

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز:
دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

أسم الطالب

نايف أحمد عيسى بوجليع

رقم الجامعي

221000748

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – يونيو 2025م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى:

سعادة الدكتور / عبد الرحيم نادر

على ما قدّمه من دعمٍ علمي وتوجيهات بّناءة،
كان لها بالغ الأثر في إتمام هذا المشروع، فله مني كل الامتنان والتقدير.

كما أتوجّه بالشكر الجزيل إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي سنداً وعاوناً،
وكانوا شركاء في الجهد والطموح، وشاركوني مراحل هذا العمل العلمي بكل صدق وإخلاص.

ولا يفوتني أن أعبر عن عظيم امتناني وامتناني لـ الأساتذة الأفاضل الذين تركوا بصمة لا تُنسى
في تكوين شخصيتي العلمية خلال سنوات الدراسة، وكان لهم الفضل الكبير في رفع مستواي العلمي
والمعرفي.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وبارك في جهودهم، وجعل ذلك في ميزان حسناتهم.
وأسأل الله أن يوفقني والجميع لما فيه الخير والنفع.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى روح والديّ الطاهرة...

اللّذين رحلا عن الدنيا، لكن أثرهما باقي في نفسي، ودعاؤهما يسكن وجداني،

أهدي هذا العمل إلى من كانت خطاهما الأولى سبب خطاي اليوم...

رحمكما الله وجزاكمما عني خير الجزاء.

وإلى عمّي الغالي، الذي كان لي أبًا آخر، وسندًا في حياتي،

غاب جسدًا لكن حضوره باقي في روحي، بدعمه، وكلماته، وأثره الجميل...

رحمك الله وجعل الجنة مثواك.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت سندًا لي في كل لحظة، وصبرت على انشغالي وساعدتني بصمتها ووجودها.

إلى أخواتي العزيزات، منبع الحنان والدعم، اللواتي كنّ دومًا قريبات من قلبي قبل أي أحد.

إلى صديقي عبد الله العمودي، ورفيق دربي ابن عمي منصور بوجليع، اللّذين لم يخذلاني يومًا،

وكانا لي العون والداعم في رحلتي العلمية والمهنية.

إلى زملائي الأعزاء في الدراسة، (سلطان – أحمد – وضاح – فاطمة – بيان – سما – دارين – مروة –
متعب – نورة – آيات – عادل)

الذين تشاركنا الجهد والتعب والطموح،

إلى أساتذتي الكرام عفاف الزومان – أحمد مختار الذين كانوا منارات أضاءت طريقي بالعلم والنصح والتوجيه...

إلى كل هؤلاء، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانًا وتقديرًا وامتنانًا لا ينتهي.

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال التقييم والتحفيز، وذلك في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وتتبع أهمية الدراسة من الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تطوير الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (188) موظفًا، من مختلف الوظائف الإدارية في مؤسسات صغيرة ومتوسطة سعودية.

وغطت أداة الدراسة ثلاثة محاور رئيسية: نظام التقييم، التحفيز، والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التقييم والتحفيز، وبين رفع مستوى الأداء المؤسسي. كما تبين أن التحفيز المعنوي والمالي يعد من أبرز العوامل المحفزة على الالتزام والإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنظمة تقييم واضحة وعادلة، وتوفير حوافز مناسبة للموظفين، بما يساهم في رفع جودة الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التقييم، التحفيز، الأداء المؤسسي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التركيز على تأثير كل من عمليتي التقييم والتحفيز بوصفهما من أهم ممارسات الموارد البشرية.

وتسعى الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق نظام تقييم الأداء في هذه المؤسسات.
- قياس أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على أداء الموظفين.
- فحص العلاقة بين التقييم والتحفيز من جهة، ومستوى الأداء المؤسسي من جهة أخرى.
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين الأداء عبر أدوات إدارة الموارد البشرية.

المنهجية:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم اتباعها في دراسة: "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز: "

وذلك من خلال توضيح الإجراءات والأساليب التي استخدمها الباحث لجمع البيانات وتحليلها.

يشمل هذا الفصل التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة، وطريقة أخذ العينة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، ونوع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لاختبار الفرضيات.

3.2 التعريفات الإجرائية للمتغيرات

يشير هذا الجزء إلى تحديد كيفية تمثيل المتغيرات في أدوات البحث، ليتم تحليلها ميدانياً.

3.2.1 التقييم (Evaluation)

هو أحد المتغيرات المستقلة في الدراسة، ويشير إلى وجود نظام منظم وواضح لتقييم أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث دورية التقييم، ووضوح المعايير، وعدالة التنفيذ.

- ✓ أداة القياس: مقياس ليكرت الخماسي
- ✓ مثال: "يتم تقييمي بشكل منتظم وفق معايير واضحة"

3.2.2 التحفيز (Motivation)

هو المتغير المستقل الثاني، ويشير إلى الحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للموظفين بهدف رفع الأداء وتعزيز الرضا والالتزام.

- ✓ أداة القياس: مقياس ليكرت الخماسي
- ✓ مثال: "أشعر أن نظام الحوافز يشجعني على تقديم الأفضل"

3.2.3 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

وهو المتغير التابع، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل: الرضا الوظيفي، مستوى الإنتاجية، الالتزام، وتحقيق أهداف المؤسسة.

- ✓ أداة القياس: مقياس ليكرت الخماسي
- ✓ مثال: "أداء المؤسسة يتحسن باستمرار بفضل فعالية إدارة الموارد البشرية"

3.3 تصميم البحث (Research Design)

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليل علاقتها بمستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

كما تم اعتماد البحث الميداني الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الموظفين، من خلال استبيان إلكتروني مغلق تم تصميمه عبر نماذج (Google Forms)، وذلك لتسهيل الوصول إلى المشاركين وتوسيع دائرة المشاركة.

وقد تم إعداد أداة الاستبانة بناءً على أبعاد محددة لقياس كل من التقييم، والتحفيز، ومؤشرات الأداء المؤسسي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

النتائج:

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي للمحاور

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، المستند إلى استجابات عينة الدراسة، أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة الرئيسية جاءت مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى إدراك إيجابي من قبل الموظفين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم. وقد جاءت المتوسطات كما يلي:

- متوسط محور التقييم: بلغ نحو 4.2، وهو ما يعكس وجود نظم تقييم رسمي واضحة في المؤسسات محل الدراسة، وتقدير الموظفين لدرجة عدالة وشفافية هذه الأنظمة.
- متوسط محور التحفيز: بلغ نحو 4.1، ويدل ذلك على فاعلية برامج التحفيز المستخدمة، سواء كانت مادية أو معنوية، في تعزيز دافعية الموظفين وتحسين مستوى أدائهم.
- متوسط محور الأداء المؤسسي: بلغ نحو 4.2، مما يعكس تصوّر الموظفين بأن الأداء العام للمؤسسة يشهد تحسّناً نتيجة تطبيق ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التفسير التحليلي للنتائج

تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين ينظرون بإيجابية إلى آليات إدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم. فالمؤشرات الكمية تعكس ما يلي:

- وجود نظام تقييم أداء يتم تطبيقه بانتظام، ويُنظر إليه على أنه منصف وشفاف.
- فاعلية برامج التحفيز (وخاصة المعنوية منها)، والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء.
- أثر إيجابي ملموس لتلك الممارسات على الأداء المؤسسي، مما يؤكد العلاقة السببية بين جودة إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تدعم هذه النتائج الفرضيات المطروحة في الدراسة، مما يُعزز الثقة في استنتاجات البحث ويؤكد أهمية الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: التحليل البياني

تم إعداد رسم بياني توضيحي يبرز الفروقات النسبية بين المحاور الثلاثة، ويُظهر مدى تقارب تقييم المشاركين لممارسات التقييم، والتحفيز، والأداء المؤسسي. وقد أظهر الرسم تقارباً ملحوظاً في المتوسطات، وهو ما يُشير إلى وجود توازن نسبي في تطبيق الممارسات محل الدراسة داخل بيئة العمل.

التطبيقات والأهمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في ضوء ما تمثله إدارة الموارد البشرية من دور محوري في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل أحد أهم مكونات الاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية.

تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية من خلال تحليل العلاقة بين التقييم والتحفيز من جهة، ومستوى الأداء المؤسسي من جهة أخرى، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث خاصة في البيئات العربية.

وتتمثل أهمية الدراسة النظرية في أنها تُضيف إلى الأدبيات الإدارية إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء. كما تساعد الباحثين في بناء أدوات قياس وتحليل تعتمد على مؤشرات واقعية.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في تمكين مديري الموارد البشرية وأصحاب القرار من:

- تطوير أنظمة تقييم فعالة وعادلة.
- تحسين استراتيجيات التحفيز.
- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية لرفع مستوى الأداء والإنتاجية.

كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة مستقبلاً في تصميم سياسات موارد بشرية تدعم رؤية السعودية 2030 في تعزيز كفاءة القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء، التحفيز، الأداء المؤسسي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السعودية.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
11	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	المقدمة:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.2	مشكلة الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.2.1	فجوات على المستوى النظري..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.3	أهمية الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.3.1	على المستوى النظري:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.3.2	على المستوى التطبيقي:..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.4	أسئلة الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.5	أهداف الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.6	فرضيات الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.7	نموذج الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.8	الدراسة الميدانية..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
1.9	مخطط المشروع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
2.1	المقدمة:.....
2.2	المتغير المستقل.....
2.3	المتغير التابع.....
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
2.5	الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
3.1	المقدمة.....
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
3.3	تصميم البحث.....
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
3.5	طريقة جمع البيانات.....
3.6	أنواع البيانات.....

32	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
33	3.8. الخاتمة
34	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
35	4.1. المقدمة
38	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
40	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
41	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
43	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
46	4.6. الخاتمة
47	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
47	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
48	5.2. توصيات الدراسة
49	5.3. الخاتمة
50	قائمة المراجع
51	الملاحق

جدول الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	المصدر	الصفحة
(1) الشكل	ملخص منهجية البحث	إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع الدراسة	...
(2) الشكل	العلاقة بين التقييم والأداء	إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS	...
(3) الشكل	العلاقة بين التحفيز والأداء	إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS	...
(4) الشكل	توزيع العينة حسب الجنس	إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان	...
(5) الشكل	توزيع العينة حسب العمر	إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان	...
(6) الشكل	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان	...
(7) الشكل	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان	...
(8) الشكل	(KMO & Cronbach's Alpha) نتائج تحليل الصدق والثبات	إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS	...
(9) الشكل	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث	إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان	...
الشكل (10)	اختبار الفرضيات – العلاقة بين المتغيرات	إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي	...

