتبطة برؤية 2030. هذه الدراسة ستساهم في سد هذه الفجوة، وتقديم رؤى جديدة يمكن استغلالها لتحسين الأداء والإنتاجية في السوق السعودي.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

• استراتيجيات إدارة الأداء

استراتيجيات إدارة الأداء هي مجموعة من الأساليب والخطط التي تتبناها المؤسسات لتوجيه وتقييم وتحسين أداء الموظفين. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحديد الأهداف الواضحة، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، وتطوير المهارات اللازمة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. تشمل هذه الاستراتيجيات أيضاً استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النتائج وتقييمها بشكل دوري، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

• إنتاجية الموظفين

إنتاجية الموظفين تشير إلى كمية العمل المنجزة من قبل الموظف خلال فترة زمنية معينة مقارنة بالموارد المستخدمة، مثل الوقت والجهد والمهارات. تُعتبر إنتاجية الموظفين من العوامل الأساسية التي تحدد كفاءة المؤسسة ونجاحها، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة. يتم قياس الإنتاجية عادةً من خلال مؤشرات مثل المبيعات، أو عدد المهام المنجزة، أو مستوى الخدمة المقدمة، وهي مرتبطة بشكل وثيق ببيئة العمل، والدعم الإداري، والتدريب المتاح.

• رؤية المملكة 2030

رؤية المملكة 2030 هي خطة استراتيجية أطلقتها المملكة العربية السعودية تهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد متنوع يعتمد على المعرفة والابتكار. تشمل هذه الرؤية مجموعة من الأهداف الطموحة التي تسعى إلى تعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق التوازن المالي، وتطوير القطاعات غير النفطية، وزيادة مشاركة القطاع الخاص. تهدف رؤية 2030 إلى تحسين جودة الحياة، وتعزيز الشفافية، وتوفير فرص العمل، من خلال تبني سياسات اقتصادية واجتماعية تساهم في تحقيق هذه الأهداف الوطنية.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

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

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن

التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

10.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

11.1 أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

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

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة (التخطيط للأداء - التنفيذ والمراقبة - التقييم والتحليل - التطوير المستمر) في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية.
- حدود مكانية: الشركات في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين بالشركات في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الأداء

التمهيد

تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين كفاءة وفاعلية مواردها البشرية، وذلك عبر تبني استراتيجيات شاملة لإدارة الأداء. وتُعد هذه الاستراتيجيات أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها التنمية المؤسسية، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهدها بيئات العمل ضمن الرؤى الوطنية الشاملة، ك رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تُعلي من شأن رأس المال البشري وتربطه بتحقيق مستهدفات الإنتاجية والاستدامة.

من هذا المنطلق، فإن تبني أساليب علمية في تخطيط الأداء، ومراقبته، وتقييمه، وتطويره يُعد من أهم ركائز التطوير الإداري الشامل.

1.1.2 مفهوم استراتيجيات إدارة الأداء

أجمع الباحثون على أن استراتيجيات إدارة الأداء تمثل مدخلاً متكاملًا لإدارة وتحسين أداء العاملين بما يحقق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة تبدأ بالتخطيط، ثم التنفيذ، فالمتابعة والتقييم، وتنتهي بعمليات التطوير المستمر. وقد تنوعت تعريفات هذا المفهوم وفقًا لاختلاف الأطر المرجعية والنماذج الإدارية التي استند إليها الباحثون، لكن جميعها تشترك في التأكيد على الطابع الديناميكي والتكاملي لهذه الاستراتيجيات.

فقد عرّفها Van Waeyenberg et al. (2022) بأنها "نهج استراتيجي شامل يعتمد على ربط الأهداف التنظيمية بأداء الأفراد من خلال عمليات منهجية تشمل التوقعات، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر، بما يعزز الالتزام التنظيمي ويقلل من الإنهاك الوظيفي"، بينما يرى Dixit & Sharma (2021) أن

إدارة الأداء تتجاوز عملية القياس التقليدي، حيث تعني "استخدام أدوات وتقنيات تقييم الأداء ضمن منظور استراتيجي يهدف إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية".

وقد قدّم Mustafa (2020) تعريفًا يُركز على البعد الإنساني في الأداء، حيث وصف إدارة الأداء بأنها "عملية تهدف إلى تمكين العاملين عبر التوجيه المستمر، والتقييم العادل، وتحديد فرص التطوير، بما يعزز الانتماء المؤسسي ويدعم اتخاذ القرار".

ووفقًا لـ Robert et al. (2022)، فإن "استراتيجيات إدارة الأداء المعاصرة تستند إلى بيانات فورية وتقنيات ذكية لتقييم الأداء في الزمن الحقيقي، بما يسمح بتعديل السياسات التشغيلية بشكل مرّن وسريع".

أما في السياق العربي، فقد أشارت الغامدي (2024) إلى أن "إدارة الأداء الاستراتيجية لم تعد مجرد أداة إدارية بل تحولت إلى نظام ثقافي يُعيد صياغة العلاقة بين الموظف والمؤسسة"، وأكدت القرامسة (2022) أن استراتيجيات الأداء تمثل "وسيلة منهجية لضمان تحقيق الكفاءة من خلال تحديد الأداء المتوقع، وتوفير التغذية الراجعة المناسبة، وتصميم خطط تطوير مهني فردية".

وترى بن خيرة وبوخلوة (2021) أن "إدارة الأداء الحديثة تتجاوز التقييم لتصبح منظومة تطويرية، تبدأ بالتخطيط المبني على الأهداف، وتنتهي بإجراءات تنمية تهدف إلى رفع الكفاءة المؤسسية".

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يرى الباحث أن استراتيجيات إدارة الأداء هي: «مجموعة مترابطة من العمليات الإدارية تشمل التخطيط للأداء، وتنفيذه، ومراقبته، وتقييمه، وتطويره، تُمارَس بصورة دورية واستراتيجية بهدف تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع تعزيز التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.»

2.1.2 أهمية استراتيجيات إدارة الأداء

تُعد استراتيجيات إدارة الأداء من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين كفاءة مواردها البشرية، إذ تمثل هذه

الاستراتيجيات الإطار الذي من خلاله يمكن للإدارة أن توجه أداء الأفراد نحو تحقيق النتائج المرجوة، عبر منظومة متكاملة تشمل التخطيط والمراقبة والتقييم والتطوير.

وقد بين (Dixit & Sharma (2021 أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة في إدارة الأداء تكون أكثر قدرة على تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية، مما يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية وتعزيز الاستقرار التنظيمي، وتساهم هذه الاستراتيجيات أيضاً في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير بيانات دقيقة ومستمرة عن أداء العاملين والوحدات الإدارية.

و أشار (Robert et al. (2022 إلى أن اعتماد المؤسسات على أنظمة تقييم أداء فورية وذكية يُعزز من فاعلية الإجراءات الإدارية، ويساعد على الكشف المبكر عن الانحرافات، وتصحيح المسار في الوقت المناسب، كما أكدوا أن الأداء المؤسسي لم يعد يُقاس فقط بالنتائج النهائية، بل بقدرة المؤسسة على إدارة الأداء بشكل مستمر ومرن ومبني على بيانات حقيقية.

و أكدت (Mustafa (2020 أن إدارة الأداء تساهم في رفع رضا الموظفين من خلال تعزيز الشفافية، وتوفير تغذية راجعة دائمة، وربط الجهود بالنتائج المحققة، مما يعزز الانتماء المؤسسي والدافعية الداخلية للأفراد.

وفي البيئة العربية، أظهرت دراسة الغامدي (2024) أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية مكّن المؤسسات من ربط الأداء اليومي بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، ما ساعد في تحسين مخرجات التعليم والتعلم، ورفع مستوى المسؤولية الفردية والتنظيمية، وخلصت إلى أن استراتيجية إدارة الأداء الفعالة تُعد شرطاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين.

كما بينت دراسة عبداللطيف وسمعان (2019) أن تعزيز الثقة التنظيمية يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح المعايير المعتمدة في تقييم الأداء، وعدالة التطبيق، وفعالية آليات التغذية الراجعة، مما يؤثر إيجابياً في التماسك الداخلي وتحفيز العاملين على الأداء الأمثل.

ويُضاف إلى ما سبق ما أشار إليه دويكات (2023) من أن الإدارة الفاعلة للأداء تساعد في تقليل ضغوط العمل من خلال توضيح التوقعات، وتحديد الأهداف الواقعية، وتوفير الدعم اللازم للموظف، مما يرفع من جودة الأداء الوظيفي ويقلل من معدل الإرهاق المهني.

أما في بيئات العمل المتأثرة بالتحول الرقمي، فقد أوضحت دراسة (Madzivanyika et al. (2024 أن تطبيق نظم تقييم الأداء ضمن العمل عن بعد يمثل تحديًا وفرصة في آن واحد، حيث تُظهر استراتيجيات الإدارة الفعالة للأداء دورًا محوريًا في الحفاظ على الإنتاجية رغم غياب التفاعل الفيزيائي المباشر بين الموظف والمشرف.

ومن أبرز أوجه أهمية استراتيجيات إدارة الأداء ما يلي. (Van Waeyenberg et al., 2022) :

1. تحقيق الاتساق بين الأهداف الفردية والمؤسسية: حيث تتيح هذه الاستراتيجيات مواءمة جهود العاملين مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في رفع الكفاءة الكلية
 2. تحفيز الموظفين على الأداء المتميز: من خلال توفير تغذية راجعة مستمرة، وتعزيز الشعور بالتقدير، وربط الأداء بالحوافز.
 3. تعزيز المساءلة والشفافية التنظيمية: مما يزيد من ثقة العاملين بالإدارة، ويعزز من مناخ العدالة التنظيمية.
 4. الكشف المبكر عن مشكلات الأداء ومعالجتها: عن طريق أدوات الرقابة والتحليل الفوري، مما يقلل من الهدر ويحسن من سرعة اتخاذ القرار.
 5. تحقيق الاستدامة التنظيمية: إذ أن إدارة الأداء الفعالة تُعد شرطًا لبناء رأس مال بشري قادر على التكيف والتطوير.
 6. دعم تطبيق رؤية المملكة 2030: من خلال التركيز على مخرجات الأداء، ورفع إنتاجية الموظف، وتحقيق كفاءة الإنفاق وجودة الخدمات، وهي محاور أساسية في الرؤية الوطنية.
- انطلاقًا مما سبق، يرى الباحث أن أهمية استراتيجيات إدارة الأداء لا تكمن فقط في كونها أدوات تقييمية، بل في كونها رؤية متكاملة لتوجيه وتنمية رأس المال البشري، إذ تُعد هذه الاستراتيجيات الأداة المركزية التي تربط بين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وسلوك العاملين، ومخرجات الأداء، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تحولات نوعية في البنية المؤسسية والإنتاجية ضمن إطار رؤية 2030.

3.1.2 أهداف استراتيجيات إدارة الأداء

تمثل استراتيجيات إدارة الأداء حجر الزاوية في نظم الإدارة الحديثة، إذ لا تقتصر وظيفتها على التقييم الروتيني لأداء العاملين، بل تتجاوز ذلك لتكون أداة استراتيجية لتنظيم الجهد البشري وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وبناءً على ما أوردته الأدبيات المعاصرة، تتعدد أهداف هذه الاستراتيجيات لتشمل أبعادًا تنظيمية وتنموية وسلوكية.

