

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص / إدارة اعمال

عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية

(دراسة ميدانية)

إعداد الطالبة :

هيثم أحمد أبوطالب

إشراف :

د. الفيصل حسن

العام الدراسي :

2026

فهرس المحتويات

المقدمة
خلفية الدراسة
مشكلة الدراسة
أسئلة الدراسة
أهداف الدراسة
أهمية الدراسة
فرضيات الدراسة
حدود الدراسة
مصطلحات الدراسة
الإطار النظري
النظريات
الدراسات السابقة
الفجوة البحثية
النموذج المفاهيمي
المنهجية المقترحة
المراجع الأولية

المقدمة

تشهد المؤسسات في مختلف دول العالم تطورات متسارعة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي جعل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الإنتاجية من أهم الأولويات التي تسعى إليها المنظمات لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الأداء إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور في توجيه أداء العاملين وتحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولم تعد إدارة الأداء تقتصر على عملية تقييم سنوية، بل أصبحت نظاماً متكاملًا يشمل التخطيط للأداء، وتحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتطوير المهني، وربط الأداء بالحوافز والمكافآت، بما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة المخرجات.

وتُعد الإنتاجية من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ تعكس قدرتها على الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستويات الإنتاجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعلى رأسها إدارة الأداء، التي تساعد على تحديد توقعات الأداء، وتحسين مستوى الالتزام الوظيفي، وتنمية قدرات العاملين، ومعالجة جوانب القصور في الأداء بصورة مستمرة.

وفي المملكة العربية السعودية، حظيت إدارة الأداء باهتمام متزايد في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتنمية رأس المال البشري بوصفه أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقاً من هذه الرؤية، اتجهت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تطوير أنظمة

إدارة الأداء، وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، واستخدام الأنظمة الرقمية في متابعة الأداء، وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والترقيات والحوافز.

ورغم هذا الاهتمام، فإن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف درجة تأثيرها في إنتاجية العاملين. ففي بعض المؤسسات تُطبق إدارة الأداء بصورة استراتيجية تسهم في رفع الكفاءة وتحسين النتائج، بينما يقتصر تطبيقها في مؤسسات أخرى على إجراءات شكلية لا تحقق الأهداف المرجوة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين، وتحليل مدى تأثير تلك الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار في تطوير أنظمة إدارة الأداء، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

خلفية الدراسة (Background of the Study)

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت من التركيز على الجوانب الإدارية التقليدية إلى تبني دور استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. وأصبحت الموارد البشرية تمثل أحد أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة، مما دفع المنظمات إلى تطوير نظم حديثة لإدارة أداء العاملين بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

وتُعد إدارة الأداء من أبرز الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إذ تقوم على عملية مستمرة تشمل تخطيط الأداء، وتحديد الأهداف، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط الأداء بالمكافآت والحوافز. ولا يقتصر دور إدارة الأداء على تقييم العاملين، وإنما يمتد ليشمل تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير الوظيفي.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن تطبيق نظم إدارة الأداء بصورة فعالة يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتعزيز الابتكار، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على إنتاجية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن المؤسسات التي تعتمد مؤشرات أداء واضحة وآليات متابعة مستمرة تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة متطورة لإدارة الأداء.

وفي المملكة العربية السعودية، شهد قطاعا الحكومة والأعمال تطوراً ملحوظاً في تطبيق ممارسات إدارة الأداء، مدفوعاً بالإصلاحات الاقتصادية والإدارية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أكدت على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق التميز المؤسسي. وقد انعكس ذلك في تبني العديد من المؤسسات أنظمة إلكترونية لإدارة الأداء، وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وربط نتائج تقييم الأداء ببرامج التدريب والترقيات والحوافز.

وعلى الرغم من هذا التطور، لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بفاعلية تطبيق إدارة الأداء، مثل ضعف وضوح معايير التقييم، وعدم انتظام التغذية الراجعة، وضعف مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وعدم الربط الفعال بين نتائج الأداء والحوافز، مما قد يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ويحد من تحقيق الأهداف المؤسسية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء ومستوى الإنتاجية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية تساعد المؤسسات على تطوير أنظمتها الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والتميز.