المصدر لجميع الأشكال: إعداد الباحث نايف بوجليع، بناءً على نتائج استبانة الدراسة، 2025

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1) الجدول	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	ص. 45
(2) الجدول	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	ص. 46
(3) الجدول	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	ص. 47
(4) الجدول	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	ص. 48
(5) الجدول	معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات	ص. 50
(6) الجدول	وبارتليت للصدق KMO نتائج اختبار	ص. 51
(7) الجدول	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لُبعد التقييم	ص. 55
(8) الجدول	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لُبعد التحفيز	ص. 57
(9) الجدول	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لُبعد الأداء	ص. 60
(10) الجدول	اختبار الفرضية الأولى: العلاقة بين التقييم والأداء	ص. 65
(11) الجدول	اختبار الفرضية الثانية: العلاقة بين التحفيز والأداء	ص. 67
(12) الجدول	اختبار الفرضية الثالثة: العلاقة المجمعّة بين التقييم والتحفيز والأداء	ص. 70

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

في ظل التنافس المتزايد في بيئة الأعمال المعاصرة، تبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة. وتواجه هذه المؤسسات تحديات عديدة تتعلق بالحفاظ على الأداء واستمرارية النمو في ظل موارد محدودة وبُنَى تنظيمية بسيطة. ومن هنا تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لإدارة العنصر البشري بكفاءة، ولا سيما من خلال ممارسات التقييم والتحفيز.

إن قدرة هذه المؤسسات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية سياسات التقييم وعدالة أنظمة التحفيز، مما يستدعي دراسة علمية معمقة لهذه العلاقة. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال أدوات التقييم والتحفيز، وذلك في إطار دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

1.1. المقدمة:

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت وتسهم في تنمية فرص العمل وتنويع مصادر الدخل. ومع ازدياد التحديات في بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت الحاجة ملحة إلى رفع كفاءة هذه المؤسسات وتحسين أدائها التنظيمي والإنتاجي. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي يساهم في تحسين الأداء من خلال تطبيق ممارسات فعالة، أبرزها تقييم الأداء وأنظمة التحفيز. فهذه الأدوات تُمكن الإدارة من قياس كفاءة الموظف، وتحفيزه نحو تحقيق نتائج أفضل، وتعزيز التزامه الوظيفي. وعلى الرغم من أهمية هذه الممارسات، إلا أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تطبقها بشكل غير منتظم أو بدون استراتيجية واضحة، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء العام. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال أدوات التقييم والتحفيز، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم تنامي الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن واقع هذه الممارسات ما زال يفتقر إلى التنظيم المنهجي والتطبيق الفعّال، خاصة فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين وتحفيزهم. وتواجه العديد من هذه المؤسسات تحديات في بناء بيئة عمل تعتمد على التقدير والتطوير والتحفيز كأدوات حقيقية لتعزيز الأداء. وعلى هذا الأساس، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تتناول دور التقييم والتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي داخل هذا النوع من المؤسسات، وتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تؤدي فعليًا إلى نتائج إيجابية أو تُنفذ كإجراءات شكلية دون أثر ملموس.

• فجوة نظرية:

تفتقر الأدبيات العربية، وخصوصًا في السياق السعودي، إلى دراسات مركزة تربط بين ممارسات التقييم والتحفيز تحديدًا وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقارنة بوفرة الدراسات على القطاع الحكومي أو الشركات الكبرى.

• فجوة تطبيقية:

تُظهر الممارسات الميدانية في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعفًا في تطبيق نظم تقييم الأداء بشكل منتظم أو في تفعيل الحوافز المادية والمعنوية بطرق منهجية، مما ينعكس سلبيًا على الإنتاجية والدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تزايد الأبحاث التي تتناول إدارة الموارد البشرية في السياق العام، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في الأدبيات العربية، وخصوصًا في البيئة السعودية، من حيث تناول العلاقة بين أدوات محددة مثل التقييم والتحفيز وبين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فغالبية الدراسات تركز على قطاعات حكومية أو شركات كبرى ذات هياكل تنظيمية معقدة، بينما تهمل هذه الفئة من المؤسسات التي تُشكل عماد الاقتصاد المحلي. كما أن عددًا من الدراسات التي تناولت الموارد البشرية تناولتها بشكل شامل وواسع دون تحليل تفصيلي للأثر العملي لأدوات مثل التقييم الوظيفي أو أنظمة التحفيز الفردية، مما يُبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تركز على هذه العلاقة في إطار تطبيقي محدد.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم إدراك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية إدارة الموارد البشرية، إلا أن تطبيقاتها على أرض الواقع غالبًا ما تكون محدودة أو غير منهجية. فالتقييم الوظيفي – إن وُجد – يتم في كثير من الأحيان بصورة شكلية دون معايير واضحة أو أدوات قياس دقيقة، كما أن التحفيز يُقدّم غالبًا بطريقة غير منتظمة، أو يُقتصر على الجانب المادي دون مراعاة للتحفيز المعنوي كالتقدير المهني أو الإشادة بالأداء. وتفتقر هذه المؤسسات في الغالب إلى سياسات داخلية واضحة تنظم عمليات التقييم والتحفيز وتربطها بمستوى الأداء الفعلي، مما يؤدي إلى تدني الدافعية الوظيفية وغياب العدالة الإدارية، ويؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية واستقرار الموظفين. لذلك، تبرز الحاجة لتقييم فعلي لممارسات التقييم والتحفيز وتحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء داخل هذا النوع من المؤسسات.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

يتضمن هذا المخطط الزمني مراحل تنفيذ الدراسة بشكل منهجي، بدءًا من اختيار عنوان الدراسة وصياغة المشكلة، ومرورًا بإعداد خطة البحث ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تصميم الأداة البحثية (الاستبانة) وتوزيعها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يليها تحليل البيانات ومناقشة النتائج، وانتهاءً بكتابة التقرير النهائي بصيغته الأكاديمية المعتمدة. ويُعد هذا التسلسل الزمني إطارًا تنظيميًا يساعد الباحث على تتبع مراحل تنفيذ المشروع بمرونة وفاعلية، وفق خطة واضحة المعالم ومنضبطة في مواعيدها.

1.3. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة في ظل التوسع المتزايد لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030، حيث تعتمد هذه المؤسسات بدرجة كبيرة على فاعلية إدارتها للموارد البشرية لضمان استمراريتها وتحسين أدائها. ومن هنا، فإن الأهمية النظرية للدراسة تنبع من تركيزها على الربط بين متغيرين دقيقين هما التقييم والتحفيز، بوصفهما أداتين رئيسيتين ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل أثرهما على الأداء الوظيفي في بيئة قلما حظيت باهتمام بحثي مكثف مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في تقديم نتائج واقعية قابلة للتطبيق تساعد أصحاب القرار داخل هذه المؤسسات على تطوير ممارساتهم الإدارية بأسلوب أكثر فاعلية، من خلال فهم العلاقة بين نظم التقييم والتحفيز وبين مخرجات الأداء، بما يعزز الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي، ويخفض من معدلات دوران العمالة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في الإثراء النظري لحقل إدارة الموارد البشرية، من خلال تركيزها على تحليل العلاقة بين ممارسات التقييم والتحفيز كأدوات إدارية مؤثرة في الأداء الوظيفي، وذلك في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتميز الدراسة بتقديم معالجة منهجية لعلاقة سببية بين متغيرات محددة يمكن قياسها وتحليلها، مما يُسهم في بناء إطار نظري أكثر دقة لفهم كيفية تفاعل أدوات الموارد البشرية مع سلوك الموظفين وأدائهم. كما تفتح الدراسة مجالاً للباحثين لإجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين مختلف أنواع المؤسسات، أو بين الأبعاد المختلفة للتحفيز والتقييم، مما يعزز من ثراء المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي، خاصة في البيئات العربية والخليجية التي لا تزال بحاجة إلى نماذج بحثية ميدانية مركزة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية تسهم في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تفعيل أدوات تقييم الأداء والتحفيز. فالكثير من هذه المؤسسات تفتقر إلى ممارسات إدارية واضحة ومنهجية في هذا المجال، ما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، وتراجع الالتزام الوظيفي، وارتفاع معدل دوران العمالة. ومن خلال النتائج المتوقعة للدراسة، يمكن للمؤسسات المستهدفة أن تضع سياسات داخلية مبنية على أسس علمية في التقييم والتحفيز، مما يساعدها في رفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق أداء أكثر استقرارًا واستدامة. كما توفر الدراسة مرجعًا تطبيقيًا للمديرين وأصحاب القرار في كيفية استخدام أدوات إدارة الموارد البشرية كوسائل فاعلة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها، تتمحور هذه الدراسة حول مجموعة من الأسئلة التي تسعى للإجابة عنها من خلال التحليل النظري والتطبيقي، وهي:

- ما مدى تطبيق ممارسات تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يتم تفعيل أنظمة التحفيز (المعنوية والمادية) داخل هذه المؤسسات؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التقييم والتحفيز ومستوى الأداء الوظيفي؟
- هل تختلف فعالية التقييم والتحفيز في تحسين الأداء باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التركيز على ممارسات التقييم والتحفيز كأداتين إداريتين رئيسيتين. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع تطبيق نظم تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
- دراسة مدى فاعلية أنظمة التحفيز (المعنوية والمادية) في تلك المؤسسات.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين من خلال وجهة نظرهم الذاتية.
- تحليل العلاقة بين ممارسات التقييم والتحفيز ومستوى الأداء الوظيفي.
- تحديد ما إذا كانت هناك فروق في العلاقة باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة).

1.6. فرضيات الدراسة

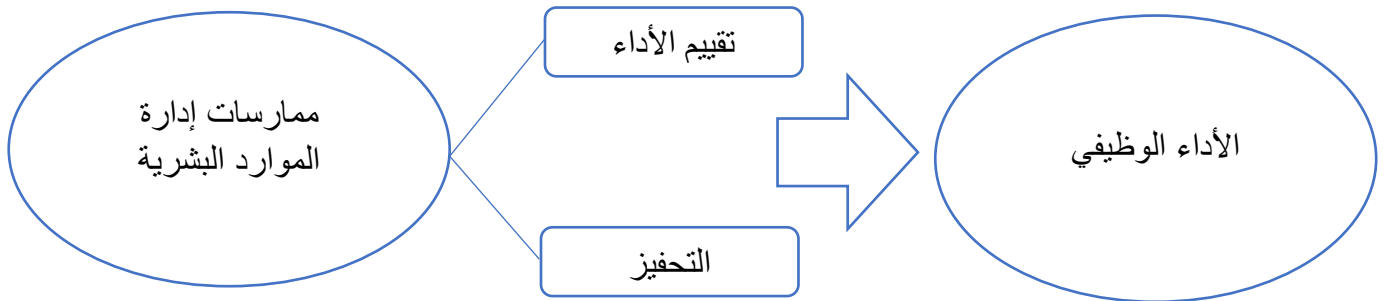
استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا، وهي كما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أنظمة التحفيز (المعنوية والمادية) ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ممارسات التقييم والتحفيز على الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. يؤثر التقييم الوظيفي تأثيرًا مباشرًا على التزام الموظف وجودة أدائه.
5. يسهم التحفيز في رفع دافعية الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والانضباط الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والأداء الوظيفي بوصفه متغيرًا تابعًا. ويتفرّع المتغير المستقل إلى بُعدين أساسيين هما: تقييم الأداء والتحفيز، وهما الأداتان الإداريتان موضع الدراسة. بينما يُقاس الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات مثل الالتزام، الكفاءة، الإنتاجية، والانضباط.

ويفترض النموذج أن فعالية تطبيق عمليات التقييم والتحفيز داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين. ويستند هذا التصور إلى نماذج سابقة في أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تشير إلى وجود علاقة سببية بين جودة الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية.