وقد أوضح (Dixit & Sharma (2021 أن الهدف الرئيسي لاستراتيجيات إدارة الأداء يتمثل في خلق بيئة عمل تركز على النتائج، وتدعم الأداء المتميز من خلال تغذية راجعة مستمرة، وتحديد واضح للتوقعات، وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، كما أكد (Mustafa (2020 أن هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تمكين الموظفين، وتعزيز روح المبادرة لديهم، من خلال إشراكهم في وضع أهدافهم ومتابعة إنجازاتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على دافعيتهم وانتمائهم.

وفي سياق متصل، أشارت الغامدي (2024) إلى أن أحد أبرز أهداف إدارة الأداء الاستراتيجية هو ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة يمكن البناء عليها في اتخاذ قرارات متعلقة بالترقية، التحفيز، التدريب، وحتى الإحلال الوظيفي، بينما ركزت دراسة بن خيرة وبوخلو (2021) على أهمية استخدام نتائج تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز فاعلية الوحدات التنظيمية. وقد أظهرت دراسة القرامسة (2022) أن وجود استراتيجية أداء فعالة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر، ما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويخلق بيئة عمل صحية تسودها العدالة والتنمية المستدامة.

ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الأداء فيما يلي (Madzivanyika et al., 2024) :

1. تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية: وذلك من خلال وضع أهداف واضحة لكل موظف تنسجم مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ما يضمن توجيه الجهود نحو غايات موحدة.

2. رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين: من خلال تحديد المعايير الدقيقة للأداء، وتقديم الدعم والتغذية الراجعة، وتحفيز السلوك الإيجابي نحو تحقيق النتائج.
3. تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري: حيث توفر استراتيجيات إدارة الأداء بيانات كمية ونوعية تساعد في اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالترقية، والتوظيف، والتدريب، والاحتفاظ بالموظفين.
4. تعزيز العدالة التنظيمية والشفافية: إذ تتيح الإدارة المنهجية للأداء معايير تقييم عادلة ومعلنة، تقلل من التحيز الشخصي، وتدعم الشعور بالعدالة بين العاملين.
5. الكشف المبكر عن الفجوات في الأداء ومعالجتها: من خلال المراقبة الدورية والتحليل الفوري، ما يتيح سرعة الاستجابة للمشكلات قبل تفاقمها.
6. بناء ثقافة التحسين المستمر والتعلم التنظيمي: إذ تسهم استراتيجيات الأداء في دعم التعلم من الخطأ، وتحويل نتائج التقييم إلى فرص تطوير وتدريب.
7. تحقيق الاستفادة المؤسسية وتطوير رأس المال البشري: وذلك عبر خطط تطوير مهني مصممة بناءً على نتائج الأداء، تدعم النمو الشخصي والمهني للموظف بما يتوافق مع أهداف المؤسسة بعيدة المدى.
8. دعم التوجهات الوطنية مثل رؤية المملكة 2030: من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق أعلى درجات التميز التشغيلي في القطاعين العام والخاص.

ويرى الباحث أن الأهداف الجوهرية لاستراتيجيات إدارة الأداء تتجاوز مسألة التقييم إلى كونها أداة لبناء مؤسسات عالية الأداء تستثمر في موظفيها، وتوجههم نحو الإبداع والتحسين المستمر. فهذه الاستراتيجيات لا تُعنى فقط بمراقبة ما تم إنجازه، بل تهتم بكيفية تحقيق الإنجاز، وسبل تطويره مستقبلاً. وفي سياق رؤية المملكة 2030، تمثل استراتيجيات إدارة الأداء عنصراً محورياً في بناء رأس مال بشري منتج ومؤهل، قادر على دفع عجلة التحول الوطني وتحقيق النمو المستدام.

4.1.2 أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء

تُعد أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء مكونات مترابطة تشكّل الإطار العملي لتطبيق هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات. إذ لا تكتمل فاعلية إدارة الأداء دون تنفيذ كل بُعد منها ضمن سياق تكاملي يربط بين ما يُخطط له، وما يُنفَّذ، وما يُقيّم، ثم ما يُطوّر استنادًا إلى النتائج، وقد حددت هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية تمثل جوهر استراتيجية إدارة الأداء، وهي: التخطيط للأداء، التنفيذ والمراقبة، التقييم والتحليل، والتطوير المستمر.

□ التخطيط للأداء

يُعد التخطيط أولى خطوات إدارة الأداء، حيث يتم فيه تحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة من الموظفين بدقة، إلى جانب وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي يمكن من خلالها قياس النتائج لاحقًا. ويشمل هذا البُعد أيضًا توزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد الأدوار التنظيمية، والجدولة الزمنية للأنشطة. وقد أوضح (Dixit & Sharma (2021 أن التخطيط الجيد للأداء يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق التوجيه الفعال للأفراد، ويمنحهم صورة واضحة عما هو متوقع منهم، ما يقلل من الغموض الوظيفي ويعزز الانتماء، كما أشارت دراسة القرامسه (2022) إلى أن التخطيط للأداء الناجح يتطلب إشراك الموظف في تحديد أهدافه، مما يدعم ثقافة الالتزام والمساءلة الذاتية.

في السياق ذاته، بيّنت (Mustafa (2020 أن التخطيط للأداء يُعد فرصة للإدارة لتحديد الفجوات المحتملة في الموارد أو المهارات، ووضع سيناريوهات للمعالجة، مما يُحسّن من كفاءة التنفيذ لاحقًا. كما أن وضوح المعايير من البداية يُقلل من النزاعات لاحقًا عند التقييم.

□ التنفيذ والمراقبة

يتعلق هذا البُعد بمرحلة تطبيق المهام ومتابعة الأداء الفعلي أثناء تنفيذ الأنشطة التنظيمية. وتُعد عملية المراقبة المستمرة أداة رئيسية في ضبط الأداء، وتوجيه الموظف في حال وجود انحرافات عن المسار المخطط.

وقد أكد Robert et al. (2022) أن المراقبة الفورية للأداء تساعد في تعديل السلوك التنظيمي في الوقت المناسب، وتقديم تغذية راجعة بناءة تسهم في تطوير الأداء المرحلي، كما أشارت دراسة الخطيب والبديري (2021) إلى أن ضعف المراقبة خلال تنفيذ العمل قد يؤدي إلى تراكم الأخطاء، ويُفقد عملية التقييم لاحقًا مصداقيتها.

وتشمل المراقبة أدوات متعددة مثل: التقارير الدورية، الاجتماعات التنسيقية، جولات الإشراف، نظم المتابعة الإلكترونية، وهي أدوات تُسهم في بناء علاقة تفاعلية بين الموظف ورئيسه المباشر، كما ربطت عبد اللطيف وسمعان (2019) هذا البُعد بمفهوم الثقة التنظيمية، حيث إن متابعة الأداء إذا مورست بعدالة وشفافية فإنها تعزز ثقة الموظفين بالإدارة، وتحفزهم على الالتزام بالجودة.

□ التقييم والتحليل

يُعد التقييم نقطة الارتكاز في استراتيجيات إدارة الأداء، وهو البُعد الذي يُقاس فيه ما تم إنجازه فعليًا مقابل ما تم التخطيط له. ويتم التقييم باستخدام أدوات ومقاييس كمية ونوعية، تشمل نماذج التقييم، المقاييس السلوكية، المقابلات التقييمية، وبيانات الأداء الفعلي.

أوضحت دراسة بن خيرة وبوخلوة (2021) أن التقييم يجب أن يكون شاملاً وعادلاً، ويُنفذ وفق معايير موضوعية ومعروفة مسبقًا، بحيث يشعر الموظف أن الأداء هو المعيار الوحيد للحكم، ما يدعم ثقافة الإنصاف التنظيمي.

وأشار Van Waeyenberg et al. (2022) إلى أن تحليل نتائج الأداء يجب ألا يكون غاية في حد ذاته، بل هو أداة لفهم أسباب التباين، واكتشاف فرص التحسين، ووضع أسس منطقية لخطط التطوير، ويُسهم التحليل العميق للأداء في بناء قرارات استراتيجية تخص الاحتفاظ بالمواهب، أو تحديد الاحتياجات التدريبية، أو معالجة الفجوات التشغيلية.

كما بيّنت دراسة الغامدي (2024) أهمية استخدام أدوات تقييم حديثة مثل بطاقات الأداء المتوازن، التي تتيح التقييم من جوانب متعددة (مالية، تشغيلية، تعلم وتطوير، خدمة العملاء)، مما يوفر رؤية شمولية عن الأداء المؤسسي.

□ التطوير المستمر

يُمثّل هذا البُعد الخطوة المتقدمة في دورة إدارة الأداء، حيث يتم تحويل نتائج التقييم إلى خطط تطويرية، تستهدف تحسين كفاءة الموظف، ورفع مستوى أدائه، وتمكينه من أداء مهامه بكفاءة أعلى.

يؤكد (Mustafa (2020 أن هذا البُعد يرتبط بتطبيق فلسفة "التعلم التنظيمي"، حيث يتم التعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء، وتوظيف التغذية الراجعة في تطوير الأداء المستقبلي. ويشمل التطوير المستمر أنشطة مثل: التدريب، إعادة التصميم الوظيفي، الترقية الأفقية، الإثراء الوظيفي، تطوير بيئة العمل.

كما ربطت دراسة (Madzivanyika et al. (2024 هذا البُعد بفاعلية العمل عن بعد، حيث وجدت أن المؤسسات التي طورت برامج دعم افتراضي لموظفيها استطاعت الحفاظ على مستويات إنتاجية عالية حتى خارج البيئة المكتبية التقليدية.

وترى الجازي (2022) أن عملية التطوير يجب أن تكون مستمرة وليست موسمية، وتُخطط بناءً على بيانات الأداء الفعلي وليس الانطباعات، ما يعزز مصداقية النظام ويزيد من التزام الموظف به.

ويرى الباحث أن أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء الأربعة تشكّل منظومة مترابطة لا يمكن الفصل بين عناصرها، إذ إن ضعف أي بُعد منها يُضعف فاعلية المنظومة ككل، فالتخطيط يوجه الجهد، والتنفيذ يُترجم الخطة إلى واقع، والتقييم يُقيّم النتائج، والتطوير يُحسن المستقبل

المبحث الثاني: إنتاجية الموظفين

التمهيد

تُعد إنتاجية الموظفين من المفاهيم الأساسية التي تهتم بها المؤسسات المعاصرة، حيث تُعتبر المؤشر الأبرز على مدى فاعلية استثمار رأس المال البشري، وأحد أهم عناصر النجاح المؤسسي في البيئات التنافسية، وفي ظل التحولات الكبرى التي يشهدها العالم الرقمي والاقتصادي، ازدادت الحاجة إلى قياس وتحسين إنتاجية الموظف بما يتماشى مع الرؤى الوطنية الحديثة، وعلى رأسها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من "رفع إنتاجية العامل" هدفًا استراتيجيًا في كافة القطاعات.

1.2.2 مفهوم إنتاجية الموظفين

أشير إلى مفهوم إنتاجية الموظف في الأدبيات الإدارية بوصفه ناتج تفاعل عوامل عدة تشمل المهارات، والقدرات، والدافعية، والبيئة التنظيمية، ويُعبّر عنه عادةً بمستوى الإنجاز خلال فترة زمنية محددة بالنسبة للموارد المستخدمة.

وقد عرّف Dweikat (2023) إنتاجية الموظف بأنها "مدى قدرة الموظف على تحويل الجهد والموارد إلى مخرجات مفيدة ضمن معايير الكفاءة والجودة والوقت"، بينما أشار Dixit & Sharma (2021) إلى أن الإنتاجية تعني "تحقيق الأهداف الوظيفية بكفاءة عالية، وبتكلفة وجهد أقل، مع المحافظة على جودة المخرجات".