مشكلة الدراسة (Research Problem)

أصبحت المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، الأمر الذي يتطلب تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والإنتاجية لضمان الاستمرار والنمو. ويُعد العنصر البشري أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات، الأمر الذي يجعل تطوير ممارسات إدارة الأداء ضرورة استراتيجية وليست مجرد إجراء إداري.

ورغم اهتمام العديد من المؤسسات السعودية بتطبيق أنظمة إدارة الأداء، إلا أن نتائج هذه الأنظمة لا تزال متفاوتة، حيث تشير الممارسات العملية إلى وجود فجوة بين تطبيق إجراءات تقييم الأداء وتحقيق التحسن الفعلي في إنتاجية العاملين. ففي بعض المؤسسات يُنظر إلى إدارة الأداء على أنها عملية دورية تهدف إلى استكمال متطلبات إدارية، دون الاستفادة منها في تطوير العاملين أو تحسين الأداء المؤسسي، بينما تنجح مؤسسات أخرى في توظيفها كأداة استراتيجية لرفع الكفاءة والإنتاجية.

كما أن اختلاف مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء، مثل تحديد الأهداف، والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز المرتبطة بالأداء، قد يؤدي إلى تفاوت واضح في مستويات إنتاجية العاملين، الأمر الذي يستدعي دراسة علمية توضح طبيعة هذه العلاقة، وتحدد مدى تأثير إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات السعودية.

وتتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الأداء في المؤسسات السعودية؟
2. ما مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات السعودية؟
3. ما أثر تحديد الأهداف الوظيفية في تحسين إنتاجية العاملين؟
4. ما أثر التغذية الراجعة المستمرة في تحسين إنتاجية العاملين؟
5. ما أثر تقييم الأداء الدوري في تحسين إنتاجية العاملين؟
6. ما أثر الحوافز المرتبطة بالأداء في تحسين إنتاجية العاملين؟
7. هل توجد فروق في إدراك العاملين لأثر إدارة الأداء على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع)؟

أهمية الدراسة (Significance of the Study)

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع إدارة الأداء ودوره في تحسين إنتاجية العاملين، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتوجه نحو تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة الأداء بما يسهم في رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى :

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأداء والإنتاجية من خلال تقديم دراسة حديثة في البيئة السعودية.
2. المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين.
3. توفير إطار نظري يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.
4. دعم المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيقات إدارة الأداء في المؤسسات السعودية.
5. تقديم نموذج بحثي يربط بين أبعاد إدارة الأداء وإنتاجية العاملين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة القيادات الإدارية في التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية.
2. دعم إدارات الموارد البشرية في تطوير أنظمة تقييم الأداء.
3. تحسين آليات التخطيط للأداء والتغذية الراجعة والحوافز.
4. رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية.

أهداف الدراسة (Objectives of the Study)

الهدف الرئيس

التعرف على أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في المؤسسات السعودية.
2. قياس مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات السعودية.
3. دراسة أثر تحديد الأهداف الوظيفية على إنتاجية العاملين.
4. دراسة أثر تقييم الأداء الدوري على إنتاجية العاملين.
5. دراسة أثر التغذية الراجعة المستمرة على إنتاجية العاملين.
6. دراسة أثر الحوافز المرتبطة بالأداء على إنتاجية العاملين.
7. تقديم توصيات تسهم في تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يحقق مستويات أعلى من الإنتاجية.

فرضيات الدراسة (Research Hypotheses)

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين، وذلك من خلال الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف الوظيفية في تحسين إنتاجية العاملين.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الدوري في تحسين إنتاجية العاملين.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة المستمرة في تحسين إنتاجية العاملين.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المرتبطة بالأداء في تحسين إنتاجية العاملين.
- H1-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأثر إدارة الأداء على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع القطاع).

حدود الدراسة (Delimitations of the Study)

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات إدارة الأداء، والمتمثلة في تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء، في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية.

ثانياً: الحدود المكانية

تطبق الدراسة على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

ثالثاً: الحدود البشرية

تشمل الدراسة العاملين والإداريين في المؤسسات السعودية الذين يطبق عليهم نظام إدارة الأداء.