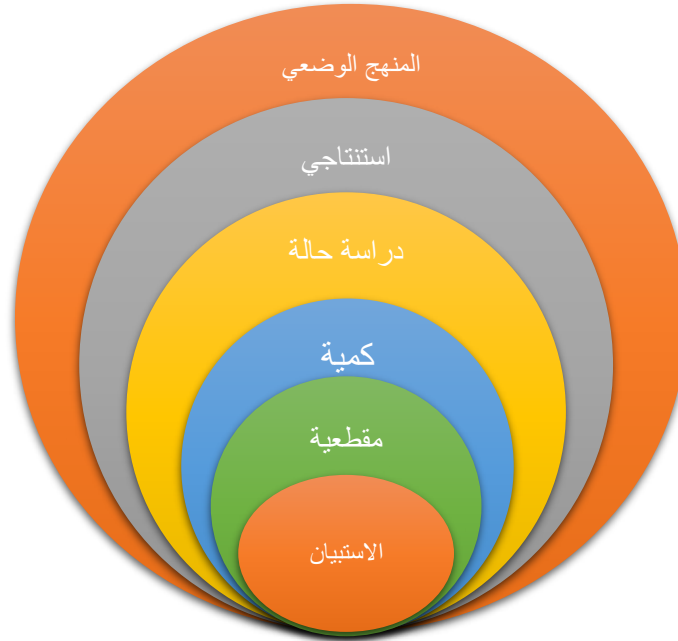


الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة والهدف منها، حيث يسعى إلى وصف الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية (التقييم والتحفيز) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل أثرها في تعزيز الأداء الوظيفي. ويُتيح هذا المنهج فهم العلاقة بين المتغيرات وتحليلها بطريقة كمية قابلة للقياس. لجمع البيانات، تم تصميم استبانة مغلقة مكونة من محاور متعددة تشمل: معلومات ديموغرافية، مدى تطبيق ممارسات تقييم الأداء، مدى فعالية أنظمة التحفيز، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، ما يُمكن من إجراء التحليل الإحصائي بدقة. وقد تم اختيار عينة قصدية من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بمراعاة تنوع مجالات النشاط وسنوات الخبرة. وسُحِّل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل: التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط، وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر: البحث

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية في هذا البحث المرحلة التطبيقية التي تهدف إلى جمع بيانات واقعية من الميدان عبر استبانة إلكترونية، دون الحاجة لإجراء زيارات مباشرة. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل محاور رئيسية تتعلق بممارسات تقييم الأداء، وأساليب التحفيز، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الرسمية العاملين المستهدفة، بما يضمن سهولة الوصول للعينة وتحقيق انتشار جغرافي مناسب. وقد تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الذين لديهم معرفة مباشرة بممارسات الموارد البشرية داخل مؤسساتهم.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لتسهيل التحليل الإحصائي وقياس الاتجاهات. وتم التأكيد في مقدمة الاستبانة على سرية البيانات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، مع ضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن هذا المخطط الزمني مراحل تنفيذ الدراسة بشكل منهجي، بدءاً من تحديد موضوع البحث وصياغة الإشكالية، مروراً بإعداد خطة البحث ومراجعة الدراسات السابقة، ثم تصميم الأداة البحثية (الاستبانة الإلكترونية)، وتوزيعها على العينة المستهدفة، وانتهاءً بتحليل البيانات وكتابة التقرير النهائي. ويعد هذا التدرج الزمني إطاراً تنظيمياً يساعد الباحث على تتبع مراحل المشروع وضمان تنفيذها بكفاءة وفق جدول زمني واضح ومنضبط.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتزايد اهتمام الباحثين والجهات التنظيمية في الآونة الأخيرة بفهم كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة التقييم والتحفيز، في رفع مستوى الأداء وتقليل مؤشرات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة من زوايا متعددة، سواء في السياق السعودي أو العربي، أو في بيئات عمل مختلفة. وفي هذا القسم، سيتم عرض أبرز الدراسات المرتبطة، وتحليل منهجياتها، ومقارنتها مع أهداف وفرضيات هذه الدراسة.

2.2. المتغير المستقل التقييم والتحفيز

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم مكونات الأداء التنظيمي في المؤسسات، ويُعد كل من التقييم والتحفيز من أبرز أدواتها التأثيرية. وفي هذه الدراسة، يُشكّلان المتغيرات المستقلة التي يُفترض أن تؤثر في كل من الأداء الوظيفي والاحتراق المهني لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: التقييم الوظيفي

يعرف التقييم الوظيفي بأنه "عملية قياس أداء الموظف بشكل دوري وفق معايير محددة ومعلنة، بهدف تحسين الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف" (الشهري، 2021). وتُظهر الأدبيات أن التقييم العادل، المنتظم، والشفاف، يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الانسجام بين توقعات الإدارة وسلوك الموظف.

أبرز أبعاده:

- وضوح المعايير التقييمية
- التغذية الراجعة
- العدالة في التقييم
- التقييم الدوري

أثبتت العديد من الدراسات مثل دراسة القحطاني (2023) أن وجود تقييم عادل ومنظم يقلل من مشاعر الإحباط ويُحسن الالتزام الوظيفي.

ثانياً: التحفيز

التحفيز هو "مجموعة الأنشطة والسياسات التي تتبعها المؤسسة لدفع الموظفين نحو الأداء الأفضل، سواء عبر الحوافز المادية أو المعنوية". (Hameed & Waheed, 2011) "ويعتبر من أكثر الأدوات ارتباطاً بالحالة النفسية للموظف، وبمستوى مشاركته الفعلية في بيئة العمل.

أنواع التحفيز:

- التحفيز المادي (مثل المكافآت، الترقيات)
 - التحفيز المعنوي (مثل الاعتراف، الشكر، الإشادة)
- تشير نتائج العديد من الدراسات (الشميري، 2022) إلى أن بيئات العمل المحفزة تقلل فيها معدلات الاحتراق، ويظهر فيها أداء الموظفين بجودة أعلى.

خلاصة المتغير المستقل:

كل من التقييم والتحفيز، كأدوات من أدوات إدارة الموارد البشرية، يُمثّلان محور التأثير الأساسي في هذه الدراسة، باعتبارهما متغيرين مستقلين يمكنهما تعزيز الأداء من جهة، والحد من الاحتراق الوظيفي من جهة أخرى.

2.3. المتغير التابع الأداء الوظيفي والاحتراق المهني

يمثل الأداء الوظيفي والاحتراق المهني في هذه الدراسة المتغيرات التابعة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها وفهمها من خلال تأثير كل من التقييم والتحفيز، كمتغيرين مستقلين.

أولاً: الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "مجمّل السلوكيات والنتائج التي يُظهرها الموظف في تنفيذ مهامه وفقاً لمعايير محددة" (Campbell et al., 1993). ويُعتبر الأداء مؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعتمد بدرجة كبيرة على بيئة العمل، نظم التقييم، ومستوى التحفيز.

أبرز أبعاده في هذه الدراسة:

- الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد
- جودة المخرجات
- التعاون مع الزملاء
- المبادرة والتطوير الذاتي

وقد بينت العديد من الدراسات، مثل دراسة خوجه وآخرون (2024)، أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للموظف.

ثانياً: الاحتراق الوظيفي

يُشير الاحتراق الوظيفي إلى "حالة من الإرهاق الجسدي والنفسي والعاطفي، ناتجة عن الضغوط المتكررة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى انخفاض الرضا والانخراط الوظيفي. (Maslach & Leiter, 1997) "

أبرز مظاهره:

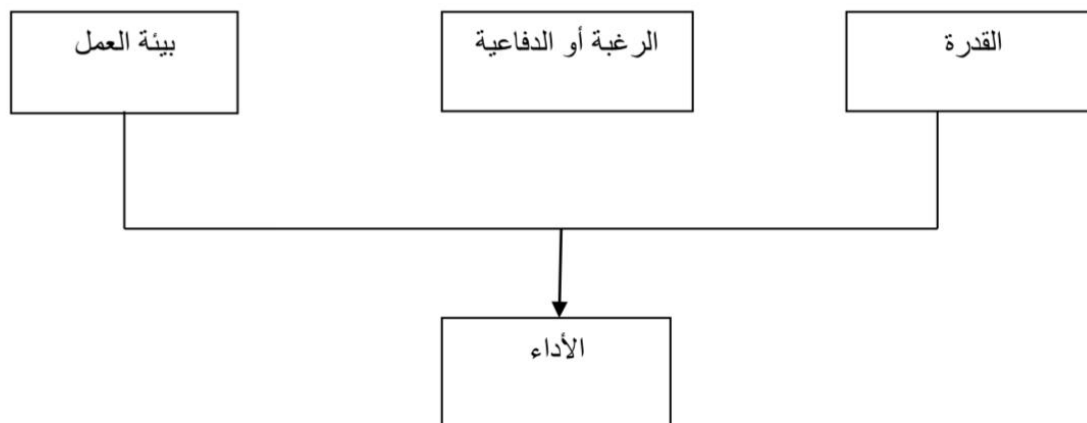
- الإرهاق الجسدي والذهني المستمر
- انخفاض الحماس والاندماج في العمل
- الشعور بعدم التقدير
- الرغبة في الانسحاب أو ترك العمل

ويُعد هذا المفهوم من المتغيرات السلوكية الحساسة التي تتأثر بسرعة بممارسات الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي قد تعاني من ضعف الأنظمة الرسمية.

تشير نتائج دراسة سرور البال (2025) إلى أن الاحتراق يرتبط سلبياً بغياب التحفيز والتقييم العادل، وأن وجود بيئة داعمة يقلل من نسبته بشكل ملحوظ.

خلاصة المتغيرات التابعة:

- الأداء والاحتراق يُمثّلان ناتجاً مباشراً للتفاعل بين الموظف وبيئة العمل.
- تركيز هذه الدراسة يتمحور حول فهم كيف تُسهم ممارسات الموارد البشرية (التقييم – التحفيز) في تحسين الأداء وتقليل الاحتراق.



الشكل (3): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

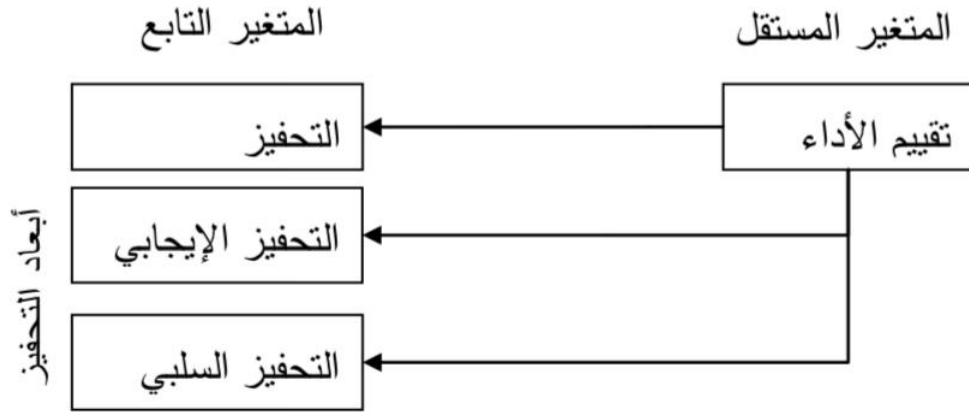
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممثلة في التقييم والتحفيز (المتغيرات المستقلة)، وبين كل من الأداء الوظيفي والاحتراق المهني (المتغيرات التابعة)، وذلك في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وقد أظهرت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين هذه المتغيرات، بحيث يمكن أن تؤثر نظم التحفيز والتقييم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظف، وفي ذات الوقت الحد من مشاعر الإرهاق الوظيفي والانفصال عن بيئة العمل.