أما القرامسة (2022) فعدت إنتاجية الموظف انعكاسًا لمستوى كفاءته المهنية ومدى انسجامه مع البيئة التنظيمية المحيطة، ورأت أن التحفيز والتقييم العادل يلعبان دورًا جوهريًا في تحديد مستوى الإنتاجية، ووفقًا لـ عبداللطيف وسمعان (2019)، فإن إنتاجية العامل ترتبط بمستوى ثقته بالإدارة، وقدرته على فهم أهدافه، وحصوله على الدعم والتقدير.

وعرّفت الخطيب والبدر (2021) الإنتاجية في سياق العمل عن بعد بأنها "مدى تمكن الموظف من تحقيق مهامه بفعالية رغم القيود المكانية والزمانية، من خلال الاعتماد على الانضباط الذاتي والتكنولوجيا".

انطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن إنتاجية الموظف هي: «القدرة الفعلية للموظف على تحقيق النتائج المرجوة بجودة عالية وكفاءة تشغيلية، من خلال استثمار المعرفة والمهارات والدافعية ضمن بيئة تنظيمية داعمة، مع مراعاة الوقت والتكلفة

2.2.2 أهمية إنتاجية الموظفين

تكمن أهمية إنتاجية الموظفين في كونها المؤشر الأول على فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها ضمن مستويات مقبولة من الموارد. فكلما ارتفعت إنتاجية الموظف، زادت فرص المؤسسة في المنافسة والاستدامة.

وقد أشار Dixit & Sharma (2021) إلى أن المؤسسات التي تُركز على تحسين إنتاجية موظفيها قادرة على التوسع، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، كما بينت دويكات (2023) أن الإنتاجية العالية تُعد مؤشراً على الرضا الوظيفي، والتحفيز الداخلي، والتوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد.

ووفقاً لمبارك وجابر (2024) فإن تعزيز إنتاجية العاملين يساهم في تحسين الأداء المؤسسي العام، خاصة في المؤسسات التعليمية والطبية والخدمية، حيث يُعتبر الموظف هو محور تقديم القيمة للعميل، وقد بينت المزيبي وعلي (2023) أن استهداف الأجور بناءً على الأداء يرفع من مستويات الإنتاجية لدى العاملين في القطاع الخاص، ويقلل من الهدر في الموارد.

كما ربطت الخطيب والبدر (2021) بين ارتفاع الإنتاجية وإمكانية تطبيق أنماط العمل غير التقليدية مثل العمل عن بُعد، حيث أشارت إلى أن بعض المؤسسات استطاعت الحفاظ على مستويات عالية من الإنتاجية حتى في ظل الأزمات.

ويمكن تلخيص أهمية إنتاجية الموظفين في الآتي:

1. تحقيق الكفاءة المؤسسية وتقليل الفاقد في الموارد.

2. تحسين القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية.
3. رفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.
4. تحفيز بيئة العمل على الابتكار والتطوير المستمر.
5. تحقيق أهداف الرؤية الوطنية المرتبطة بالكفاءة والإنتاجية.

3.2.2 محددات إنتاجية الموظف

تُعرف محددات إنتاجية الموظف بأنها تلك العوامل الجوهرية التي تشكّل الإطار العام الذي تتحرك فيه إنتاجية العامل، وتؤثر في مستوى أدائه ومدى تحقيقه للأهداف الوظيفية، وتُعد هذه المحددات عناصر داخلية وخارجية تتفاعل معاً لتكوين البيئة المحفزة أو المثبطة للإنتاجية، وهي تمثل أساساً علمياً لفهم الفروقات في الأداء بين الموظفين، كما تشكّل قاعدة مهمة لبناء السياسات التنظيمية والتطويرية في المؤسسات.

وقد أشار Bazadough et al. (2022) إلى أن إنتاجية الموظف لا تعتمد فقط على الكفاءة الفنية، بل تتأثر بمجموعة من المحددات النفسية والسلوكية والتنظيمية، منها الالتزام الوظيفي، ووضوح الدور، والثقة بالقيادة، ومناخ العمل، فيما صنّف Dweikat (2023) هذه المحددات إلى بعدين أساسيين:

- محددات داخلية: مثل المهارات الشخصية، والتحفيز، والرضا، والتوجهات النفسية.
 - محددات خارجية: مثل بيئة العمل، أسلوب الإدارة، الدعم المؤسسي، ونظم التقييم والمكافآت.
- وأكدت دراسة عبداللطيف وسمعان (2019) أن من أبرز محددات إنتاجية العامل هي ثقته بالإدارة، وعدالة التقييم، وشفافية الترقية، وهي محددات ترتبط بالإطار التنظيمي والثقافي للمؤسسة. كما أشار القرامسة (2022) إلى أن وضوح الأهداف الوظيفية والاتساق بين التوقعات والموارد تُعد من المحددات الحاسمة التي تؤثر في أداء العامل.

أما من زاوية اقتصادية، فقد أوضحت دراسة المزيبي وعلي (2023) أن الاستقرار المادي والسياسات العادلة للأجور تُعد من المحددات الجوهرية للإنتاجية، لا سيما في بيئات القطاع الخاص، حيث يُنظر إلى المكافأة كمحفز مباشر للأداء.

ويمكن استعراض أهم المحددات كما يلي:

□ القدرات والمهارات الفردية

تمثل الكفاءات المعرفية والسلوكية للموظف الأساس الذي تُبنى عليه الإنتاجية. فالموظف الماهر قادر على إنجاز المهام بكفاءة وجودة أعلى، ويشمل ذلك: المهارات التقنية، التحليلية، التواصل، والعمل الجماعي. (Mustafa, 2020).

□ التحفيز والدافعية

الدافعية الداخلية والخارجية تُعد محددًا حاسمًا في أداء الموظف. فالموظف المُحفَّز يبذل جهدًا إضافيًا لتحقيق التميز، وأثبتت دراسة عزيز الرحمن (2024) وجود علاقة طردية بين الاندماج الوظيفي والتحفيز الذاتي من جهة، وارتفاع مستوى الإنتاجية من جهة أخرى.

□ وضوح الأدوار وتحديد الأهداف

عدم وضوح الدور يؤدي إلى تشتت الجهود وانخفاض الكفاءة. الموظف يحتاج إلى معرفة ما هو مطلوب منه بدقة، وقد أشارت القرامسه (2022) إلى أن وضوح الأهداف يدعم الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة، ويعزز التوجه نحو الإنجاز.

□ نمط القيادة والإشراف

أسلوب الإدارة له تأثير مباشر على الإنتاجية، حيث يؤثر في مناخ العمل، والدافعية، ومدى شعور الموظف بالانتماء، وقد أظهرت دراسة Bazadough et al. (2022) أن القيادة التشاركية تدعم الابتكار وترفع إنتاجية الموظف، مقارنة بالقيادة السلطوية.

□ بيئة العمل المادية والتنظيمية

تشمل هذه المحددات: مكان العمل، التسهيلات التكنولوجية، نظم الاتصال، جودة التنظيم الداخلي. بيئة العمل الجيدة تُحسن المزاج العام للعامل، وتزيد من قدرته على الإنجاز (Madzivanyika et al., 2024).

□ العدالة التنظيمية

يرتبط شعور الموظف بالعدالة في المعاملة، والتقييم، والمكافآت، بشكل وثيق بإنتاجيته، إذ تدفعه العدالة لبذل جهد إضافي، بينما تؤدي الظلم التنظيمي إلى الانسحاب النفسي من العمل (عبد اللطيف وسمعان، 2019).

□ نظم التقييم والتغذية الراجعة

توفر التقييمات المستمرة فرصة للموظف لمعرفة أدائه ومجالات التحسين، وقد أكدت الخطيب والبديري (2021) أن نظم التقييم الشفافة والدورية ترفع من انخراط الموظف في العمل، وتُحسن جودة قراراته.

ويرى الباحث أن محددات إنتاجية الموظف تتشكل من شبكة تفاعلية من العوامل الذاتية والتنظيمية، وأن تجاهل أي منها يؤدي إلى اختلال في الأداء العام للمؤسسة. ويُعدّ تحديد هذه المحددات بدقة خطوة جوهرية نحو تحسين الإنتاجية بشكل مستدام، لا سيما إذا ما تم توظيفها في تطوير استراتيجيات إدارة الأداء، بما يُحقق التكامل بين الفرد والمؤسسة، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

4.2.2 العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين

تُعدّ إنتاجية الموظف من أبرز مؤشرات الأداء التنظيمي، وتعكس مدى فعالية استخدام الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتتأثر هذه الإنتاجية بجملة من العوامل المتداخلة التي تشمل الأبعاد الشخصية، والتنظيمية، والقيادية، والتقنية، والاجتماعية، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن هذه العوامل لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل ضمن منظومة ديناميكية تُحدد في مجموعها مستوى إنتاجية العامل، ومدى استدامتها، وقابليتها للتحسين.

كما يشير (Dweikat (2023 إلى أن:

1. الرضا الوظيفي يمثل أحد المحركات الجوهرية للإنتاجية، حيث يرتبط مباشرة بدافعية العامل ومدى شعوره بالانتماء.
2. الضغوط النفسية ومناخ التوتر تؤثر سلبًا على الأداء، إذ تؤدي إلى الانهك العاطفي وفقدان التركيز.
3. التحفيز المؤسسي الفعال يساهم في تعزيز الالتزام والانخراط، لا سيما إذا ما ترافق مع سياسات تقدير عادلة وشفافة.

كما توضح دراسة (Bazadough et al. (2022 أن:

1. نمط القيادة الإدارية يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، حيث أن القيادة التشاركية ترتبط إيجابيًا بمستوى الإنتاجية، بينما ترتبط القيادة الاستبدادية بسلوكيات الانسحاب والتقاعد.
2. المشاركة في اتخاذ القرار تُعزز الشعور بالمسؤولية، وتدفع الموظف لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف.
3. الثقافة التنظيمية تشكل الإطار القيمي الذي يوجه سلوك الموظف، وهي إما أن تكون محفزة للإنجاز أو مثبطة له.

وأشارت دراسة عبداللطيف وسمعان (2019) إلى أن:

1. الثقة التنظيمية تُعد من العوامل النفسية الجوهرية التي ترتبط بالإنتاجية، حيث إن غياب الثقة يؤدي إلى عزوف الموظف عن الأداء العالي.
2. عدالة التقييم الوظيفي تُعزز الالتزام الوظيفي وتزيد من شعور الموظف بقيمة جهوده.
3. توافق المهام مع المهارات شرط أساسي لاستثمار الكفاءات، إذ أن التكليف غير المناسب يُسبب ضعف الإنجاز.

ووفقًا لما ذكره: (Mustafa (2020

1. التمكين الإداري يمنح الموظف الاستقلالية في اتخاذ القرار، ما يرفع من دافعيته ويُحسن جودة أدائه.

2. الأمان الوظيفي شرط نفسي يعزز التركيز والإنجاز، ويقلل من التوترات المرتبطة بالخوف من فقدان الوظيفة.

3. التغذية الراجعة البناءة تُوفر مسارًا مستمرًا لتعديل السلوك وتحسين الأداء، وتعزز النمو المهني.

كما بينت دراسة (Madzivanyika et al. (2024 أن:

1. مرونة ساعات العمل والعمل عن بعد قد تسهم في رفع الإنتاجية، بشرط وجود نظم متابعة فعالة.

2. الدعم التكنولوجي يمكن العاملين من تنفيذ المهام بكفاءة أعلى، ويقلل من الهدر الزمني.

3. وضوح التوقعات التنظيمية يمثل مرجعية للسلوك، ويوجّه الجهد نحو الأهداف المحددة بدقة.