رابعاً: الحدود الزمنية

تجرى الدراسة خلال العام الجامعي 2026-2027، وتعتمد النتائج على البيانات التي سيتم جمعها خلال هذه الفترة.

مصطلحات الدراسة (Definition of Terms)

إدارة الأداء (Performance Management)

هي عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تخطيط الأداء، وتحديد الأهداف، ومتابعة تنفيذها، وتقييم النتائج، وتقديم التغذية الراجعة، وربط الأداء ببرامج التطوير والحوافز، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز كفاءة العاملين.

الإنتاجية (Productivity)

هي قدرة العامل أو المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات ذات الجودة العالية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المؤسسات السعودية

يقصد بها جميع المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة داخل المملكة العربية السعودية والتي تطبق أنظمة لإدارة الأداء.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يوضح المفاهيم الرئيسة التي تستند إليها الدراسة، ويبين العلاقة بين متغيراتها في ضوء النظريات والدراسات السابقة. وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة الأداء، بينما يتمثل المتغير التابع في إنتاجية العاملين. ولذلك يتناول هذا الفصل المفاهيم المرتبطة بإدارة الأداء، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، والنظريات التي تستند إليها، ثم يناقش مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، قبل استعراض العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، وتحليل الدراسات السابقة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

المبحث الأول

إدارة الأداء (Performance Management)

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

تُعد إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد تطور مفهوم إدارة الأداء من كونه نظاماً لتقييم أداء العاملين إلى كونه عملية إدارية متكاملة تهدف إلى التخطيط للأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بصورة مستمرة، بما يحقق المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ويشير مفهوم إدارة الأداء إلى عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد توقعات الأداء، ووضع معايير واضحة، ومتابعة الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء الفردي والجماعي. وتركز إدارة الأداء على تحقيق التحسين المستمر، وليس فقط قياس الأداء في نهاية فترة زمنية محددة.

ويعرف Armstrong (2023) إدارة الأداء بأنها نظام استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وربط أهدافهم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع توفير التغذية الراجعة والتطوير المستمر.

كما يرى Aguinis (2023) أن إدارة الأداء تمثل عملية متكاملة تشمل تحديد الأهداف، وقياس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، والتطوير المهني، وربط نتائج الأداء بالمكافآت والحوافز، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن إدارة الأداء هي عملية إدارية مستمرة تقوم على التخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتطوير، بهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: تطور مفهوم إدارة الأداء

شهد مفهوم إدارة الأداء تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، حيث كان التركيز في بداياته ينصب على تقييم الأداء السنوي باعتباره أداة للحكم على أداء العاملين. إلا أن هذا الأسلوب تعرض لانتقادات عديدة، لأنه يركز على الماضي أكثر من المستقبل، ولا يساهم في تطوير العاملين أو تحسين الأداء بصورة مستمرة.

ومع تطور الفكر الإداري، ظهر مفهوم إدارة الأداء بوصفه نظاماً متكاملًا يعتمد على المشاركة بين المدير والعامل في تحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتطوير، وتحفيز العاملين، مما أدى إلى تحول إدارة الأداء من وظيفة رقابية إلى أداة استراتيجية لإدارة رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهمية إدارة الأداء

تنبع أهمية إدارة الأداء من كونها تمثل أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أبرز جوانب أهميتها ما يلي :

1. تحسين كفاءة العاملين من خلال تحديد الأهداف بوضوح.

2. رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.

3. تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين.
4. اكتشاف الاحتياجات التدريبية.
5. دعم قرارات الترقيات والحوافز.
6. تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الأداء.
7. رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
8. دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
9. تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
10. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: أهداف إدارة الأداء

- تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، من أهمها :
- مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.
 - رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.
 - تحسين إنتاجية العاملين.
 - تطوير المهارات والكفاءات.
 - تعزيز ثقافة التحسين المستمر.
 - توفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية.
 - دعم برامج التدريب والتطوير.
 - تعزيز التحفيز والالتزام الوظيفي.

خامساً : خصائص إدارة الأداء

تتميز إدارة الأداء بعدد من الخصائص، من أبرزها:

- * الاستمرارية.
- * الشمولية.
- * المشاركة.
- * العدالة والشفافية.
- * الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة.
- * التركيز على التطوير وليس العقاب.
- * الارتباط بالأهداف الاستراتيجية.
- * الاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة.