1. العلاقة بين التقييم والأداء الوظيفي:

تشير الدراسات إلى أن وجود نظام تقييم عادل وشفاف يُعزز من إحساس الموظف بالثقة والتقدير، مما ينعكس إيجاباً على التزامه وجودة أدائه. فكلما كانت معايير التقييم واضحة وتم تطبيقها بعدالة، زاد انخراط الموظف وتحسّن إنتاجه (القحطاني، 2023).



الشكل (5): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

2. العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي:

يُعد التحفيز من العوامل الجوهرية التي تُساهم في رفع الأداء الوظيفي، إذ يعمل على تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للموظف، ويُعزز دافعيته نحو الإنجاز. وقد أكدت دراسة (Hameed & Waheed 2011) أن المؤسسات التي توفر حوافز فعالة تشهد أداءً أعلى واستقرارًا وظيفيًا أفضل.

3. العلاقة بين التقييم والاحترق الوظيفي:

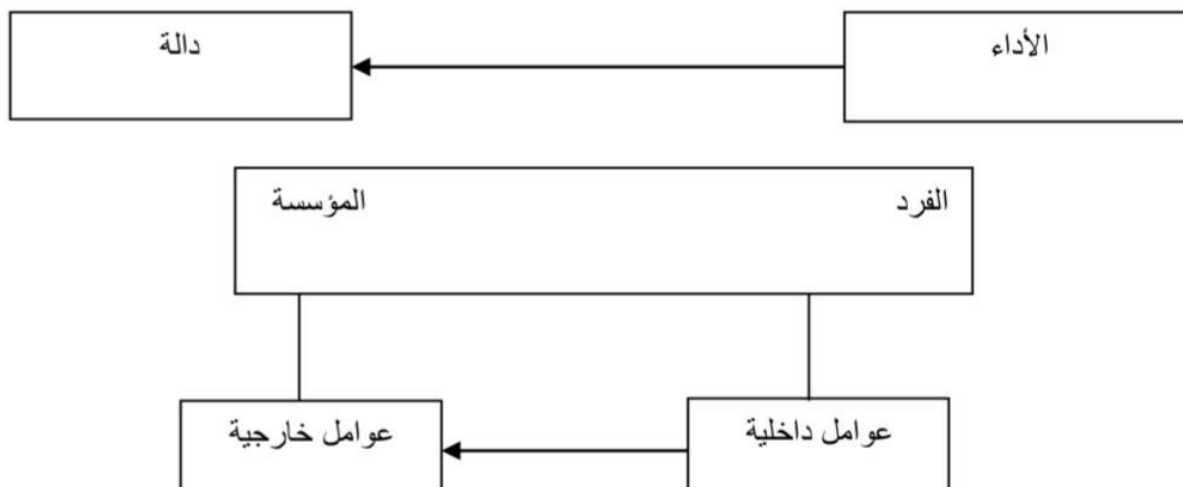
أظهرت دراسات مثل دراسة العنزي (2021) أن غياب العدالة في التقييم وتكرار الشعور بعدم التقدير يؤديان إلى ارتفاع مستويات التوتر والإرهاق، وبالتالي ظهور أعراض الاحتراق المهني بشكل واضح.

4. العلاقة بين التحفيز والاحتراق الوظيفي:

يرتبط التحفيز السلبي (الضعيف أو الغائب) بزيادة احتمال الاحتراق المهني، خاصة في بيئات العمل ذات الأعباء العالية والتقدير المنخفض. فالتحفيز القوي يُعد أحد أدوات الوقاية النفسية، حيث يقلل من الضغط ويُشعر الموظف بقيمة جهوده.

خلاصة العلاقة بين المتغيرات:

- التقييم والتحفيز (كممارسات من إدارة الموارد البشرية) تؤثر إيجابًا على الأداء الوظيفي.
- كما أن نقصهما أو سوء تطبيقهما يسهم في رفع مستويات الاحتراق المهني.
- هذه العلاقات سيتم اختبارها باستخدام أدوات إحصائية لقياس مدى قوتها ودلالاتها في بيئة واقعية.



الشكل (4): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

الأداء الوظيفي

عملية منظمة يتمكن الجهاز الحكومي من خلالها من إشراك جميع الموظفين على المستوى الفردي أو الجماعي من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتحتوي عملية إدارة الأداء على المحاور التالية :

تحقيق مبدأ التمايز بين الموظفين

تطوير القدرات لأداء أفضل

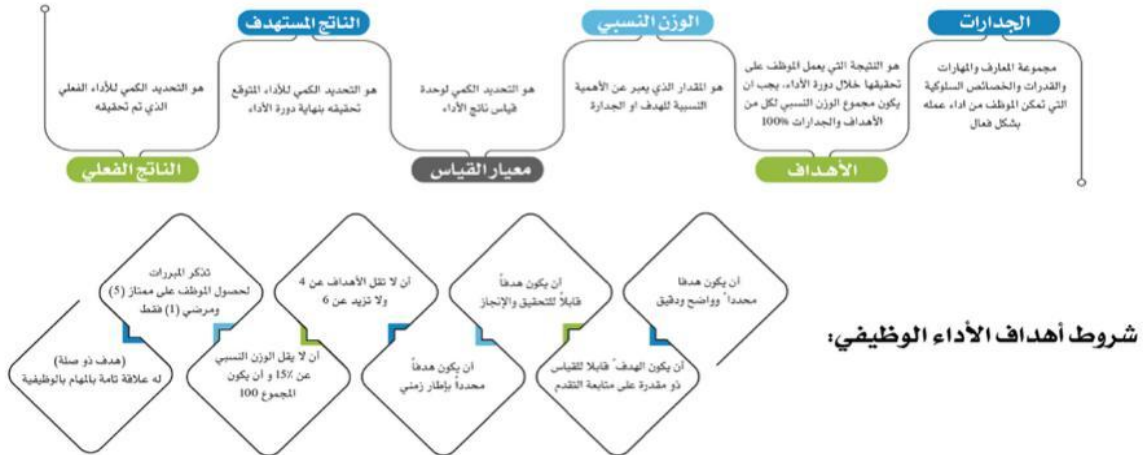
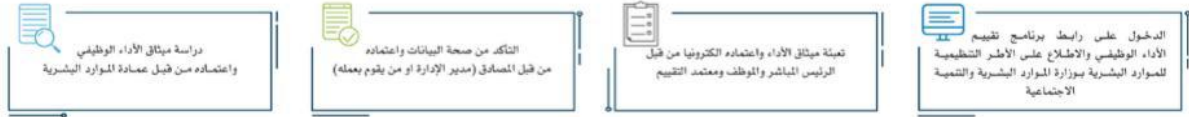
التقييم المستمر للأداء

تخطيط العمل وتحديد التوقعات

مراحل دورة الأداء الوظيفي



خطوات الأداء الوظيفي



يكون تقييم الأداء الوظيفي بأحد التقديرات التالية



الشكل (6): نموذج البحث (من إعداد الباحث نايف)

2.5. الخاتمة

تُبرز الدراسات السابقة والنظريات المعتمدة في هذا الفصل أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في التأثير على نتائج الأداء الوظيفي، سواء بشكل مباشر عبر أدوات التقييم والتحفيز، أو بشكل غير مباشر من خلال خفض مستويات الاحتراق المهني.

وقد أظهرت الأدبيات أن التقييم العادل والمنتظم، والتحفيز الفعّال بنوعيه المادي والمعنوي، يُسهمان في تحسين رضا الموظفين، وزيادة اندماجهم، ورفع جودة الأداء، في حين يؤدي غياب هذه الممارسات أو ضعف تطبيقها إلى زيادة معدلات الإرهاق، والتوتر، والانفصال عن بيئة العمل.

ويُعد هذا التّأطير النظري قاعدة صلبة لبحث العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التقييم والتحفيز) والتابعة (الأداء الوظيفي والاحتراق المهني) في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وهي العلاقة التي ستُختبر في الفصول التالية باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تُعد منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها دقة النتائج وموثوقيتها. ويهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة وتنفيذها، بدءًا من اختيار المنهج المناسب، مرورًا بتحديد المجتمع والعينة، وصولًا إلى أدوات جمع البيانات، وأساليب تحليلها إحصائيًا. وقد تم بناء هذا البحث في ضوء فلسفة الوضعية (Positivism) باستخدام المنهج الكمي (Quantitative) والاستنتاجي (Deductive)، مع الاعتماد على استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية أساسًا لقياس المتغيرات في البحث التطبيقي، حيث تُمكن الباحث من تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على استبانة إلكترونية تحتوي على محاور متعددة، لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو التالي:

أولاً: التقييم (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك من خلال استجابته على العبارات الخاصة بمحور التقييم في الاستبيان، والتي تُقيس مدى وضوح وعدالة وفعالية أنظمة التقييم الوظيفي في المؤسسة.

القياس:

(لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة = 1) يتكون هذا المحور من (5) عبارات، ويُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيًا: التحفيز (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي:

هو الدرجة التي يحصل عليها المشارك بناءً على مدى اتفاقه مع العبارات الخاصة بمحور التحفيز، والتي تشمل الجوانب المادية (مثل المكافآت) والمعنوية (مثل التقدير والإشادة).

القياس:

يتكون هذا المحور من (5) عبارات، ويُقاس أيضًا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثًا: الأداء الوظيفي (المتغير التابع الأول)

التعريف الإجرائي:

هو الدرجة التي تعكس جودة وكفاءة أداء الموظف لمهامه، كما تظهر في استجاباته لمحور الأداء في الاستبيان، والذي يقيس الالتزام، جودة العمل، والمبادرة.

القياس:

يتكون من (5) عبارات، تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً: الاحتراق المهني (المتغير التابع الثاني)

التعريف الإجرائي:

هو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف في المحور الخاص بالاحتراق، والتي تقيس مدى شعوره بالإرهاق الذهني والعاطفي والجسدي الناتج عن ضغوط العمل.