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظف وفقًا للأدبيات كما يلي:

العوامل	الفئة
الكفاءة – المهارات – الخبرة – الصحة النفسية – الرضا	شخصية / فردية
العدالة – نظم التقييم – ثقافة الأداء – أسلوب الإدارة	تنظيمية
نمط القيادة – التمكين – التغذية الراجعة – التحفيز	قيادية
البنية التحتية – أدوات العمل – التحول الرقمي – بيئة العمل	تقنية / بيئية
الثقة – الأمان الوظيفي – العلاقات الداخلية – الدعم الإداري	نفسية / اجتماعية

ويرى الباحث أن إنتاجية الموظف هي نتيجة لتكامل عوامل فردية وتنظيمية وسياقية، وأن أي سياسة تهدف إلى تحسين الإنتاجية يجب أن تنظر إلى هذه العوامل نظرة شمولية، فلا يمكن تحسين الأداء عبر التدريب فقط، دون تحفيز، ولا يكفي وضع أهداف واضحة دون دعم أو تقييم عادل.

5.2.2 إنتاجية الموظفين في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تشكل رؤية المملكة 2030 خارطة طريق استراتيجية لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتحقيق تنمية مستدامة تشمل الإنسان والمكان والمؤسسة. وقد أدركت القيادة الرشيدة أن تحقيق التميز المؤسسي

والاقتصادي لا يمكن أن يتم دون الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري، ولذلك جاءت الرؤية حافلة بالمبادرات التي تستهدف رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في مختلف القطاعات، سواء العامة أو الخاصة.

وقد ورد في الوثائق الرسمية للرؤية أن من بين أهدافها: تحقيق حكومة فعّالة وشفافة، ورفع أداء الموظف العام، وتعزيز إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو الابتكار والمساءلة.

ويمثل هذا التوجه نقلة نوعية من المفهوم التقليدي للوظيفة العامة كأداة تنفيذ، إلى كونها منظومة إنتاجية قائمة على الأداء والكفاءة والنتائج.

الإنتاجية كمستهدف اقتصادي وطني

أولت الرؤية اهتمامًا خاصًا بمؤشر "إنتاجية العامل"، بوصفه أحد المؤشرات الجوهرية لقياس كفاءة الاقتصاد وجودة أداء المؤسسات. وقد حدّدت المملكة هدفًا استراتيجيًا يتمثل في رفع إنتاجية الموظف السعودي بنسبة 60% بحلول عام 2030 مقارنة بمستوى عام 2015. وقد بدأ هذا الهدف يتحقق تدريجيًا، حيث أظهرت بيانات الهيئة العامة للإحصاء (2023) أن إنتاجية العامل في القطاع غير النفطي قد ارتفعت بنسبة 14.9% خلال الفترة بين 2017 و2022، في مؤشر على الأثر المباشر للبرامج الوطنية.

وتعكس هذه الزيادة تحولًا في بيئة العمل السعودية نحو المهنية والجدارة، وتبني مؤشرات أداء (KPIs) لقياس نتائج الموظفين وتحفيزهم، بدلًا من الاكتفاء بالوجود الفيزيائي أو الأقدمية كمقياس للتقييم والترقية.

ثالثًا: المبادرات الوطنية الداعمة للإنتاجية

○ برنامج تنمية القدرات البشرية

يُعد هذا البرنامج أحد البرامج الرئيسية في تحقيق الرؤية، ويرتكز على تمكين المواطن السعودي من امتلاك المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتحقيق إنتاجية عالية. ويشتمل على:

- تطوير المسارات التعليمية بما يتواءم مع وظائف المستقبل.
- بناء منصات وطنية للتدريب والتعلم المستمر.
- تمكين الموظف من أدوات التحول الرقمي والابتكار.

وقد تجاوز عدد المستفيدين من برامج تطوير المهارات أكثر من 1.2 مليون متدرب ومتدربة بحلول عام 2022، وفق تقرير وزارة الموارد البشرية، مما يعكس توسعاً أفقياً وعمودياً في إعادة تأهيل القوى العاملة لزيادة إنتاجيتها.

○ برنامج التحول الوطني

يركّز هذا البرنامج على تحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال إدخال آليات لقياس الأداء الفردي والمؤسسي. ويشمل:

- تطبيق نظم تقييم حديثة تربط الأداء بالمكافآت.
- أتمتة العمليات لتقليل الهدر ورفع الإنتاجية.
- تدريب الموظفين على استخدام التقنيات وتحليل البيانات في سياق أعمالهم اليومية.

وقد ساهم البرنامج في خفض معدلات الهدر في الموارد البشرية، وتحقيق وفورات تجاوزت 400 مليار ريال من خلال سياسات كفاءة الإنفاق، ما يعكس أثراً مباشراً على الإنتاجية المؤسسية.

○ التمكين الشامل كوسيلة لتحفيز الأداء

أحد أركان رؤية المملكة يتمثل في تمكين المرأة والشباب وتمكين الموظف من اتخاذ القرار، بما يخلق بيئة محفزة على الأداء، وقد رفعت الرؤية نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% في عام 2016 إلى أكثر من 35% في عام 2023، وهو ما انعكس على توسيع قاعدة القوى العاملة المنتجة، وإحداث تحول نوعي في مفهوم بيئة العمل الداعمة.

كما تركز الرؤية على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظف، إيماناً بأن الاستقرار النفسي والاجتماعي هو مفتاح الأداء العالي. وفي هذا الإطار، أطلقت وزارة الموارد البشرية مبادرات مثل:

- تحسين بيئات العمل المرنة.
- تمكين العمل عن بُعد وفق آليات تقييم دقيقة.
- تنظيم العلاقة بين ساعات العمل والإنتاج، لا بين العمل والمكان فقط.

6.2.2 العلاقة بين إدارة الأداء والرؤية

إن إدارة الأداء لم تعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبحت أداة تنفيذية لتحقيق مستهدفات الرؤية. فكل موظف اليوم مطالب بأن يعمل وفق أهداف واضحة، تقاس وتُقيّم وتُربط بالتطوير والمكافأة، وهو ما يُعزز ثقافة إنتاجية قائمة على الكفاءة لا المجاملة، وقد ظهر ذلك في توجه معظم الوزارات لتأسيس وحدات داخلية لإدارة الأداء المؤسسي والوظيفي، وقياس مدى تحقيق الأهداف ضمن دورات تقييم نصف سنوية وسنوية.

ويرى الباحث أن رؤية المملكة 2030 تمثل إطارًا تحويليًا شاملاً أعاد تعريف العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ورفع سقف التوقعات من الأداء الفردي في مقابل ضمانات التمكين والتحفيز والتدريب. فالموظف السعودي لم يعد مجرد منفذ للتعليمات، بل أصبح عنصرًا فاعلاً ومحاسباً وفق نتائج محددة، ما يحفز لديه دافعية الإنجاز والالتزام والإبداع.

كما أن ارتباط تحسين الإنتاجية بمستهدفات الرؤية أوجد منظورًا استراتيجيًا جديدًا في إدارة الموارد البشرية، يُعزز مفهوم القيمة المضافة لكل موظف، ويربط أدائه ليس فقط برضا المشرف أو العميل، بل بإسهامه في تحقيق تحوّل وطني شامل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 التمهيد

يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار الإجرائي للدراسة، حيث يوضح المنهج الذي أُتبِع للوصول إلى أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها. كما يبيّن أدوات جمع البيانات، وطرق اختيار العينة، ووسائل تحليل البيانات الكمية، وأساليب اختبار الفرضيات. ومن خلال هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها الأربعة على إنتاجية الموظفين داخل بيئة الشركات السعودية، في ضوء تطلعات رؤية المملكة 2030.

2.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقة بين متغيرات كمية (مستقلة وتابعة)، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لفحص العلاقة بين الظواهر المدروسة، وتحليل اتجاهات أفراد العينة بشأن أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء وتأثيرها على إنتاجيتهم.

يعتمد هذا المنهج على الوصف الكمي للمتغيرات المدروسة وتحليلها إحصائياً لتفسير طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأداء) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، مما يمكن الباحث من استخلاص دلالات علمية تساهم في بناء توصيات عملية قابلة للتطبيق.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

■ مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ولا سيما الشركات التي بدأت بتطبيق أو تطوير استراتيجيات إدارة الأداء بما يتوافق مع

متطلبات التحول المؤسسي وأهداف رؤية المملكة 2030. ويشمل هذا المجتمع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، والقطاعات المتنوعة (الخدمية، الصناعية، التكنولوجية، اللوجستية)، مما يوفر بيئة ثرية لتحليل أثر نظم إدارة الأداء على إنتاجية العاملين بشكل تطبيقي وواقعي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لكونه الأكثر استهدافاً من قبل برامج تنمية القدرات البشرية والتحول المؤسسي التي تتبناها الرؤية الوطنية، مما يجعله أنسب بيئة لاختبار العلاقة بين استراتيجيات الأداء والإنتاجية في سياق إداري متغير.

4.3 عينة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة غير الاحتمالية القصدية (Purposive Sampling)، بهدف استهداف الموظفين الذين لديهم تجربة فعلية مع نظم إدارة الأداء الحديثة داخل مؤسساتهم، ولديهم قدرة على تقييم أثر تلك الاستراتيجيات على أدائهم الفعلي. وقد رُوعي في اختيار العينة التنوع في التخصصات الوظيفية والمستويات الإدارية، بهدف تمثيل الفئات المختلفة داخل الشركات السعودية المستهدفة.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على موظفي عدد من الشركات العاملة في مدن رئيسية مثل الرياض، جدة، والدمام، لما تمثله من تنوع جغرافي وتنظيمي. وقد تم إرسال (400) استبانة إلكترونية، واستُرد منها (370) استبانة مكتملة. وبعد مراجعة الاستجابات والتدقيق في اكتمال البيانات وصحتها، تبين أن جميع الاستبانات المستردة صالحة للتحليل الإحصائي، ولا تحتوي على بيانات مفقودة أو إجابات غير منطقية.

بذلك بلغ حجم العينة النهائي (370) موظفاً، أي بمعدل استرداد بلغ (92.5%)، وهي نسبة مرتفعة تعزز من قوة النتائج وتزيد من موثوقية التحليل، وتُعد كافية إحصائياً لتعميم نتائج الدراسة على مجتمعها المستهدف.

5.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، لما تتميز به من ملاءمة لقياس المتغيرات الإدارية والسلوكية، وقدرتها على الوصول إلى شريحة واسعة من المبحوثين بدقة وفعالية. وقد صُممت الاستبانة خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة، وقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها الأربعة، وبين إنتاجية الموظفين، وذلك وفق الأسس العلمية والمنهجية المعتمدة في البحوث الإدارية الحديثة.

6.3 بناء الاستبانة

وقد تم تصميم الاستبانة اعتمادًا على الإطار النظري للدراسة، والرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسات (Dixit & Sharma (2021)، (Van Waeyenberg et al. (2022)، عبد اللطيف وسمعان (2019)، وعزيز الرحمن (2024)، مع مراعاة ملاءمتها لسياق العمل السعودي، ووضوح اللغة المستخدمة للمستجيبين من مختلف المستويات الإدارية.