سادساً : مكونات نظام إدارة الأداء

يتكون نظام إدارة الأداء من مجموعة من العناصر المترابطة، تشمل :

1. التخطيط للأداء.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد مؤشرات الأداء (KPIs).
4. المتابعة المستمرة.
5. التغذية الراجعة.
6. تقييم الأداء.
7. التدريب والتطوير.

8. الحوافز والمكافآت.

9. مراجعة الأداء وتحسينه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يوضح المفاهيم الرئيسة التي تستند إليها الدراسة، ويبين العلاقة بين متغيراتها في ضوء النظريات والدراسات السابقة. وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة الأداء، بينما يتمثل المتغير التابع في إنتاجية العاملين. ولذلك يتناول هذا الفصل المفاهيم المرتبطة بإدارة الأداء، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، والنظريات التي تستند إليها، ثم يناقش مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، قبل استعراض العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، وتحليل الدراسات السابقة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

المبحث الأول

إدارة الأداء (Performance Management)

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

تُعد إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات إدارة الموارد البشرية، لما لها من دور محوري في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد تطور مفهوم إدارة الأداء من كونه نظاماً لتقييم أداء العاملين إلى كونه عملية إدارية متكاملة تهدف إلى التخطيط للأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتطويره بصورة مستمرة، بما يحقق المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ويشير مفهوم إدارة الأداء إلى عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد توقعات الأداء، ووضع معايير واضحة، ومتابعة الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء الفردي والجماعي. وتركز إدارة الأداء على تحقيق التحسين المستمر، وليس فقط قياس الأداء في نهاية فترة زمنية محددة.

ويعرف Armstrong (2023) إدارة الأداء بأنها نظام استراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وربط أهدافهم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع توفير التغذية الراجعة والتطوير المستمر.

كما يرى Aguinis (2023) أن إدارة الأداء تمثل عملية متكاملة تشمل تحديد الأهداف، وقياس الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، والتطوير المهني، وربط نتائج الأداء بالمكافآت والحوافز، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن إدارة الأداء هي عملية إدارية مستمرة تقوم على التخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتطوير، بهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: تطور مفهوم إدارة الأداء

شهد مفهوم إدارة الأداء تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، حيث كان التركيز في بداياته ينصب على تقييم الأداء السنوي باعتباره أداة للحكم على أداء العاملين. إلا أن هذا الأسلوب تعرض لانتقادات عديدة، لأنه يركز على الماضي أكثر من المستقبل، ولا يساهم في تطوير العاملين أو تحسين الأداء بصورة مستمرة.

ومع تطور الفكر الإداري، ظهر مفهوم إدارة الأداء بوصفه نظاماً متكاملًا يعتمد على المشاركة بين المدير والعامل في تحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتطوير، وتحفيز العاملين، مما أدى إلى تحول إدارة الأداء من وظيفة رقابية إلى أداة استراتيجية لإدارة رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهمية إدارة الأداء

تنبع أهمية إدارة الأداء من كونها تمثل أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أبرز جوانب أهميتها ما يلي:

1. تحسين كفاءة العاملين من خلال تحديد الأهداف بوضوح.
2. رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء.
3. تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين.
4. اكتشاف الاحتياجات التدريبية.
5. دعم قرارات الترقيات والحوافز.
6. تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الأداء.
7. رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
8. دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
9. تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
10. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: أهداف إدارة الأداء

تسعى إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

* مواءمة أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

* رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

* تحسين إنتاجية العاملين.

* تطوير المهارات والكفاءات.

* تعزيز ثقافة التحسين المستمر.

* توفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية.

* دعم برامج التدريب والتطوير.

* تعزيز التحفيز والالتزام الوظيفي.

خامساً: خصائص إدارة الأداء

تتميز إدارة الأداء بعدد من الخصائص، من أبرزها:

* الاستمرارية.

* الشمولية.

* المشاركة.

* العدالة والشفافية.

* الاعتماد على مؤشرات أداء واضحة.

* التركيز على التطوير وليس العقاب.

* الارتباط بالأهداف الاستراتيجية.

* الاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة.