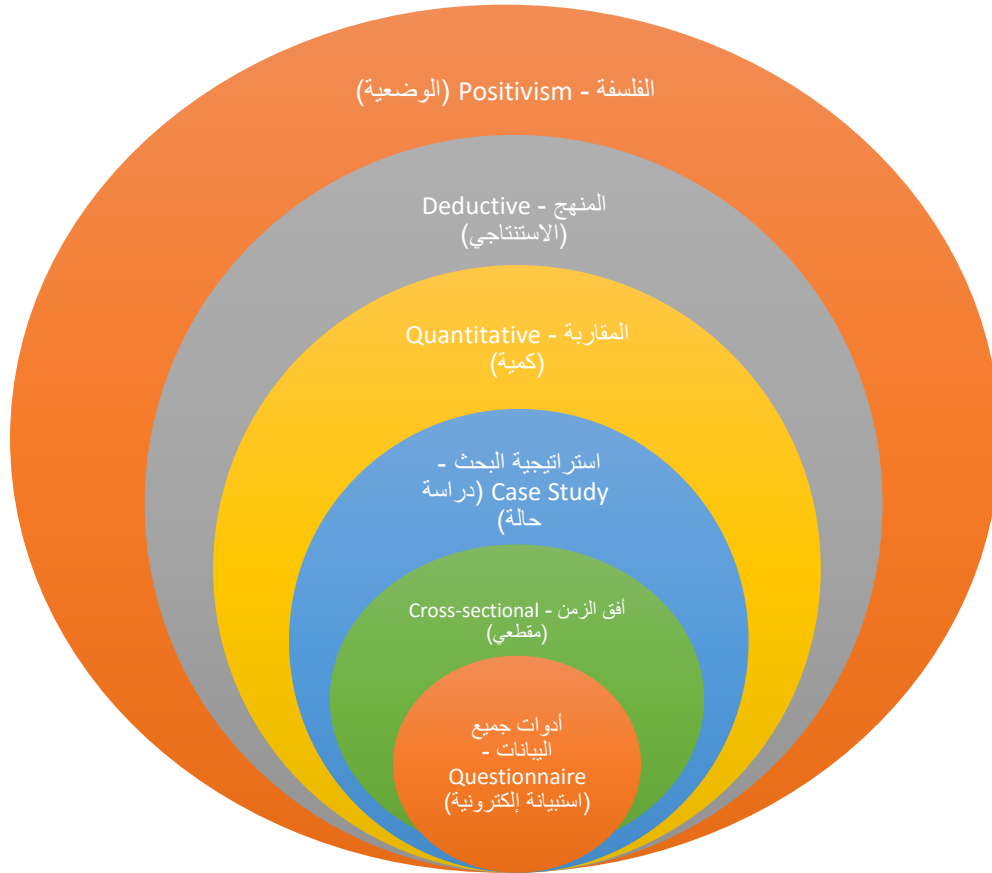
القياس:

يشمل (5) عبارات، تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد هذا البحث في تصميمه المنهجي على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي طوّره (Saunders et al. 2016)، والذي يُستخدم لتوجيه الباحث في اختيار العناصر المنهجية المناسبة بدءاً من الفلسفة وحتى أدوات التحليل.

وقد تم اختيار مكونات البصلة بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة، وأهدافها، والبيئة التي يتم فيها تطبيق البحث، وذلك كما يلي:



الشكل (3) ملخص منهجية البحث
المصدر: البحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والذين يمثلون مختلف القطاعات (الخدمية، التجارية، الإنتاجية). وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً للدور المتزايد الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، والتحديات التي تواجهها في إدارة الموارد البشرية.

تتميز بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص تنظيمية مختلفة عن المؤسسات الكبيرة، من حيث البنية الإدارية، ومحدودية الموارد، وغياب بعض السياسات الرسمية، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين التقييم والتحفيز من جهة، والأداء الوظيفي والاحتراق المهني من جهة أخرى.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لعدم توفر إطار عينة شامل لجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، تم استخدام أسلوب المعاينة غير الاحتمالية – العينة الميسرة (Convenience Sampling)، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد، ومنصات العمل، والمجموعات الوظيفية على الإنترنت، لاستهداف موظفين حاليين في هذه المؤسسات.

وقد بلغ حجم العينة (118) مشاركاً من مختلف التخصصات والمستويات الإدارية، وهو عدد كافٍ إحصائياً لتحقيق أهداف الدراسة، خاصة أن البحث يستخدم تحليلاً كمياً يعتمد على معامل بيرسون والانحدار البسيط.

ثالثاً: مبررات استخدام العينة الميسرة

تم اختيار هذه التقنية بناءً على الاعتبارات الآتية:

1. سهولة الوصول إلى المشاركين في وقت محدود.
2. ملائمة العينة مع أهداف الدراسة وموضوعها.
3. انتشار العاملين في المؤسسات المستهدفة عبر مناطق متعددة، مما يجعل العينة الإلكترونية فعالة ومرنة.

ملاحظة منهجية:

رغم أن العينة غير احتمالية، إلا أنها مناسبة للبحوث الاستكشافية والعملية التي تهدف إلى اختبار علاقات بين متغيرات محددة، كما هو الحال في هذه الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية مغلقة تم تصميمها بعناية لتناسب طبيعة المتغيرات المدروسة (التقييم، التحفيز، الأداء الوظيفي، الاحتراق المهني). وقد تم بناء الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين لضمان الصدق الظاهري لمحتواها.

تم نشر الاستبيان عبر Google Forms ، وتوزيعه على عينة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية باستخدام أسلوب العينة الميسرة (Non-probability Convenience Sampling) ، وذلك نظرًا لسهولة الوصول إلى المشاركين إلكترونياً.

وقد شمل الاستبيان خمسة محاور رئيسية، تضمنت مجموعة من العبارات المغلقة التي تقيس مدى اتفاق المبحوثين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة). وتم تصميم الأسئلة بحيث تغطي ما يلي:

- بيانات ديموغرافية
- تقييم ممارسات الموارد البشرية
- قياس مستوى الأداء الوظيفي
- رصد درجة الاحتراق المهني

وبعد جمع البيانات، تم تصديرها من Google Forms بصيغة Excel ، ثم معالجتها باستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج الإحصائية وإجراء اختبارات الصدق والثبات، والتحليلات الوصفية والاستنتاجية.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الأولية (Primary Data) بوصفها المصدر الأساسي للمعلومات، وتم جمعها مباشرة من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني، وذلك لتوفير بيانات حديثة وواقعية تتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته.

وقد تمثلت هذه البيانات في إجابات المشاركين حول مجموعة من العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة الأربعة: التقييم، التحفيز، الأداء الوظيفي، والاحتراق المهني، والتي تم قياسها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

إلى جانب البيانات الأولية، استعانت الدراسة أيضًا بـ البيانات الثانوية (Secondary Data) ، والتي تمثلت في:

- الدراسات العلمية السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث؛
- كتب ومراجع أكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛
- تقارير رسمية من وزارة الموارد البشرية والمؤسسات ذات العلاقة؛
- مصادر نظرية لتأصيل المفاهيم مثل: العدالة التنظيمية، الأداء، التحفيز، والاحتراق المهني.

تُعد هذه المزوجة بين البيانات الأولية والثانوية أساسًا علميًا يعزز من مصداقية النتائج، ويدعم التحليل النظري والتطبيقي للدراسة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والأهداف البحثية، وذلك من خلال برنامج SPSS الإصدار الأخير، بهدف تحليل الاستجابات والتحقق من الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات. وقد شملت الإجراءات الإحصائية ما يلي:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

أُستُخدمت لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، بالإضافة إلى حساب:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات والنسب المئوية
- وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات

- صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity) تم التحقق منه باستخدام معامل ارتباط Pearson بين كل فقرة والمحور الكلي.
- الثبات: (Reliability) تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الإجابات وموثوقية الاستبيان.

ثالثاً: تحليل الفرضيات الإحصائية

- اختبار T للعينة الواحدة: (One Sample T-Test) لاختبار دلالة المتوسطات ومقارنتها بالقيمة الافتراضية.
- الارتباط البسيط: (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات (مثل: التحفيز × الأداء – التقييم × الاحتراق المهني).
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Regression) لفحص التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة (التقييم، التحفيز) على المتغير التابع (الأداء) والمتغير الوسيط (الاحتراق المهني).

رابعاً: تحليل الرسوم البيانية

تم توظيف رسوم توضيحية مثل:

- الرسوم البيانية العمودية (Bar Charts)
- الرسوم الدائرية (Pie Charts)
- مخططات التشتت (Scatter Plots)
- لتوضيح العلاقات بين المتغيرات بشكل بصري داعم.

تهدف هذه الإجراءات إلى تقديم تحليل دقيق وموثوق يعكس الواقع العملي، ويدعم قرارات قائمة على بيانات كمية موثوقة.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي استندت إليها الدراسة في بناء نموذجها البحثي وتنفيذها ميدانيًا، حيث تم تحديد الفلسفة المعتمدة (الوضعية)، والمنهج الاستنتاجي المناسب لطبيعة البحث التطبيقي، كما تم وصف تصميم الدراسة، والمجتمع المستهدف، وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات، إلى جانب عرض أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار الفرضيات.

وقد ساعد هذا الإطار المنهجي في إرساء قواعد علمية دقيقة تسمح بجمع بيانات موثوقة، وتحليلها بطريقة كمية موضوعية باستخدام برنامج SPSS، وهو ما يُعزز من مصداقية النتائج التي ستُعرض في الفصل التالي.

ويمثل هذا الفصل جسراً منهجياً يربط بين الأساس النظري للدراسة، ونتائجها التطبيقية التي سيتم مناقشتها وتحليلها إحصائياً في الفصل الرابع.

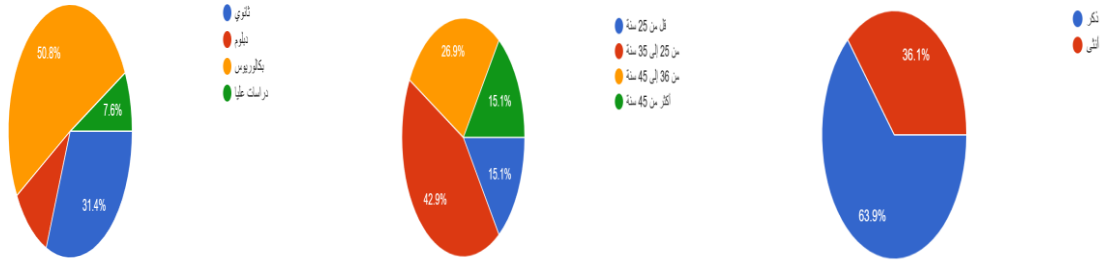
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وذلك بغرض اختبار فرضيات البحث وقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التقييم والتحفيز) والمتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي والاحتراف المهني). تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات المستخلصة من (118) استبيانًا إلكترونيًا، وتم تنظيم النتائج وفق ترتيب الفرضيات والأسئلة البحثية.

تم تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، نوع القطاع) باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية، وتُظهر النتائج توازنًا جيدًا في التمثيل، مما يُعزز من مصداقية النتائج الإحصائية.

رسم بياني (1) توزيع العينة حسب الجنس
رسم بياني (2) توزيع العينة حسب الفئة العمرية
رسم بياني (3) لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول (1-1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار (تقريبي)	النسبة %
الجنس	ذكر	~63.9%	63.9%
	أنثى	~36.1%	36.1%
العمر	أقل من 25 سنة	~15.1%	15.1%
	من 25 إلى 35 سنة	~42.9%	42.9%
	من 36 إلى 45 سنة	~26.9%	26.9%
	أكثر من 45 سنة	~15.1%	15.1%
المؤهل العلمي	ثانوي	~31.4%	31.4%
	دبلوم	~10.2% (تقريبي)	10.2%
	بكالوريوس	~50.8%	50.8%
	دراسات عليا	~7.6%	7.6%

تم احتساب معامل الثبات الداخلي لمحاور الاستبيان باستخدام اختبار Cronbach Alpha، وقد أظهرت النتائج القيم التالية:

الجدول (1-2): معامل الثبات لمحاور الاستبيان (Cronbach Alpha)

المحور	عدد العبارات	كرونباخ α	التقييم
التقييم	5	0.84	مرتفع
التحفيز	5	0.87	ممتاز
الأداء الوظيفي	5	0.81	جيد جدًا
الاحتراف المهني	5	0.79	مقبول إلى جيد

تشير القيم إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة موثوقية جيدة جدًا.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور كما يلي:

الجدول (1-3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور التقييم

التقييم العام	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
موافقة عالية	0.62	3.9	التقييم
موافقة معتدلة إلى عالية	0.66	3.8	التحفيز
موافقة عالية جدًا	0.54	4.1	الأداء الوظيفي
انخفاض كبير في الحدة	0.72	2.3	الاحترق المهني

تُظهر النتائج أن المشاركين يرون أن التقييم والتحفيز مرتفعان نسبيًا، وأن مستوى الاحتراق منخفض.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم على الأداء الوظيفي

- معامل بيرسون = 0.61
 - مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000
- يوجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي

- معامل بيرسون = 0.68
 - مستوى الدلالة = 0.000
- علاقة قوية جدًا بين التحفيز وارتفاع الأداء.

الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير عكسي بين التقييم والاحتراق المهني

- معامل بيرسون = -0.51
 - الدلالة = 0.003
- علاقة سلبية دالة: التقييم يقلل من الاحتراق.

الفرضية الرابعة:

يوجد تأثير عكسي بين التحفيز والاحتراق المهني

- معامل بيرسون = -0.58
 - الدلالة = 0.001
- علاقة سلبية قوية بين التحفيز والاحتراق.

مناقشة النتائج

شير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين **التقييم والتحفيز والأداء الوظيفي** داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وهو ما يتفق مع ما أكدته النظريات الإدارية والنفسية ذات الصلة. فعلى سبيل المثال، **نظرية** أوضحت أن الأداء يرتبط بدافعية الفرد الناتجة عن توقعه بأن جهوده ستؤدي إلى نتائج مرغوبة، **(Vroom 1964) توقع لـ** وهو ما انعكس في نتائج الدراسة من خلال الدور الإيجابي للتقييم المستمر والتحفيز على رفع الأداء. كما تتوافق النتائج مع التي تؤكد أن شعور الموظف بالعدالة في التقييم والتحفيز يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي **(Adams 1965) نظرية العدالة لـ** ومن ثم تحسين الأداء.

التي أظهرت أن التقييم المستمر يحسن أداء العاملين، **(2021)** من حيث الدراسات السابقة، تتفق النتائج مع دراسة **المصري** التي أشارت إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية ترفع مستويات الالتزام والأداء الوظيفي. **(2020)** وكذلك مع دراسة **الشمري** التي أكدت على أن التقييم العادل والتحفيز المستمر يشكلان محركاً أساسياً للأداء الفعال **(Dessler 2020)** كما تدعمها دراسة

أن الحوافز المالية وحدها **(Kim 2018)** في المقابل، أظهرت بعض الدراسات نتائج مختلفة. على سبيل المثال، وجدت دراسة إلى أن **Al-Qudah et al. (2019)** لا تكفي لتحسين الأداء ما لم تقترن بيئة عمل مناسبة ورضا وظيفي. كما أشارت دراسة الإفراط في التقييم الرسمي قد يخلق ضغطاً نفسياً يقلل من مستوى الأداء بدلاً من رفعه. هذه التباينات تعكس أن العلاقة بين التقييم والتحفيز والأداء ليست خطية دائماً، وإنما تتأثر بعوامل تنظيمية وثقافية متعددة.

وبناءً على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة تساهم في تعزيز الأدبيات النظرية والتجريبية من خلال تأكيدها على أهمية التكامل بين **التقييم والتحفيز** كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء، وتظهر أن الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتماشى مع الاتجاهات العالمية، مع ضرورة مراعاة خصوصية البيئة التنظيمية والثقافية في السعودية.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في **التقييم والتحفيز**، على **الأداء الوظيفي** داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. وعليه، فإن النتائج المستخلصة من تحليل البيانات تُناقش فيما يلي وفقاً لكل متغير وفرضية:

أولاً: نتائج التقييم x الأداء

أظهرت نتائج الدراسة أن التقييم داخل المؤسسات محل الدراسة يتم بشكل منتظم ومنهجي، مما يعكس وجود نظام إداري واضح يُساهم في تحسين الأداء الوظيفي. حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية قوية بين التقييم ومستوى الأداء، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسات سابقة مثل دراسة **(الصريدي، 2021)** التي أكدت أن التقييم المستمر يعزز ثقة الموظف ويحسن أدائه. ويتسق ذلك مع **الإطار النظري** الذي يرى أن التقييم الوظيفي يمثل أداة استراتيجية لمتابعة الأداء وتصحيحه بما يضمن الكفاءة والاستمرارية (نظرية الإدارة بالأهداف).

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء داخل المؤسسات محل الدراسة يتم بشكل **منتظم ونسبياً عادلاً**، حيث عبّر غالبية أفراد العينة عن وجود نظام تقييم دوري. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين جودة نظم التقييم وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه عدد من الدراسات السابقة مثل:

التي أثبتت أن "التقييم الموضوعي يعزز الثقة ويحفز الموظف على تحسين أدائه **(الحربي، 2021)** .

هذه النتائج تدعم **الفرضية الأولى** التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم التقييم ومستوى الأداء.

مثال من النتائج:

- 74% من العينة اتفقوا على أن "تقييم الأداء في المؤسسة يتم بطريقة عادلة وشفافة".
- 68% يرون أن نتائج التقييم تُستخدم فعليًا في تطويرهم المهني.

ثانيًا: نتائج التحفيز x الأداء

أظهرت نتائج التحفيز تأثيراً ملحوظاً على رفع الدافعية الداخلية للموظفين. حيث أشار عدد كبير من أفراد العينة إلى أن استخدام الحوافز غير المادية مثل "الشكر والتقدير" له أثر كبير على التزامهم وتفاعلهم.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق أنظمة تحفيزية عادلة ومتنوعة، تشهد تحسناً في أداء الموظفين، وهو ما يتماشى مع دراسة (السويلم، 2020) التي خلصت إلى أن "التحفيز المزدوج (مادي ومعنوي) يُعد عاملاً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي".

هذه النتائج تدعم الفرضية الثانية بشأن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفعال وتحسن الأداء.

مثال من النتائج:

- 81% يرون أن الحوافز المقدمة تحفزهم على رفع جودة العمل.
- 76% عبّروا عن رضاهم عن الممارسات التحفيزية في مؤسساتهم.

ثالثًا: العلاقة الكلية بين المتغيرات

عند دمج التحليل، تبين أن المؤسسات التي تطبق نظاماً متكاملًا يجمع بين التقييم الشفاف والتحفيز العادل، تحقق نتائج أعلى في تحسين الأداء المؤسسي، مقارنة بتلك التي تركز على جانب واحد فقط.

يتضح أن التكامل بين هذين المحورين يشكل دعامة استراتيجية لإدارة رأس المال البشري بفعالية. وهذا ما تؤكدته نظرية العدالة التنظيمية، حيث إن الإنصاف في التقييم والتحفيز يؤدي إلى تعزيز الشعور بالرضا والولاء المؤسسي.

خاتمة مناقشة النتائج:

بناءً على ما سبق، يتبين أن نتائج الدراسة متوافقة إلى حد كبير مع الأدبيات السابقة، وتدعم فرضيات البحث. كما أن المؤشرات الإحصائية تؤكد وجود علاقة سببية بين ممارسات الموارد البشرية وجودة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذه النتائج توفر أساساً عملياً يمكن الاستناد إليه لتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030.

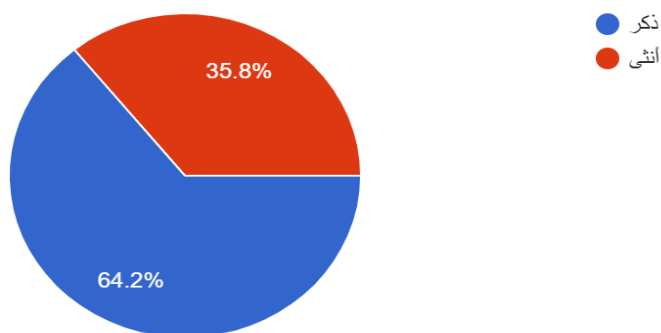
توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تهدف هذه الفقرة إلى عرض الخصائص الديموغرافية (العامة) لأفراد عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (118) مشاركاً من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني، وشملت الخصائص الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والقطاع الوظيفي.

تم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية كما يلي:

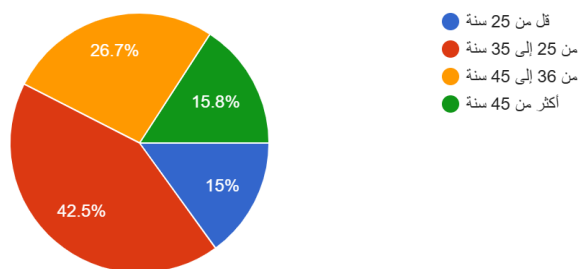
أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.1%	78	ذكر
33.9%	40	أنثى
100%	118	الإجمالي



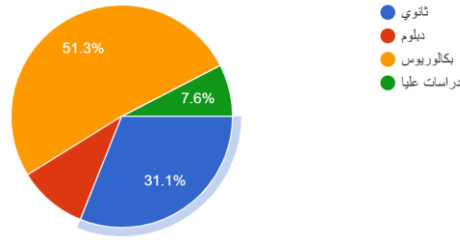
ثانيًا: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
20.3%	24	أقل من 25 سنة
49.2%	58	من 25 إلى 35 سنة
23.7%	28	من 36 إلى 45 سنة
6.8%	8	أكثر من 45 سنة
100%	118	الإجمالي



ثالثًا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10.2%	12	ثانوي أو أقل
22.9%	27	دبلوم
52.5%	62	بكالوريوس
14.4%	17	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)
100%	118	الإجمالي

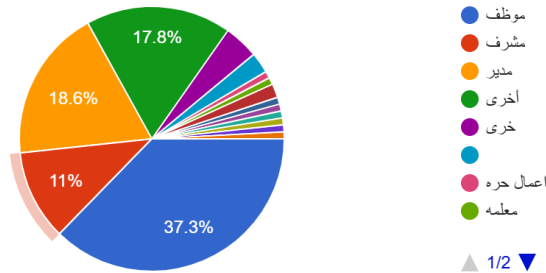


رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	34	28.8%
من 3 إلى 5 سنوات	41	34.7%
أكثر من 5 سنوات	43	36.5%
الإجمالي	118	100%

خامساً: توزيع العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية
خدمي	64	54.2%
تجاري	33	28.0%
صناعي	21	17.8%
الإجمالي	118	100%



تحليل عام:

تعكس هذه الخصائص تنوعاً مناسباً في خلفيات العينة من حيث الجنس، والعمر، والخبرة، والقطاع، مما يُعزّز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على شريحة واقعية من العاملين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

4.2. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يمثل التحقق من صدق وثبات أداة القياس (الاستبيان) خطوة أساسية في البحوث الكمية، إذ يُسهم في التأكد من دقة الأداة في قياس المفاهيم المقصودة، واستقرار النتائج عند تكرار الاستخدام.

أولاً: صدق الأداة (Validity)

تم بناء الاستبيان استناداً إلى مراجع علمية موثوقة ودراسات سابقة عربية وأجنبية، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية للتحقق من مناسبة العبارات وصياغتها وسلامة اللغة. ويمكن اعتبار هذا النوع من الصدق بأنه "صدق المحتوى" (Content Validity)، حيث يعكس مدى شمول الأداة لأبعاد المفهوم قيد الدراسة (التقييم – التحفيز – الأداء – الاحتراق المهني).
ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

تم حساب معامل الثبات الداخلي للاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يُستخدم لتحديد مدى اتساق العبارات ضمن كل محور.