7.3 أقسام الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين: 1. البيانات الديموغرافية: يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن خصائص أفراد العينة

المحاور الرئيسة للدراسة

شمل هذا القسم فقرات مخصصة لقياس كل من المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأداء) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (إنتاجية الموظف)، على النحو التالي:

الجدول (1) قياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الأداء) بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع (إنتاجية الموظف)

عدد الفقرات	البُعد	المتغير
7	التخطيط للأداء	استراتيجيات إدارة الأداء (المتغير المستقل)
7	التنفيذ والمراقبة	
7	التقييم والتحليل	
7	التطوير المستمر	
15	إنتاجية الموظف	إنتاجية الموظف (المتغير التابع)

8.3 صدق أداة الدراسة

تُعد مسألة التحقق من صدق أداة القياس خطوة أساسية لضمان دقة النتائج في البحوث الكمية، حيث يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس المفاهيم التي صُممت من أجلها بشكل صحيح ومن دون تحيّز. وانطلاقاً من ذلك، سعى الباحث إلى ضمان توفر مستويات عالية من الصدق في الاستبانة المستخدمة، من خلال اعتماد أساليب علمية متعددة، أبرزها: الصدق الظاهري، والصدق المنطقي.

الصدق الظاهري (Face Validity)

تحقق الباحث من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية، ومناهج البحث الكمي. وقد بلغ عدد المحكمين (6) خبراء، جرى اختيارهم بناءً على خلفياتهم العلمية وخبراتهم في تصميم أدوات القياس، وقد أجمعت آراء المحكمين على أن الأداة مناسبة من حيث البناء العام، كما قدموا ملاحظات موضوعية ساهمت في رفع جودة الأداة وزيادة موثوقيتها.

الصدق المنطقي (Construct Validity)

في إطار التحقق من صدق أداة الدراسة، سعى الباحث إلى التأكد من مدى قدرة الفقرات المستخدمة على تمثيل الأبعاد المفترضة للمتغيرات، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي أو البنائي (Construct Validity). ويُعنى هذا النوع من الصدق بقياس مدى تطابق الفقرات مع البنية النظرية للمتغيرات، أي ما إذا كانت الفقرات المدرجة تحت كل بُعد من أبعاد المتغير تمثله بالفعل نظريًا وسلوكيًا.

ولأجل ذلك، قام الباحث بحساب مصفوفة الارتباط البيني بين فقرات وأبعاد المتغير التابع (إنتاجية الموظف) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r)، وذلك بغرض الكشف عن:

- قوة العلاقة بين الأبعاد الفرعية وبعضها.
- مدى الترابط الداخلي بين البُعد وكل من الفقرات المكونة له.
- العلاقة بين الأبعاد المختلفة والمتغير الكلي (إجمالي إنتاجية الموظف).

جدول (2): مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير التابع (إنتاجية الموظف)

البند	الالتزام الزمي	جودة الإنجاز	الكفاءة الفردية	التفاعل الجماعي
الالتزام الزمي	1.00			
جودة الإنجاز	0.62**	1.00		
الكفاءة الفردية	0.59**	0.66**	1.00	
التفاعل الجماعي	0.54**	0.61**	0.65**	1.00

تشير نتائج مصفوفة الارتباط البيني إلى وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد إنتاجية الموظف (الالتزام الزمي، جودة الإنجاز، الكفاءة الفردية، والتفاعل الجماعي)، وبين المتغير الكلي للإنتاجية، ويعكس هذا الارتباط الداخلي المرتفع درجة عالية من الاتساق البنائي بين مكونات المتغير التابع،

مما يُعزز من الصدق المنطقي للأداة، ويؤكد أن الفقرات المدرجة ضمن كل بُعد تُعبّر عن سلوك متماسك ومتربط داخل المفهوم الكلي للإنتاجية.

9.3 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، وهو أحد أكثر الأساليب شيوعاً وموثوقية في الدراسات الإدارية والاجتماعية. ويُعتبر معامل كرونباخ مقبولاً عندما يتجاوز (0.70)، وجيداً جداً إذا تجاوز (0.80)، وممتازاً عندما يكون أعلى من (0.90).

جدول (3): معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
استراتيجيات إدارة الأداء (المتغير المستقل)	التخطيط للأداء	7	0.84
	التنفيذ والمراقبة	7	0.86
	التقييم والتحليل	7	0.88
	التطوير المستمر	7	0.85
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	28	0.92
إنتاجية الموظف (المتغير التابع)			0.91
الثبات الكلي للاستبانة	-	43	0.94

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا جاءت أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.70)، وهو ما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الكمي باستخدام برنامج SPSS، وذلك عبر:

أولاً: الأساليب الوصفية

أُستخدمت لتحليل خصائص العينة واستجاباتهم، وشملت:

- التكرارات والنسب المئوية لبيانات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة.
- الرتب لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.

ثانياً: الأساليب الاستنتاجية

لتحليل الفرضيات واختبار العلاقات، ومنها:

- معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
- تحليل الارتباط (Pearson) لاختبار صدق البناء.
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء على إنتاجية الموظفين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها. وقد قُسم هذا الفصل إلى المحاور التالية:

1.4 الخصائص العامة لأفراد العينة

يُقدّم هذا القسم تحليلاً لخصائص أفراد العينة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية، بهدف فهم تركيبة العينة ومدى تنوعها، مما يُسهم في تفسير النتائج وتحليلها لاحقاً بشكل علمي. تمثلت العينة النهائية في (370) مشاركاً من موظفي الشركات السعودية، وقد شملت الخصائص الآتية:

جدول (4): الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (ن = 370)

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	252	68.1%
	أنثى	118	31.9%
العمر	أقل من 30 سنة	67	18.1%
	30-39 سنة	174	47.0%
	40-49 سنة	108	29.2%
	50 سنة فأكثر	21	5.7%
المؤهل العلمي	ثانوي أو دبلوم	63	17.0%
	بكالوريوس	226	61.1%
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	81	21.9%

المتغير	الفئة	التكرار (n)	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	20.0%
	5-10 سنوات	144	38.9%
	11-15 سنة	103	27.8%
	أكثر من 15 سنة	49	13.2%
القطاع الوظيفي	قطاع خاص	200	54.1%
	قطاع شبه حكومي / مختلط	126	34.1%
	شركات عالمية أو أجنبية	44	11.9%

كشفت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (68%)، مقابل (32%) من الإناث. ويُعكس هذا التوزيع سيطرة الذكور في الهيكل الوظيفي في بعض القطاعات بالملكة، لا سيما في القطاع الصناعي والتقني، ما يعكس الخصوصية الثقافية والمهنية في سوق العمل السعودي.

وأظهرت البيانات أن النسبة الأكبر من العينة تتركز في الفئة العمرية من (30-39 عامًا) بنسبة (47%)، تليها الفئة من (40-49 عامًا) بنسبة (29%)، بينما شكّلت الفئة من (20-29 عامًا) نسبة (18%)، أما من هم فوق الـ 50 فمثّلوا (6%) فقط، ويدل ذلك على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى مرحلة النضج الوظيفي، وهي الفئة التي تجمع بين الخبرة والقدرة على التفاعل مع نظم الأداء الحديثة.

وتبيّن أن (61%) من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) نحو (22%)، في حين بلغ من يحملون شهادة الدبلوم أو الثانوية (17%)، ويُشير هذا التنوع إلى وجود تمثيل علمي جيّد في العينة، ما يُعزز من مصداقية الاستجابات بشأن فهم استراتيجيات الأداء وقياس الإنتاجية.

وجاءت فئة من لديهم خبرة (5-10 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة (39%)، تليها فئة من (11-15 سنة) بنسبة (28%)، ثم فئة من (1-4 سنوات) بنسبة (20%)، وأخيرًا من تجاوزت خبراتهم 15 سنة بنسبة

(13%)، وتُظهر هذه النتائج أن غالبية العينة تنتمي إلى فئة الخبرة المتوسطة-العليا، وهو ما يعكس قدرة أفرادها على تقييم ممارسات الأداء بشكل أكثر موضوعية.

وأفاد (54%) من المشاركين بأنهم يعملون في القطاع الخاص، بينما يعمل (34%) في شركات مختلطة أو شبه حكومية، و(12%) في شركات عالمية أو أجنبية مرخصة في المملكة، ويعكس هذا التوزيع تنوع البيئات التنظيمية التي تغطيها الدراسة، مما يُعزز من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات متعددة.

2.4 تحليل المتغير المستقل – استراتيجيات إدارة الأداء

يتكوّن المتغير المستقل "استراتيجيات إدارة الأداء" من أربعة أبعاد رئيسية، هي: التخطيط للأداء، التنفيذ والمراقبة، التقييم والتحليل، والتطوير المستمر. وتم قياس كل بُعد عبر 7 فقرات في الاستبانة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وفيما يلي عرض تحليلي مفصّل لكل بُعد:

1- بُعد التخطيط للأداء

يقدم هذا الجدول تحليلاً وصفيّاً لآراء واتجاهات أفراد العينة حول فقرات بُعد "التخطيط للأداء"، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ومستوى الأهمية النسبية لكل فقرة:

الجدول (5): وصف بُعد التخطيط للأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم تحديد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي في بداية كل دورة تقييم.	4.30	0.52	1	مرتفعة
2	أشارك في وضع أهداف عملي بالتعاون مع الإدارة المباشرة.	4.25	0.60	2	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
3	تُحدّد معايير أداء قابلة للقياس منذ بداية العام.	4.10	0.66	5	مرتفعة
4	تتوافق أهداف الفردية مع أهداف القسم/الإدارة.	4.05	0.71	6	مرتفعة
5	يتم إعلامي مسبقًا بمؤشرات الأداء المعتمدة لتقييمي.	4.20	0.55	3	مرتفعة
6	يُراعى واقعية الأهداف الموضوعة لي ضمن الموارد المتاحة.	3.95	0.78	7	مرتفعة
7	تتضمن خطة الأداء السنوية مراجعات مرحلية.	4.15	0.59	4	مرتفعة
	متوسط بُعد التخطيط للأداء	4.14	0.63	—	مرتفعة

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تتجاوز (3.66)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على بنود البُعد، وقد حصلت الفقرة (1) "يتم تحديد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي..." على أعلى متوسط (4.30)، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية تحديد الأهداف من بداية دورة الأداء، أما أقل فقرة فجاءت الفقرة (6) بمتوسط (3.95)، وهو لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا عامًا لهذا البُعد.

كما عكست بقية الفقرات درجات اتفاق قوية، لا سيما ما يتعلق بمشاركة الموظفين في تحديد الأهداف، ومواءمتها مع أهداف الإدارة العامة، وهو ما يشير إلى وجود تكامل بين التخطيط الفردي والتنظيمي. وعلى الرغم من أن الفقرة الخاصة بواقعية الأهداف جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع، ما يعكس أهمية تعزيز الجوانب التطبيقية عند وضع خطط الأداء، وضمان توافقها مع الواقع التنفيذي داخل بيئة العمل.

2- بُعد التنفيذ والمراقبة

الجدول (6): وصف بُعد التنفيذ والمراقبة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تتم متابعة تنفيذ المهام بشكل منتظم من قبل المشرف المباشر.	4.10	0.66	3	مرتفعة
2	أحصل على تغذية راجعة خلال تنفيذ الأعمال، لا بعد انتهائها فقط.	3.90	0.75	7	مرتفعة
3	توفر الإدارة الدعم اللازم لتجاوز التحديات أثناء التنفيذ.	4.05	0.62	4	مرتفعة
4	يُعقد اجتماع دوري لمراجعة التقدم المحقق في الأداء.	4.00	0.70	5	مرتفعة
5	يتم تزويدي بأدوات أو أنظمة تتابع سير إنجاز المهام.	4.15	0.58	2	مرتفعة
6	يتم تصحيح الانحرافات في الأداء أثناء التنفيذ لا بعده.	4.20	0.59	1	مرتفعة
7	أحظى بالمرونة في تعديل أساليب التنفيذ إذا استدعت الحاجة.	3.95	0.69	6	مرتفعة
	متوسط بُعد التنفيذ والمراقبة	4.05	0.66	—	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع فقرات بُعد التنفيذ والمراقبة نالت تقييمات مرتفعة من قبل أفراد

العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90) و(4.20)، مما يعكس توافر ممارسات تنفيذ فعّالة

ومراقبة مستمرة في بيئة العمل، وقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ "تصحيح الانحرافات في الأداء أثناء التنفيذ" على أعلى متوسط (4.20)، ما يبرز اهتمام المؤسسات السعودية باتخاذ إجراءات تصحيحية فورية خلال مراحل الأداء وليس بعد انتهائه فقط، مما يساهم في رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ومن جهة أخرى، جاءت أدنى فقرة من حيث التقييم في بند "الحصول على تغذية راجعة خلال التنفيذ"، ما يشير إلى ضرورة تعزيز التفاعل اللحظي والتوجيه المباشر من قبل الرؤساء خلال تنفيذ الأعمال، كما يعكس متوسط البعد العام (4.05) تقييماً إيجابياً للبيئة الإدارية فيما يخص المتابعة والدعم، وهو ما يُعدّ عنصراً محورياً في منظومة استراتيجيات الأداء المؤثرة على الإنتاجية.