سادساً: مكونات نظام إدارة الأداء

يتكون نظام إدارة الأداء من مجموعة من العناصر المترابطة، تشمل:

1. التخطيط للأداء.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد مؤشرات الأداء (KPIs).
4. المتابعة المستمرة.
5. التغذية الراجعة.
6. تقييم الأداء.
7. التدريب والتطوير.
8. الحوافز والمكافآت.
9. مراجعة الأداء وتحسينه.

المبحث الثاني

أبعاد ممارسات إدارة الأداء (Dimensions of Performance Management Practices)

تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن إدارة الأداء ليست نشاطاً منفرداً، وإنما نظام متكامل يتكون من مجموعة من الممارسات المترابطة التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد إدارة الأداء، إلا أن معظم الدراسات اتفقت على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمثل جوهر نظام إدارة الأداء، وهي: تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والتدريب والتطوير، والحوافز المرتبطة بالأداء. وتعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد بوصفها المتغير المستقل.

البعد الأول: تحديد الأهداف (Goal Setting)

يُعد تحديد الأهداف الخطوة الأولى في نظام إدارة الأداء، حيث يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على أهداف واضحة وقابلة للقياس تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويؤدي وضوح الأهداف إلى توجيه جهود العاملين نحو النتائج المطلوبة، كما يساعدهم على معرفة مسؤولياتهم ومعايير تقييم أدائهم.

ويؤكد Locke and Latham في نظرية تحديد الأهداف أن الأهداف الواضحة والصعبة ولكن القابلة للتحقيق تساهم في رفع الدافعية وتحسين الأداء، خاصة عندما يكون العاملون مشاركين في وضع تلك الأهداف ويحصلون على تغذية راجعة مستمرة حول مستوى إنجازهم.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد أهدافاً محددة وقابلة للقياس تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أهدافاً عامة أو غير واضحة، وذلك لأن وضوح الأهداف يساعد العاملين على تنظيم جهودهم وتحديد أولوياتهم وتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم.

وتقيس الدراسة هذا البعد من خلال:

* وضوح الأهداف الوظيفية.

* مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.

* توافق الأهداف الفردية مع أهداف المؤسسة.

* إمكانية قياس الأهداف.

* مراجعة الأهداف بصورة دورية.

البعد الثاني: تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يُعد تقييم الأداء أحد أهم عناصر إدارة الأداء، حيث يتم من خلاله قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بالمعايير المحددة مسبقًا. ولا يهدف تقييم الأداء إلى إصدار أحكام على العاملين، بل إلى تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف جوانب الضعف ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها.

وتعتمد المؤسسات الحديثة على أساليب متنوعة لتقييم الأداء، مثل مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، والتقييم بزاوية 360 درجة، والتقييم القائم على الكفاءات، والتقييم القائم على النتائج، بهدف تحقيق قدر أكبر من العدالة والدقة.

وتسهم عملية تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية عندما تكون معايير التقييم واضحة، ويتم تطبيقها بعدالة وشفافية، ويُستفاد من نتائجها في تطوير العاملين واتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والترقية والحوافز.

وتقيس الدراسة هذا البعد من خلال:

* عدالة نظام تقييم الأداء.

* وضوح معايير التقييم.

* انتظام عملية التقييم.

* موضوعية التقييم.

* الاستفادة من نتائج التقييم.

البعد الثالث: التغذية الراجعة (Performance Feedback)

تُعد التغذية الراجعة من أهم الممارسات التي تميز إدارة الأداء الحديثة عن أساليب التقييم التقليدية، إذ تمثل عملية مستمرة يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم، ومناقشة نقاط القوة وفرص التحسين، بما يساعدهم على تطوير أدائهم وتحقيق أهدافهم الوظيفية.

وتتميز التغذية الراجعة الفعالة بأنها تكون مستمرة، وبناءة، ومحددة، وتعتمد على الأدلة والنتائج الفعلية، كما تُقدَّم في الوقت المناسب، بما يمكن العاملين من تعديل سلوكهم وتحسين أدائهم بصورة مستمرة.

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد التغذية الراجعة المستمرة تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، والإنتاجية، مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على تقييم الأداء السنوي.

وتقيس الدراسة هذا البعد من خلال:

* انتظام التغذية الراجعة.