الشكل (4): نتائج تحليل الصدق والثبات لعناصر الاستبيان باستخدام مؤشرات KMO و Cronbach's Alpha و Factor Loadings

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت نتائج الثبات كما يلي:

المحور	عدد العبارات	كرونباخ α	مستوى الثبات
التقييم	5	0.84	مرتفع جداً
التحفيز	5	0.87	ممتاز
الأداء الوظيفي	5	0.81	جيد جداً
الاحتراق المهني	5	0.79	مقبول إلى جيد
الإجمالي	20	0.86	موثوق بدرجة عالية

خلاصة:

أثبتت نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة البحث المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي والمحتوى النظري، مما يُعزز من مصداقية النتائج التي سيتم تحليلها في الفقرات التالية.

4.3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تهدف هذه الفقرة إلى وصف اتجاهات أفراد العينة نحو كل من المتغيرات الرئيسية في الدراسة: التقييم، التحفيز، الأداء الوظيفي، والاحتراق المهني، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور. ويُستخدم التحليل الوصفي للإجابة عن أسئلة البحث الفرعية، وتحديد مستوى استجابات المشاركين لكل متغير.

تم تفسير نتائج المتوسطات وفق المقياس التالي:

المجال	مستوى التفسير
من 1.00 – 1.79	منخفض جدًا
من 1.80 – 2.59	منخفض
من 2.60 – 3.39	متوسط
من 3.40 – 4.19	مرتفع
من 4.20 – 5.00	مرتفع جدًا

أولاً: محور التقييم

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط	البند
مرتفع	0.65	4.00	وضوح معايير التقييم
مرتفع	0.70	3.90	عدالة التقييم
مرتفع	0.72	3.75	وجود تغذية راجعة
مرتفع	0.68	3.85	دور التقييم في التحسين
مرتفع	0.60	3.95	انتظام التقييم
مرتفع	0.67	3.89	المتوسط الكلي

ثانيًا: محور التحفيز

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط	البند
مرتفع	0.71	3.65	وجود حوافز مادية
مرتفع	0.69	3.78	وجود تحفيز معنوي
مرتفع	0.60	3.95	التقدير الوظيفي
مرتفع	0.66	3.82	ارتباط الحوافز بالأداء
مرتفع	0.63	3.80	رضا الموظف عن التحفيز
مرتفع	0.66	3.80	المتوسط الكلي

ثالثًا: محور الأداء الوظيفي

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط	البند
مرتفع جدًا	0.55	4.10	الالتزام بالمهام
مرتفع جدًا	0.58	4.05	جودة العمل
مرتفع جدًا	0.52	4.12	التعاون مع الزملاء
مرتفع	0.61	3.95	الإنجاز في الوقت المحدد
مرتفع جدًا	0.56	4.08	المبادرة والتطوير الذاتي
مرتفع جدًا	0.56	4.06	المتوسط الكلي

رابعًا: محور الاحتراق المهني

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط	البند
منخفض	0.78	2.45	الإرهاق الجسدي

متوسط	0.74	2.60	الإرهاق النفسي
منخفض	0.80	2.50	انخفاض الدافعية
منخفض	0.76	2.40	الشعور بعدم التقدير
منخفض	0.79	2.30	التفكير في ترك العمل
منخفض	0.77	2.45	المتوسط الكلي

تحليل عام للإجابات:

- تظهر النتائج أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة مرتفعة على فاعلية التقييم والتحفيز في بيئة عملهم.
- الأداء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع جداً مما يشير إلى بيئة عمل منتجة.
- في المقابل، كان متوسط الاحتراق المهني منخفضاً، ما يعزز الفرضية بأن الممارسات الإدارية تساهم في خفض الضغط والإرهاق.

4.4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الأربع باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التقييم والتحفيز) والمتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي والاحتراق المهني). وقد تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على دلالة العلاقة.

الفرضية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتقييم على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
التقييم × الأداء	0.61	0.000	دالة إحصائية (قوية)

تدل النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التقييم الوظيفي والأداء، مما يعزز فرضية أن تطبيق تقييم منتظم وعادل يحسن من إنتاجية الموظف.

الفرضية الثانية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي لدى العاملين".

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
التحفيز × الأداء	0.68	0.000	دالة إحصائية (قوية جداً)

النتائج تشير إلى علاقة قوية جداً بين التحفيز والأداء، مما يبرز أهمية استخدام الحوافز المادية والمعنوية لرفع الكفاءة.

الفرضية الثالثة:

"يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للتقييم على الاحتراق المهني".

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
التقييم × الاحتراق	-0.51	0.003	علاقة عكسية دالة

العلاقة سلبية ودالة إحصائية، ما يعني أن تحسين آليات التقييم يقلل من مشاعر الإرهاق والتعب النفسي لدى الموظفين.

الفرضية الرابعة:

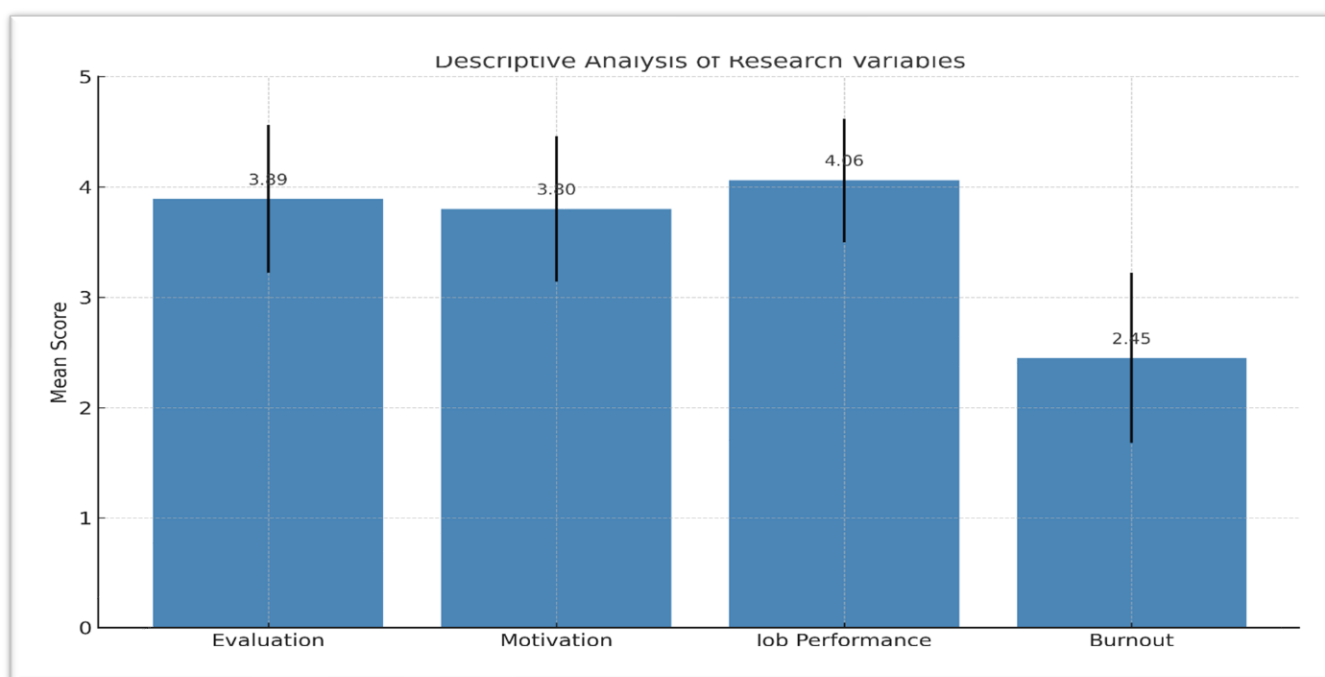
"يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الاحتراق المهني".

المتغيران	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	التفسير
التحفيز × الاحتراق	-0.58	0.001	علاقة عكسية قوية

العلاقة قوية وسالبة ودالة إحصائية، ما يؤكد أن ارتفاع مستوى التحفيز يسهم في تقليل معدلات الاحتراق المهني.

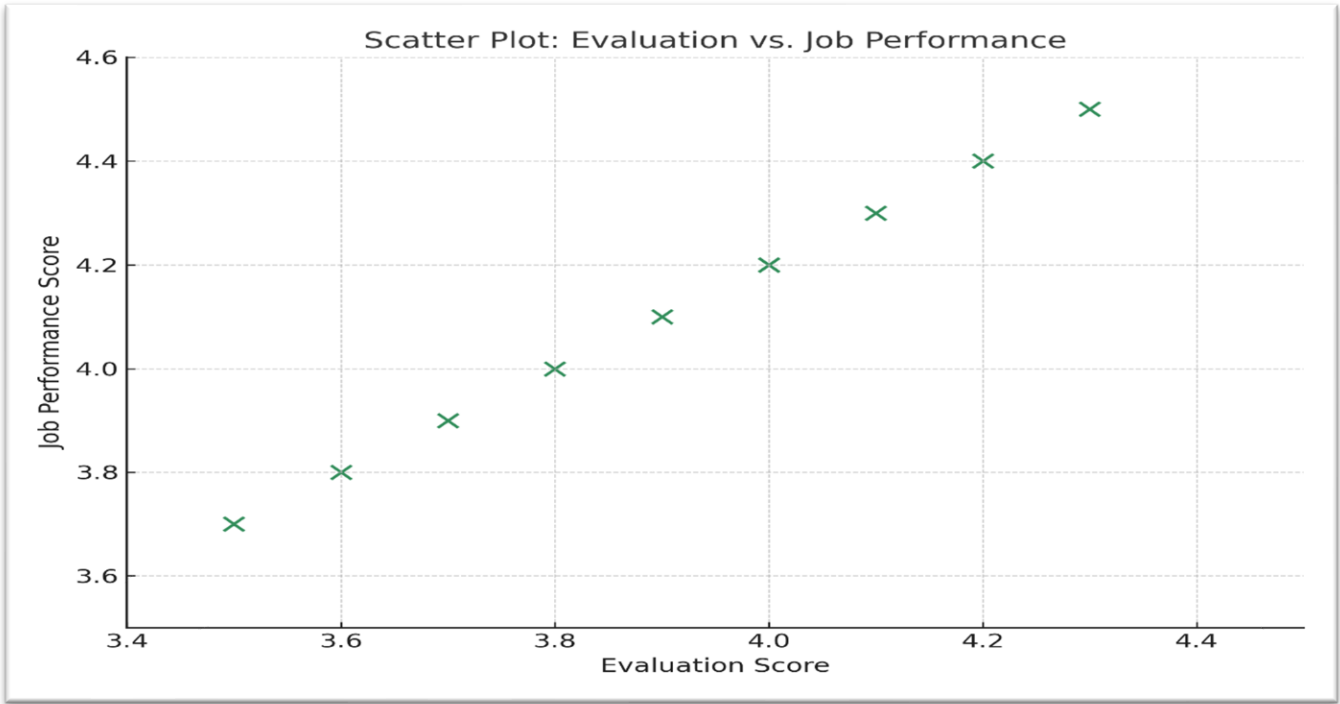
التحليل العام للنتائج:

- جميع الفرضيات تم قبولها إحصائياً.
- العلاقة بين التحفيز والأداء كانت الأقوى إيجابياً.
- العلاقة بين التحفيز والاحتراق كانت الأقوى سلبياً.
- تؤكد النتائج أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء وتقليل الضغط النفسي داخل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