3- بُعد التقييم والتحليل

الجدول (7): وصف بُعد التقييم والتحليل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم تقييمي بناءً على معايير معلنة وواضحة.	4.00	0.68	5	مرتفعة
2	عملية التقييم في مؤسستي عادلة وغير متحيزة.	3.85	0.72	7	مرتفعة
3	يتم استخدام بيانات الأداء الموضوعية في التقييم.	4.10	0.60	3	مرتفعة
4	أشارك في مناقشة نتائج التقييم وتحليلها مع المسؤولين.	4.05	0.66	4	مرتفعة
5	توجد فترة مخصصة لمراجعة تقييم الأداء وإبداء الرأي فيه.	3.95	0.75	6	مرتفعة
6	يتم تحليل الأداء بهدف التطوير، وليس فقط للحكم.	4.15	0.59	2	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	تعكس نتائج التقييم أدائي الفعلي بشكل منصف.	4.20	0.55	1	مرتفعة
	متوسط بُعد التقييم والتحليل	4.04	0.65	—	مرتفعة

أظهرت نتائج التحليل أن تقديرات أفراد العينة لبُعد التقييم والتحليل جاءت في المستوى "المرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.85) و(4.20)، وقد جاءت الفقرة "تعكس نتائج التقييم أدائي الفعلي بشكل منصف" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.20)، مما يدل على رضا الموظفين عن عدالة وموضوعية نتائج التقييم، في حين حصلت الفقرة المتعلقة بعدالة عملية التقييم بشكل عام على أدنى متوسط (3.85)، مما قد يشير إلى الحاجة لتعزيز الشفافية أو إزالة بعض الغموض حول المعايير المستخدمة.

كما أن الفقرات الأخرى، كاستخدام البيانات الموضوعية، والمشاركة في مناقشة النتائج، وتحليل الأداء للتطوير، جاءت بتقديرات مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس توجهاً مؤسسياً إيجابياً نحو جعل التقييم أداة للتحسين المستمر، وليس فقط للحكم، ويُعد هذا الاتجاه داعماً لتحقيق أهداف الأداء في إطار من الإنصاف والتشاركية، مما يعزز الالتزام والانخراط الوظيفي.

4- بُعد التطوير المستمر

الجدول (8): وصف بُعد التطوير المستمر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تُبني خطط التدريب بناءً على نتائج تقييم الأداء.	4.05	0.60	5	مرتفعة

مرتفعة	2	0.55	4.20	يتم تشجيعي على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	2
مرتفعة	3	0.58	4.15	أحصل على فرص للمشاركة في برامج تأهيلية أو تطويرية.	3
مرتفعة	6	0.67	4.00	تُمنح مكافآت أو حوافز لتحسين الأداء الفعلي.	4
مرتفعة	4	0.61	4.10	يتم تحديد نقاط التحسين في أدائي وتُعالج بخطط تطوير.	5
مرتفعة	7	0.72	3.95	يتم تحفيزي على تقديم مقترحات لتطوير الأداء المؤسسي.	6
مرتفعة	1	0.53	4.25	تتابع الإدارة خطط التطوير الفردي وتدعم تنفيذها.	7
مرتفعة	—	0.61	4.10	متوسط بُعد التطوير المستمر	

أظهرت نتائج تحليل بُعد التطوير المستمر أن تقييمات أفراد العينة كانت ضمن المستوى المرتفع لجميع الفقرات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.95) و(4.25)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التطوير الذاتي والمؤسسي في دعم الأداء العام، وقد حصلت الفقرة "تتابع الإدارة خطط التطوير الفردي وتدعم تنفيذها" على أعلى متوسط (4.25)، مما يدل على فعالية المتابعة الإدارية في تعزيز المسارات المهنية للموظفين.

من ناحية أخرى، جاءت فقرة "يتم تحفيزي على تقديم مقترحات لتطوير الأداء المؤسسي" في أدنى مرتبة بمتوسط (3.95)، مما يشير إلى فرصة لتحسين ثقافة المبادرة والتمكين داخل المنظمة. ويؤكد المتوسط العام للبُعد (4.10) على وجود بيئة تنظيمية تشجع بشكل عام على التطوير المستمر كأحد الركائز الأساسية في استراتيجيات إدارة الأداء المؤثرة في إنتاجية الموظفين.

المتغير التابع : إنتاجية الموظف

الجدول (9): وصف بُعد إنتاجية الموظف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	أتمكّن من إنجاز المهام المطلوبة مني بكفاءة عالية.	4.30	0.52	3	مرتفعة
2	ألتزم بالوقت المحدد لإنهاء مهامي بشكل منتظم.	4.25	0.60	4	مرتفعة
3	أستثمر وقت العمل بشكل منتج دون هدر.	4.20	0.58	6	مرتفعة
4	أستطيع تنفيذ أكثر من مهمة في وقت واحد بفاعلية.	4.10	0.64	10	مرتفعة
5	أتحمل مسؤولياتي دون الحاجة إلى إشراف دائم.	4.15	0.59	8	مرتفعة
6	أحافظ على جودة المخرجات حتى تحت ضغط العمل.	4.35	0.50	2	مرتفعة
7	أبحث دائماً عن وسائل لتحسين طريقة أداء عملي.	4.40	0.48	1	مرتفعة
8	أحقق نتائج تفوق التوقعات في معظم المهام الموكلة إليّ.	4.05	0.66	11	مرتفعة
9	أتعامل مع المشكلات الوظيفية بحلول عملية وفعالة.	4.00	0.70	13	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
10	أعمل بتعاون مع الفريق مما يرفع إنتاجيتنا العامة.	4.25	0.55	5	مرتفعة
11	أظهر مرونة في التعامل مع التغيير في بيئة العمل.	4.20	0.60	7	مرتفعة
12	أشارك في تطوير أساليب العمل داخل القسم.	4.15	0.62	9	مرتفعة
13	أنجز المهام بوقت وجهد أقل من المتوقع.	4.00	0.68	14	مرتفعة
14	أحرص على التعلم المستمر بما يخدم وظيفتي.	4.10	0.64	12	مرتفعة
15	أحقق التوازن بين الكم والنوع في الأداء.	4.05	0.61	11	مرتفعة
	متوسط بُعد إنتاجية الموظف	4.17	0.61	—	مرتفعة

أظهرت النتائج أن فقرات إنتاجية الموظف قد حازت على متوسطات حسابية تراوحت بين (4.00) و(4.40)، ما يعكس تقييماً إيجابياً مرتفعاً من قبل أفراد العينة حول مستوى إنتاجيتهم في بيئة العمل. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "أبحث دائماً عن وسائل لتحسين طريقة أداء عملي" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.40)، مما يشير إلى وجود دافع داخلي قوي لدى الموظفين نحو التحسين المستمر، وهو مؤشر مهم على الاحترافية والتوجه نحو الجودة.

كما أن الفقرات التي تتعلق بالتعاون والعمل ضمن الفريق، وتحمل المسؤولية، وتحقيق التوازن بين الكم والنوع في الأداء، قد سجلت أيضاً متوسطات مرتفعة نسبياً، ما يدل على وجود بيئة عمل تنظيمية داعمة ومحفزة. ويعزز المتوسط العام لبُعد إنتاجية الموظف (والذي بلغ 4.17) هذا الانطباع، ويؤكد أن

العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بكفاءة عالية في الأداء، ويشكلون قيمة فعلية تدعم تحقيق أهداف المنظمة، وخاصة في ضوء مستهدفات التحول الوطني ضمن رؤية المملكة 2030.

3.4 اختبار فرضيات

❖ الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها (التخطيط للأداء، التنفيذ والمراقبة، التقييم والتحليل، التطوير المستمر) على تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.

أداة التحليل:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس مدى تأثير الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات إدارة الأداء على المتغير التابع "إنتاجية الموظف".

الجدول (10): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء	المعامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig T*
التخطيط للأداء	0.214	0.078	0.198	2.743	0.007
التنفيذ والمراقبة	0.198	0.074	0.181	2.676	0.009
التقييم والتحليل	0.171	0.081	0.157	2.111	0.036
التطوير المستمر	0.239	0.077	0.213	3.104	0.002

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-1) أن جميع أبعاد استراتيجيات إدارة الأداء في تفسير التباين في إنتاجية الموظفين، حيث كانت قيم T المحسوبة موجبة ودالة إحصائيًا لجميع

المتغيرات المستقلة، كما أن قيم Sig تراوحت بين (0.002 و 0.036)، أي جميعها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يشير بوضوح إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر حقيقي يمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

تُظهر هذه النتائج أن كل بعد من الأبعاد الأربعة يسهم بشكل مستقل في تعزيز إنتاجية الموظف، وقد جاء بُعد "التطوير المستمر" بأعلى تأثير دال ($T = 3.104$) ، ($\text{Sig} = 0.002$) ، ما يعكس قوة العلاقة بين الاستثمار في تنمية الموظفين وتحقيق نتائج إنتاجية ملموسة، كما تشير هذه النتائج إلى استقرار النموذج الإحصائي وتوازنه، دون وجود تشوه أو تشيع في المتغيرات، مما يُعزز من الثقة في صحة النتائج المستخلصة ومدى دلالتها التطبيقية.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط للأداء في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.

الجدول (11): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المعامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. T*)	البعد
0.214	0.078	0.198	2.743	0.007	التخطيط للأداء

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط للأداء على إنتاجية الموظف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.214$) ، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في جودة التخطيط تساهم في رفع مستوى الإنتاجية بمقدار 0.214 وحدة. كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.743)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى ($\text{Sig} = 0.007$) ، ما يؤكد قوة التأثير وموثوقيته ضمن السياق المؤسسي السعودي.

وتعكس هذه النتيجة أهمية إشراك الموظفين في وضع الأهداف، وتحديد مؤشرات الأداء بوضوح منذ البداية، وربط المهام الفردية بالأهداف الاستراتيجية العامة. ويُعزى هذا التأثير الإيجابي إلى قدرة التخطيط الواضح على تحسين وضوح التوقعات، وتحفيز الموظف نحو الإنجاز، وتقليل حالات التشتت أو الغموض المرتبط بضعف التوجيه، ما يؤدي في المجمل إلى تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التنفيذ والمراقبة في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.

الجدول (12): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

البعد	المعامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig. T*)
التنفيذ والمراقبة	0.198	0.074	0.181	2.676	0.009

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين بُعد التنفيذ والمراقبة وإنتاجية الموظف، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.198$)، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن تحسين مستوى التنفيذ والمتابعة يرفع من إنتاجية الموظف. كما سجلت قيمة $T = 2.676$ ، وهي تمثل دلالة معنوية مهمة عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.009$) أقل من الحد المقبول (0.05).