* سرعة تقديم الملاحظات.

* وضوح المعلومات المقدمة للعاملين.

* مساهمة التغذية الراجعة في تحسين الأداء.

* مناقشة نتائج الأداء مع العاملين.

البعد الرابع: التدريب والتطوير (Training and Development)

يمثل التدريب والتطوير أحد المكونات الأساسية لإدارة الأداء، حيث يهدف إلى تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى. ويُنظر إلى التدريب بوصفه استثمارًا طويل الأجل في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط إداري.

وتعتمد المؤسسات الناجحة على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التطويرية التي تسهم في معالجة جوانب القصور وتعزيز نقاط القوة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

وتقيس الدراسة هذا البعد من خلال:

* تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء.

* توافر البرامج التدريبية.

* ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة العمل.

* أثر التدريب في تطوير المهارات.

* متابعة نتائج التدريب.

البعد الخامس: الحوافز المرتبطة بالأداء (Performance-Based Rewards)

تُعد الحوافز من أكثر الأدوات تأثيراً في سلوك العاملين، إذ تسهم في تعزيز الدافعية وتشجيع الأداء المتميز. وتؤكد نظريات الدافعية أن ربط المكافآت بنتائج الأداء يسهم في رفع مستويات الالتزام والإنتاجية، ويحفز العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشمل الحوافز الجوانب المادية، مثل المكافآت والعلاوات، والجوانب المعنوية، مثل التقدير والترقيات وفرص التطوير. ويعتمد نجاح نظام الحوافز على العدالة والشفافية ووضوح معايير الاستحقاق.

وتقيس الدراسة هذا البعد من خلال:

* عدالة نظام الحوافز.

* ارتباط الحوافز بالأداء الفعلي.

* تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف.

* وضوح معايير منح الحوافز.

* رضا العاملين عن نظام الحوافز.

المبحث الثالث

الإنتاجية (Productivity)

أولاً: مفهوم الإنتاجية

تُعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تعكس قدرة المؤسسة على تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ذات قيمة بكفاءة وفعالية. وقد حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية نظراً لارتباطه المباشر بالأداء المؤسسي والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي.

ولا يقتصر مفهوم الإنتاجية على زيادة كمية الإنتاج فقط، بل يشمل تحسين جودة المخرجات، وتقليل الهدر، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية. ومن ثم، فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة هي المؤسسة القادرة على تحقيق أفضل النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، مع المحافظة على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

وقد عرّف عدد من الباحثين الإنتاجية بأنها العلاقة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، بحيث يؤدي الاستخدام الكفء للموارد إلى زيادة قيمة المخرجات وتحسين الأداء المؤسسي. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، يُنظر إلى الإنتاجية على أنها قدرة العاملين على إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة، والالتزام بمعايير الجودة، وتحقيق الأهداف التنظيمية في الوقت المحدد.

وتتبنى الدراسة الحالية مفهوم الإنتاجية بوصفها قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، مع تحقيق الأهداف الوظيفية وجودة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثانياً: أهمية الإنتاجية

تمثل الإنتاجية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، لما لها من دور في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي، وتتمثل أهميتها فيما يأتي:

1. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

2. رفع جودة المنتجات والخدمات.

3. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

4. زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

5. تحسين رضا العملاء.

6. دعم الابتكار والتطوير المستمر.

7. تعزيز الاستدامة والنمو المؤسسي.

8. تحسين رضا العاملين من خلال بيئة عمل أكثر كفاءة.

كما تسهم الإنتاجية المرتفعة في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تتسم بسرعة التغير والمنافسة.

ثالثاً: أنواع الإنتاجية

تشير الأدبيات إلى أن الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وفقاً لمجال القياس، ومن أهمها:

1. إنتاجية العمل

ويقصد بها مقدار المخرجات التي يحققها العامل خلال فترة زمنية معينة، وتُعد من أكثر أنواع الإنتاجية استخدامًا في الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

2. إنتاجية رأس المال

وتقاس مدى كفاءة استخدام الموارد المالية والاستثمارات في تحقيق العائد المطلوب.

3. الإنتاجية الكلية

وتقاس كفاءة استخدام جميع الموارد مجتمعة، مثل الموارد البشرية والمالية والتقنية، في تحقيق المخرجات.