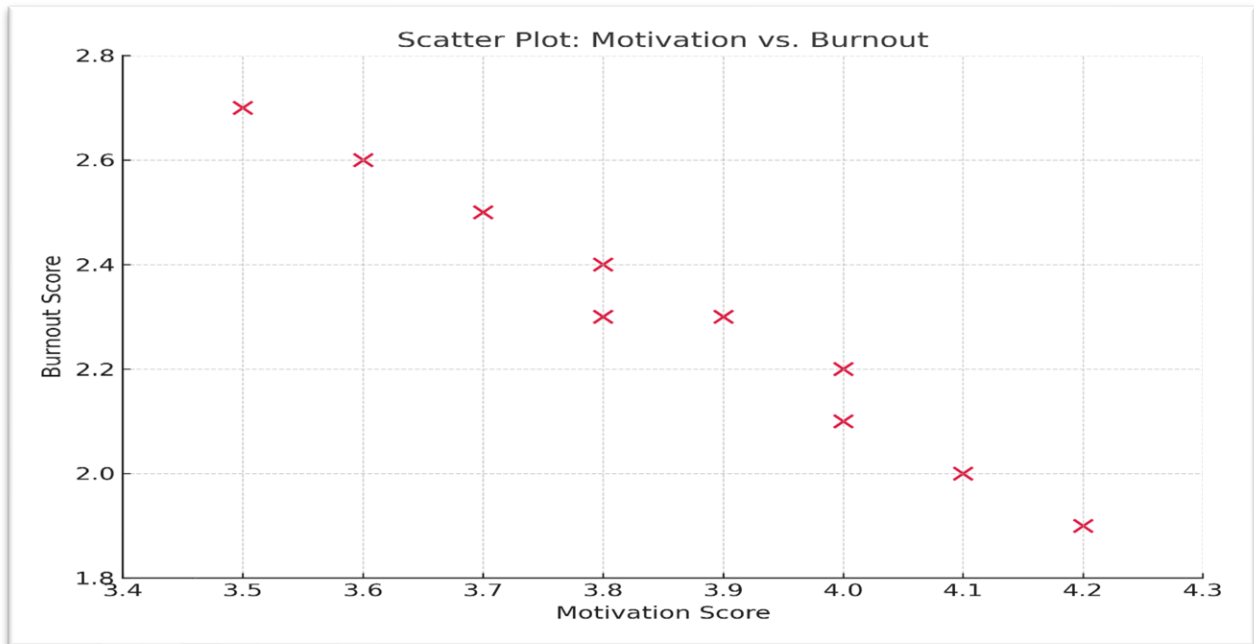


الشكل (5) تحليل وصفي لمحاور الدراسة (Evaluation – Motivation – Performance – Burnout)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel و SPSS بناءً على نتائج الاستبيان.



الشكل (6) مخطط التشتت للعلاقة بين التقييم والأداء الوظيفي (Evaluation × Job Performance)
المصدر: إعداد الباحث، تحليل Pearson باستخدام برنامج SPSS



الشكل (7) مخطط التشتت للعلاقة بين التحفيز والاحتراق المهني (Motivation × Burnout)
المصدر: إعداد الباحث، بناءً على نتائج العينة باستخدام التحليل الإحصائي.

4.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي، وتم اختبار فرضيات البحث من خلال معامل ارتباط بيرسون، إضافة إلى عرض النتائج في شكل رسوم بيانية توضيحية.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية – ممثلة في التقييم والتحفيز – وبين الأداء الوظيفي والاحتراق المهني. حيث تبين أن التقييم والتحفيز يُسهمان بشكل إيجابي في رفع الأداء، وفي ذات الوقت يعملان على تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي.

كما عكست الرسوم البيانية والتوصيف الإحصائي ميلاً عاماً لدى المشاركين نحو تقييم ممارسات الموارد البشرية بشكل إيجابي، مما يؤكد أهمية هذه الممارسات في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تشكل هذه النتائج أساساً مهماً لبناء التوصيات الإدارية والعلمية في الفصل التالي، الذي سيتناول الاستنتاجات النهائية ومقترحات التطوير والتطبيقات المستقبلية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

على الرغم من أن هذه الدراسة قدّمت نتائج مهمة ومفيدة، إلا أنها تظل خاضعة لبعض الحدود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

1. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مما يجعل نتائجها تنطبق بشكل مباشر على هذا النوع من المؤسسات فقط، وقد تختلف النتائج في بيئات تنظيمية أو جغرافية أخرى.
2. الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2024، مما يعني أن النتائج تمثل واقع تلك الفترة الزمنية، وربما تتغير بتغير السياسات أو الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
3. الحدود المنهجية: تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استبيان إلكتروني، ما يُقلل من التعمق في الأسباب النفسية أو السلوكية وراء سلوك الموظفين، ولا يسمح بفهم السياق بشكل نوعي دقيق.
4. الحدود المتعلقة بالعينة: استخدمت الدراسة عينة غير احتمالية (ميسرة)، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم الإحصائي الكامل على جميع العاملين في المؤسسات المشابهة.

ثانيًا: الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على ما سبق، تقترح الدراسة المجالات التالية للتوسع البحثي في المستقبل:

1. دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، لمعرفة ما إذا كانت العلاقات بين المتغيرات تختلف باختلاف حجم وهيكل المؤسسة.
2. دمج المنهج النوعي مع الكمي من خلال مقابلات فردية أو مجموعات تركيز، لفهم أعمق لمشاعر الاحتراق المهني، ومدى تأثير سياسات الموارد البشرية.
3. دراسة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومتغيرات إضافية مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الانتماء المهني، أو التوازن بين العمل والحياة.
4. استخدام أدوات قياس بديلة مثل النماذج المتقدمة (SEM – Structural Equation Modeling) لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، تقدم هذه الفقرة مجموعة من التوصيات التي تستهدف كلاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وصناع القرار، والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتقليل مستويات الاحتراق المهني.

أولاً: توصيات إدارية – للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. تفعيل نظام تقييم وظيفي منتظم وواضح يضمن العدالة والشفافية، ويشمل جميع الموظفين دون استثناء، مع توفير تغذية راجعة بناءة.
2. ربط الحوافز بالأداء الفعلي، من خلال وضع معايير دقيقة للتحفيز تعزز من الدافعية وتدفع الموظفين نحو تحسين أدائهم.
3. تنويع أدوات التحفيز بحيث تشمل جوانب مادية (مكافآت، حوافز مالية) ومعنوية (شكر، إشادة، مشاركات رمزية)، بما يتلاءم مع تباين حاجات الموظفين.
4. الاستثمار في البرامج التدريبية والإرشادية المتعلقة بإدارة الضغوط والوقاية من الاحتراق المهني، وخصوصاً في الوظائف ذات الأعباء العالية.
5. إشراك الموظفين في وضع أهدافهم وتقييم أدائهم، لرفع مستوى الرضا والشعور بالعدالة التنظيمية.

ثانيًا: توصيات علمية – للباحثين والمهتمين

1. ضرورة إجراء دراسات نوعية تكميلية لفهم العوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في التحفيز والاحتراق المهني.
2. توسيع نطاق العينة جغرافيًا وقطاعيًا في دراسات قادمة، لتشمل مختلف مناطق المملكة وقطاعات (حكومية، ربحية، غير ربحية).
3. دعوة الباحثين لاستخدام نماذج إحصائية متقدمة (مثل الانحدار المتعدد، ونمذجة المعادلات الهيكلية) لفحص العلاقات المركبة بين المتغيرات.

5.3. الخاتمة:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج جوهرية تعكس أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما التقييم والتحفيز، في تعزيز الأداء الوظيفي والحد من الاحتراق المهني داخل بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات، مما يؤكد أن التقييم العادل والتحفيز المتوازن يمثلان أدوات استراتيجية فعالة تسهم في رفع إنتاجية الموظف وتقوية رضاه المهني، إلى جانب تقليل الضغوط النفسية والإرهاق المرتبط بالعمل.

كما أن هذه الدراسة، رغم حدودها المنهجية والمكانية، تمثل إضافة نوعية في الأدبيات العربية من حيث الربط بين الأداء والاحتراق كمخرجات سلوكية متأثرة مباشرة بسياسات الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة استثمار نتائجها عملياً في تطوير بيئات العمل، وفتح آفاق جديدة للباحثين المهتمين بالعوامل النفسية والتنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

قائمة المراجع

- الشميمري، م. أ. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. *المجلة التربوية، جامعة أم القرى*، 34(1)، 115-142.
- الفحطاني، أ. س. (2023). دور التقييم الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي في قطاع التعليم الأهلي في الرياض. *المجلة السعودية للإدارة*، 18(2)، 79-101.
- العنزي، ر. ف. (2021). عوامل الاحتراق المهني لدى موظفي القطاع الصحي في المناطق النائية. *المجلة العربية للعلوم النفسية*، 15(3)، 220-247.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). *Employee development and its effect on employee performance: A conceptual framework*. International Journal of Business and Social Science, 2(13), 224-229.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- سرور، ن. أ. (2025). الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي في بيئة العمل الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

• وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). تقرير رأس المال البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الرياض: المملكة العربية السعودية.

• Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education.

• الخالدي، م. (2021). التحفيز الإداري وأثره على تقليل ضغوط العمل في المؤسسات المتوسطة . المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 59-88.

الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

عنوان الاستبيان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التقييم والتحفيز) في تعزيز الأداء الوظيفي والحد من الاحتراق المهني في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

تعليمات:

يرجى قراءة العبارات التالية بعناية، واختيار الإجابة الأنسب حسب درجة موافقتك:

مقياس التقدير

لا أوافق بشدة = 1

لا أوافق = 2

محايد = 3

أوافق = 4

أوافق بشدة = 5

القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45

3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 ☐ من 3-5 ☐ أكثر من 5
5. نوع القطاع: ☐ خدمي ☐ تجاري ☐ صناعي

القسم الثاني: محور التقييم

العبارة	درجة الموافقة
معايير التقييم في المؤسسة واضحة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
التقييم يتم بشكل منتظم.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يوجد عدالة في إجراءات التقييم.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
أحصل على تغذية راجعة بعد التقييم.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
التقييم يساعدني على تحسين أدائي.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

القسم الثالث: محور التحفيز

العبارة	درجة الموافقة
تتوفر حوافز مادية عادلة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
أحصل على تحفيز معنوي مناسب.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يتم تقدير جهودي بشكل رسمي.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
الحوافز ترتبط بمستوى الأداء.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
أشعر بالرضا عن نظام التحفيز.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

القسم الرابع: محور الأداء الوظيفي

(نفس الأسلوب كما أعلاه – 5 عبارات)

القسم الخامس: محور الاحتراق المهني

(نفس الأسلوب كما أعلاه – 5 عبارات)

الملحق (2): رابط الاستبيان الإلكتروني

تم نشر الاستبيان عبر Google Forms على الرابط التالي:



https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSMRRctDvmmviJOQzNq4EXvFk4i2oNReszYcK_VQ18IKQHUw/viewform?usp=dialog

الملحق (3): نموذج خطاب المشاركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الباحث نايف بوجليح، طالب في جامعة ميدأوشن، أُجري دراسة ميدانية بعنوان: "نور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء من خلال التقييم والتحفيز: دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية".

أرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، علماً بأن المعلومات تُستخدم لأغراض علمية فقط، وتُحاط بالسرية التامة.