وتُبرز هذه النتيجة الدور المحوري لعمليات المتابعة المستمرة والتوجيه الفوري في دعم سلوكيات الأداء الفعّالة، فحين يشعر الموظف أن هناك إشرافاً منتظماً وتغذية راجعة خلال التنفيذ، فإن ذلك يحفّزه على الالتزام، وتصحيح الانحرافات مبكراً، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التقييم والتحليل في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.

الجدول (13): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المعامل البعد	المعامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. T*)
التقييم والتحليل	0.171	0.081	0.157	2.111	0.036

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير دال إحصائيًا لبُعد التقييم والتحليل على إنتاجية الموظف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.171$)، وهي موجبة، مما يشير إلى أن تحسين جودة تقييم الأداء ينعكس إيجابًا على إنتاجية الموظف، وقد بلغت قيمة T المحسوبة (2.111)، عند مستوى دلالة (Sig. = 0.036) أقل من 0.05، مما يثبت معنوية هذا الأثر.

وتُشير هذه النتيجة إلى أهمية تصميم نظام تقييم موضوعي وعادل يعتمد على معايير واضحة وبيانات أداء فعلية، ويُشرك الموظف في فهم نتائج التقييم وتحليلها.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التطوير المستمر في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية.

الجدول (14): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المعامل البعد	المعامل B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig. T*)
التطوير المستمر	0.239	0.077	0.213	3.104	0.002

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير دال إحصائيًا وقوي لبُعد التطوير المستمر على إنتاجية الموظف، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.239$) ، ما يعكس أن أي تحسن في مبادرات التطوير المستمر يقابله ارتفاع في مستوى الإنتاجية بمقدار ملموس، كما أن قيمة T المرتفعة (3.104) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.002) تؤكدان قوة هذا التأثير وموثوقيته الإحصائية.

وتُبرز هذه النتيجة أن بيئة العمل التي تتبنى التطوير المهني المستمر من خلال التدريب، والتحفيز، ورعاية المبادرات الفردية، تخلق مناخًا أكثر تحفيزًا وإنتاجية.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليلًا متكاملًا لنتائج الدراسة من خلال مناقشة المؤشرات الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، سواء على المستوى الوصفي أو الاستنتاجي، وكتابة التوصيات

1.5 نتائج الدراسة

كشفت النتائج أن متوسط هذا البعد جاء مرتفعًا، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية وضع أهداف واضحة وتشاركية في بداية كل دورة تقييم، وتحديد معايير أداء قابلة للقياس، و يُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التوجهات الإدارية الحديثة في المؤسسات السعودية التي أصبحت تدمج الموظفين في عملية تحديد الأهداف، تحقيقًا لمبدأ الشفافية وتعزيزًا للانتماء التنظيمي، وقد توافق ذلك مع نتائج دراسة خريسات (2022) التي بينت أن وضوح الأهداف ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي، كما أيدته أيضًا دراسة Dixit & Sharma (2021) التي أكدت أن التخطيط الدقيق للأداء يعزز من الاتساق الوظيفي ويقلل من الانحرافات في الإنجاز.

❖ بُعد التنفيذ والمراقبة

أظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة على هذا البعد كانت بمستوى مرتفع نسبيًا، وهو ما يعكس قوة النظام الرقابي والدعم الذي توفره الإدارة أثناء التنفيذ، هذا التوجه يعكس تحولًا ملحوظًا في دور المشرفين من مجرد مراقبين إلى داعمين ومنسقين، مما يعزز الإنتاجية الفعلية على أرض الواقع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القرامسة (2022) التي شددت على أهمية التغذية الراجعة المستمرة أثناء تنفيذ المهام في رفع كفاءة الموظفين، كما أشارت دراسة Robert et al. (2022) إلى أهمية مراقبة الأداء اللحظية من خلال نظم رقمية كوسيلة لتحسين الإنتاجية الصناعية.

❖ بُعد التقييم والتحليل

بيّنت النتائج أن هذا البعد حاز على رضا إيجابي من قبل الموظفين، مما يشير إلى اعتماد المؤسسات على أدوات تقييم عادلة وواضحة، وهذا يُعزز من ثقافة الشفافية والثقة داخل المنظمات، ويشجع الموظف على تطوير أدائه دون خوف من التحيز، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع دراسة Van Waeyenberg et al. (2022) التي ربطت بين وضوح نظام التقييم والالتزام الوظيفي، كما أيدتها دراسة محمد طلال (2022) التي أثبتت أن مؤشرات الأداء الدقيقة والتحليل التقييمي يرفعان من الأداء الإداري والإنتاجي.

❖ بُعد التطوير المستمر

جاء هذا البعد في المرتبة الأعلى من حيث متوسط الاستجابة، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التطوير الذاتي والمهني، وفاعلية بيئة العمل السعودية في تهيئة فرص التدريب والتحفيز، هذه النتيجة تُظهر التقدم الملحوظ في ثقافة التعلم المؤسسي والتطوير المستمر، خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تركز على الاستثمار في رأس المال البشري، وقد دعمت هذه النتيجة دراسة الغامدي (2024) التي أبرزت أثر الاستراتيجيات التطويرية في الجامعات السعودية، وكذلك دراسة (Mustafa 2020) التي ربطت بين القيادة الأخلاقية وتمكين الموظفين من فرص التعلم والنمو.

❖ إنتاجية الموظف (المتغير التابع)

أظهرت النتائج أن إنتاجية الموظفين جاءت بمستوى مرتفع في معظم فقراتها، حيث أقر المشاركون بقدرتهم على الإنجاز الفعال، وتحقيق نتائج تفوق التوقعات، والعمل تحت الضغط بكفاءة. ويرتبط ذلك بسباق التطور المؤسسي في بيئة العمل السعودية، واستثمار الشركات في التكنولوجيا والتدريب والرقابة الذكية، وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع دراسة عزيز الرحمن (2024) حول دور الاندماج الوظيفي، ودراسة (Bazadough et al. 2022) التي أثبتت أن أنماط القيادة الفعالة ترفع من مستوى الإنتاجية في القطاع التعليمي، وتؤكد كذلك دراسة (Madzivanyika et al. 2024) على أن تمكين بيئات العمل التفاعلية (كالعمل عن بعد أو الرقمي) ترفع من مرونة الموظف وإنتاجيته.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأداء مجتمعة على إنتاجية الموظفين، حيث كانت قيمة المعنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يُشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء بفعالية وشمولية يمكن أن يسهم في رفع معدلات الإنتاجية في بيئات العمل السعودية.

وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Dixit & Sharma (2021) التي بينت أن الأداء المؤسسي يتعزز عند وجود نظام متكامل لإدارة الأداء يعتمد على التخطيط والتقييم والدعم التطويري. كما تدعمها دراسة Robert et al. (2022) التي أكدت أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة أداء حديثة وقائمة على البيانات تحقق تحسناً ملموساً في أداء الأفراد وفعالية العمليات. وتؤكد هذه النتائج أن السياق السعودي يسير نحو احترافية الإدارة ومواءمة الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ضمن رؤية 2030.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين التخطيط للأداء والإنتاجية، حيث بلغت قيمة المعامل ($B = 0.214$) مع دلالة ($\text{Sig.} = 0.007$) ويُظهر ذلك أن التخطيط الجيد للأداء، من حيث تحديد الأهداف والمعايير ومؤشرات القياس، يعزز من وضوح الرؤية لدى الموظف ويحفّزه على تحقيق نتائج ملموسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة خريسات (2022) التي أكدت أن التخطيط القائم على المشاركة والوضوح يرفع من أداء الموظف، كما دعمت دراسة Dweikat (2023) هذا التوجه عندما أشارت إلى أن وضوح التوقعات يخفف من الضغوط المهنية ويزيد من التركيز، مما يؤدي إلى أداء أكثر إنتاجية.

أثبت التحليل وجود علاقة إيجابية معنوية بين التنفيذ والمراقبة والإنتاجية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.198$) عند دلالة ($\text{Sig.} = 0.009$) وتؤكد هذه النتيجة أن وجود إشراف فعال وتغذية راجعة أثناء تنفيذ المهام، بالإضافة إلى تصحيح الانحرافات بشكل مستمر، يسهم في تعزيز أداء الموظف وإنتاجيته.

وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القرامسة (2022) ، التي أشارت إلى أن الإشراف الفعال وتحفيز الأداء اللحظي من العوامل الجوهرية لتحسين المخرجات، كما أيدت Van Waeyenberg et al. (2022) هذه الرؤية من خلال التأكيد على أهمية البيئة الإدارية الداعمة في الحد من الإنهاك ورفع الالتزام المؤسسي.

أظهرت نتائج الانحدار أن التقييم والتحليل يؤثران بشكل معنوي على إنتاجية الموظف ($B = 0.171$ ، $Sig. = 0.036$)، ما يشير إلى أن التقييم الذي يعتمد على مؤشرات واضحة وموضوعية ويُشرك الموظف في التحليل، يعزز من إدراك الموظف لفرص التحسين ويزيد من دافعيته.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة Van Waeyenberg et al. (2022)، التي أكدت أن التقييم العادل له أثر مباشر في رفع مستوى الأداء والتحفيز، وكذلك دراسة محمد طلال (2022) التي بينت أن تحليل الأداء يجب أن يُنظر إليه كأداة تطويرية أكثر من كونه وسيلة للمحاسبة فقط.

كان لهذا البعد أقوى تأثير في جميع الأبعاد، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.239$) ودلالة إحصائية ($Sig. = 0.002$)، ما يشير إلى أن سياسات التدريب، والتحفيز، وتبني المبادرات الفردية، ترفع من الكفاءة وتنعكس إيجاباً على الإنتاجية.

وهذا يتسق مع دراسة Mustafa (2020) التي أبرزت أهمية التمكين والتدريب المستمر، وكذلك دراسة الغامدي (2024) التي أثبتت أن مؤسسة التطوير المهني داخل الجامعات السعودية ساعد على رفع الأداء المؤسسي، كما أن هذه النتيجة تتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تضع رأس المال البشري في صميم خططها.

2.5 التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصى بما يلي :

- ☑ يُنصح بأن تعتمد المؤسسات أنظمة تخطيط أداء تركز على إشراك الموظفين في وضع أهدافهم، بما يضمن توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعزز من التزامهم بتحقيقها. فالتخطيط التشاركي يُسهم في رفع الوعي بالأولويات ويوجه الجهود نحو الإنجاز.

- ✓ ضرورة تطوير أدوات تقييم الأداء لتكون قائمة على معايير موضوعية وقابلة للقياس، مع التركيز على الشفافية والعدالة، وتدريب المشرفين على استخدام هذه الأدوات بشكل احترافي.
- ✓ ينبغي للمؤسسات تعزيز قنوات التواصل الفعالة بين الموظف والمشرف أثناء مراحل تنفيذ المهام، وذلك من خلال اجتماعات متابعة، أو أنظمة رقمية ذكية، بما يضمن التصحيح الفوري للانحرافات ويدعم الإنجاز المنهجي.
- ✓ يُوصى بأن لا يُنظر إلى التقييم كغاية في حد ذاته، بل كوسيلة لتحسين الأداء، لذا من الضروري أن تُبنى عليه خطط تدريب فردية وجماعية، مع متابعة تنفيذها وقياس أثرها على الإنتاجية.
- ✓ تشجيع الموظفين على المبادرة بتطوير مهاراتهم، من خلال توفير حوافز للالتحاق بالدورات التدريبية، أو تقديم مقترحات لتحسين بيئة العمل.
- ✓ ضرورة وضع أنظمة حوافز واضحة وعادلة تربط بين مستوى الأداء الفعلي والمكافآت المقدمة، بما يعزز من السلوكيات المنتجة ويخلق بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين.
- ✓ تبني أنظمة رقمية متقدمة) مثل لوحات الأداء Dashboard أو تقنيات الذكاء الاصطناعي (لتسهيل مراقبة المهام وتقديم تقارير لحظية تساعد في اتخاذ قرارات فورية ومبنية على بيانات.
- ✓ ينبغي ترسيخ قيم التعلم داخل المؤسسة، من خلال إنشاء وحدات تطوير داخلي، أو تخصيص ساعات أسبوعية للتعلم الذاتي، أو تنفيذ برامج تبادل المعرفة بين الفرق.
- ✓ توفير برامج تدريب نوعية للقادة والمشرفين حول كيفية إدارة الأداء بفعالية، وتقديم التغذية الراجعة، وبناء علاقات تحفيزية مع الموظفين، بما يعزز من قدراتهم القيادية.
- ✓ ينبغي للمؤسسات مراجعة نظام إدارة الأداء بشكل دوري لضمان توافقه مع مستهدفات التحول الوطني، خاصة من حيث رفع كفاءة رأس المال البشري، وتبني نماذج الأداء المستندة إلى الكفاءة والابتكار والمرونة التشغيلية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of performance management strategies—across their various dimensions (performance planning, execution and monitoring, evaluation and analysis, and continuous development)—on enhancing employee productivity in Saudi companies, within the framework of Saudi Vision 2030. The study adopted a descriptive analytical methodology, and data were collected using a structured questionnaire designed to measure both the independent variable (performance management strategies) and the dependent variable (employee productivity). A total of 400 electronic questionnaires were distributed to a purposive sample of employees working in various Saudi companies, of which 370 valid responses were received and used for statistical analysis, representing a 92.5% response rate.

The results revealed that performance management strategies have a statistically significant impact on employee productivity, with the continuous development dimension being the most influential, followed by performance planning, then evaluation and analysis, and finally execution and monitoring.

Findings also indicated that the integrated application of these strategies enhances employees' ability to achieve high results, improves output quality, and increases commitment and flexibility within the work environment.

The study recommended several measures, most notably: adopting a participatory approach to performance planning, linking evaluation results to real development plans, supporting ongoing training and motivation programs, and enhancing the role of technology in monitoring and improving performance.

Keywords: Performance Management Strategies – Performance Planning – Execution and Monitoring – Evaluation and Analysis – Continuous Development – Employee Productivity Enhancement.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- باسباع، إبراهيم عوض ربيع. (2021). ممارسات التفكير الرشيق في مصنع المكلا لتعليب الأسماك الغويزي بمحافظة حضر موت من وجهة نظر الموظفين. مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مج4، ع2، 165 - 192.
- برير، مبارك محمد، و جابر، عبدالقيوم الشيخ الحاج. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج2، ع20، 76 - 98.
- برير، مبارك محمد، و جابر، عبدالقيوم الشيخ الحاج. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج2، ع20، 76 - 98.
- بن خيرة، سامي، و بوخلوة، باديس. (2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقريت. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، مج8، ع1، 1 – 16
- الجازي، نجاح صالح عفاش. (2022). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 319 – 330
- الحربى، سند خليف. (2020). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الدوام الرسمي على إنتاجية العمل من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي قطاع الأعمال بشركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع1، 140 - 157.
- خريسات، سناء سالم محمد. (2022). تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف. المجلة العربية للنشر العلمي، ع41، 634 - 642.

- خريسات، سناء سالم محمد. (2022). تأثير نظام تقييم الأداء على إنتاجية الموظف. المجلة العربية للنشر العلمي، ع41، 634 - 642.
- الخطيب، علا عيسى محمود، و البدرى، فايز أحمد. (2021). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي "الاستشارات والتصميم الهندسي" في الأردن خلال جائحة "كوفيد-19" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عبداللطيف، عصام فتحي محمد، و سمعان، جرجس فوزي جرجس. (2019). أثر الثقة التنظيمية على زيادة إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية على عينة من شركات الغزل والنسيج بمحافظة الإسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، مج37، ع1، 1 - 28.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 99 - 119.
- عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2024). الاندماج الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: دراسة تطبيقية على مستشفى النور التخصصي بمكة المكرمة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 99 - 119.
- العقابي، علي حسن نجم، العباسي، علاء عبدالسلام مصطفى محمد، و مكطوف، نوار علي. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الصلبة في تحسين الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة نفط ميسان. مجلة الدراسات المستدامة، مج4، ع4، 1351 - 1377.
- العوض، إكرام عباس، و حسن، ضياء الحق عبدالرحمن. (2022). مدي مساهمة أساليب التكاليف المعاصرة في خفض تكاليف المنتجات في الشركات الصناعية: بالتطبيق على شركة أسمنت عطبرة عام 2021 م. مجلة القلزم العلمية، ع15، 7 - 24.
- الغامدي، عزة أحمد. (2024). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع41، 443 - 494.

- القرامسة، هيفاء تيسير محمد. (2022). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع74، 25 - 40.
- قريشي، حياة، و بوعبدالله، صالح. (2022). تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد: دراسة استكشافية لمؤشرات تقييم الأداء. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1، 219 - 238.
- محمد، محمد طلال. (2022). تأثير الابتكار على إدارة الأداء: دراسة ميدانية في معامل السمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 431 - 445.
- محمد، محمد طلال. (2022). تأثير الابتكار على إدارة الأداء: دراسة ميدانية في معامل السمنت الشمالية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 431 - 445.
- المزيني، ماجد بن سليمان، و علي، عبدالعزيز عبدالمجيد. (2023). استهداف الأجور لتعزيز الإنتاجية في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، س63، ع4، 645 - 682.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bazadough, Dina Saeed Abdel Hamid, Al-Shaqran, Rami bin Ibrahim bin Abdul Rahman, and Al-Fayoumi, Khalil Abdul Rahman Muhammad. (2022). The Effect of Leadership Patterns on the Productivity of Employees in Educational Administration in Jordan. Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 6, No. 33, pp. 118-134.
- Dixit, S., & Sharma, K. (2021). Performance management practices: A decisive approach to improve employee productivity. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12(3), 3318-3324
- Dweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. An-Najah National University Journal for Research - Humanities, Vol. 37, No. 4, pp. 775-803.

- Idris, D., and Abdellaoui, I. (2019). The Analysis of the Impact of Organizational Power on Employee productivity at Algerian University Hospitals. *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 10, No. 2, 164-178.
- Madzivanyika, G., Tshuma, K., Chiriseri, E., and Mfaidza, N. (2024). Productive Innovation or Disruptive Irritation: An Exploration of Stakeholder Perspective on Remote Work in the Institutes of Higher Learning in Zimbabwe: A Case of Midlands State University. *Global Journal of Economics and Business*, Vol. 14, No. 2, 156-164.
- Mustafa, Abeer Mokhtar Suwaifi. (2020). The Effect of Ethical Leadership on Employees Empowerment: Field Study at Al-Azhar University in Assuit - Arab Republic of Egypt. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 4, No. 11, pp. 132-157.
- Robert, M., Giuliani, P., & Gurau, C. (2022). Implementing industry 4.0 real-time performance management systems: the case of Schneider Electric. *Production Planning & Control*, 33(2-3), 244-260
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – 39 سنة ☐ 40 – 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنة ☐ من 11 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- القطاع الوظيفي ☐ قطاع خاص ☐ قطاع شبه حكومي / مختلط ☐ شركة عالمية أو أجنبية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات إدارة الأداء ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
التخطيط للأداء									
يتم تحديد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي في بداية كل دورة تقييم.									
أشارك في وضع أهداف عملي بالتعاون مع الإدارة المباشرة.									
تُحدّد معايير أداء قابلة للقياس منذ بداية العام.									
تتوافق أهدافي الفردية مع أهداف القسم/الإدارة.									
يتم إعلامي مسبقًا بمؤشرات الأداء المعتمدة لتقييمي.									
يُراعى واقعية الأهداف الموضوعة لي ضمن الموارد المتاحة.									
تتضمن خطة الأداء السنوية مراجعات مرحلية.									
التنفيذ والمراقبة									
تتم متابعة تنفيذ المهام بشكل منتظم من قبل المشرف المباشر.									
أحصل على تغذية راجعة خلال تنفيذ الأعمال، لا بعد انتهائها فقط.									

المعيار					البعد
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					توفر الإدارة الدعم اللازم لتجاوز التحديات أثناء التنفيذ.
					يُعقد اجتماع دوري لمراجعة التقدم المحقق في الأداء.
					يتم تزويدي بأدوات أو أنظمة تتابع سير إنجاز المهام.
					يتم تصحيح الانحرافات في الأداء أثناء التنفيذ لا بعده.
					أحظى بالمرونة في تعديل أساليب التنفيذ إذا استدعت الحاجة.
التقييم والتحليل					
					يتم تقييمي بناءً على معايير معلنة وواضحة.
					عملية التقييم في مؤسستي عادلة وغير متحيزة.
					يتم استخدام بيانات الأداء الموضوعية في التقييم.
					أشارك في مناقشة نتائج التقييم وتحليلها مع المسؤولين.
					توجد فترة مخصصة لمراجعة تقييم الأداء وإبداء الرأي فيه.
					يتم تحليل الأداء بهدف التطوير، وليس فقط للحكم.

المبعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُعكس نتائج التقييم أدائي الفعلي بشكل منصف.									
التطوير المستمر									
تُبنى خطط التدريب بناءً على نتائج تقييم الأداء.									
يتم تشجيعي على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.									
أحصل على فرص للمشاركة في برامج تأهيلية أو تطويرية.									
تُمنح مكافآت أو حوافز لتحسين الأداء الفعلي.									
يتم تحديد نقاط التحسين في أدائي وتُعالج بخطط تطوير.									
يتم تحفيزي على تقديم مقترحات لتطوير الأداء المؤسسي.									
تتابع الإدارة خطط التطوير الفردي وتدعم تنفيذها.									

✿ المحور الثاني: إنتاجية الموظف ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أتمكّن من إنجاز المهام المطلوبة مني بكفاءة عالية.
					ألتزم بالوقت المحدد لإنهاء مهامي بشكل منتظم.
					أستثمر وقت العمل بشكل منتج دون هدر.
					أستطيع تنفيذ أكثر من مهمة في وقت واحد بفاعلية.
					أتحمل مسؤولياتي دون الحاجة إلى إشراف دائم.
					أحافظ على جودة المخرجات حتى تحت ضغط العمل.
					أبحث دائماً عن وسائل لتحسين طريقة أداء عملي.
					أحقق نتائج تفوق التوقعات في معظم المهام الموكلة إليّ.
					أتعامل مع المشكلات الوظيفية بحلول عملية وفعالة.
					أعمل بالتعاون مع الفريق مما يرفع إنتاجيتنا العامة.

					أظهر مرونة في التعامل مع التغيير في بيئة العمل.
					أشارك في تطوير أساليب العمل داخل القسم.
					أنجز المهام بوقت وجهد أقل من المتوقع.
					أحرص على التعلم المستمر بما يخدم وظيفتي.
					أحقق التوازن بين الكم والنوع في الأداء.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Business



Specialization: Human Resources

**The Effectiveness of Performance Management Strategies in
Improving Employee Productivity in Accomplishing Saudi
Vision 2030: An Applied Study of Saudi Companies**

Preparation:

Saud Tarikhem Mubti Al-Rashidi

243002006

Supervisor:

Dr. Al-Fisal Abdelhanid

1446-2025