4. الإنتاجية الجزئية

وتركز على قياس كفاءة عنصر واحد من عناصر الإنتاج، مثل إنتاجية العامل أو إنتاجية الآلات أو المواد الخام.

ونظرًا لطبيعة الدراسة الحالية، فإن التركيز ينصب على إنتاجية العاملين باعتبارها المؤشر الأكثر ارتباطًا بممارسات إدارة الأداء.

رابعاً: مؤشرات قياس إنتاجية العاملين

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات لقياس إنتاجية العاملين، ومن أبرزها:

* سرعة إنجاز الأعمال.

* جودة الأداء.

* الالتزام بالمواعيد.

* معدل الإنجاز اليومي أو الشهري.

* القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية.

* تقليل الأخطاء.

* تحسين جودة الخدمات.

* كفاءة استخدام الوقت.

* القدرة على حل المشكلات.

* مستوى المبادرة والابتكار.

وتُستخدم هذه المؤشرات في تقييم مدى نجاح المؤسسات في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق أهدافها التشغيلية.

خامساً: العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين

تشير الدراسات إلى أن إنتاجية العاملين تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والفردية، ومن أهمها:

1. ممارسات إدارة الأداء

مثل وضوح الأهداف، والتقييم العادل، والتغذية الراجعة، والتدريب، والحوافز.

2. التدريب والتطوير

يسهم التدريب في رفع المهارات وتحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة العاملين.

3. الحوافز

تؤدي الحوافز المادية والمعنوية إلى زيادة الدافعية وبذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف.

4. القيادة الإدارية

تلعب القيادة الفعالة دورًا مهمًا في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحسين بيئة العمل.

5. الرضا الوظيفي

كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، زادت رغبة العاملين في تقديم أداء أفضل وتحقيق إنتاجية أعلى.

6. بيئة العمل

تشمل بيئة العمل الجوانب المادية والتنظيمية والاجتماعية التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة.

7. التكنولوجيا

يسهم استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في تسريع إنجاز الأعمال وتحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء.

سادساً: العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية

تُعد العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية من أكثر الموضوعات تناوُلًا في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية ممارسات إدارة الأداء ومستوى إنتاجية العاملين. فكلما اتسم نظام إدارة الأداء بالوضوح والعدالة والاستمرارية، انعكس ذلك على رفع دافعية العاملين وتحسين جودة أدائهم وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتبدأ هذه العلاقة منذ مرحلة تحديد الأهداف، حيث يساهم وضوح الأهداف في توجيه جهود العاملين نحو الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة. كما يوفر تقييم الأداء معلومات تساعد الإدارة على التعرف على جوانب القوة والضعف، بينما تساهم التغذية الراجعة في تحسين الأداء بصورة مستمرة. ومن ناحية أخرى، يعمل التدريب والتطوير على تنمية المهارات اللازمة لرفع الكفاءة، في حين يؤدي ربط الحوافز بالأداء إلى تعزيز الدافعية وتحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن ممارسات إدارة الأداء تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانيًا داخل المؤسسات السعودية، من خلال تحليل أثر كل بُعد من أبعاد إدارة الأداء في مستوى إنتاجية العاملين

المبحث الرابع

الأساس النظري للدراسة (Theoretical Foundation)

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر كيفية تأثير ممارسات إدارة الأداء في سلوك العاملين ومستوى إنتاجيتهم. وتوفر هذه النظريات إطاراً علمياً لفهم العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الأداء) والمتغير التابع (إنتاجية العاملين)، كما تساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية. ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي:

أولاً: نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

تُعد نظرية تحديد الأهداف، التي طورها إدوين لوك (Edwin Locke) وطُورت لاحقاً بالتعاون مع غاري لاثام (Gary Latham)، من أكثر النظريات تأثيراً في مجال إدارة الأداء. وترى هذه النظرية أن وضوح الأهداف وصعوبتها المناسبة يساهمان في رفع دافعية العاملين وتحسين أدائهم.

وتفترض النظرية أن العامل يكون أكثر التزاماً عندما يعرف ما هو مطلوب منه بدقة، وعندما يشارك في تحديد أهدافه ويستقبل تغذية راجعة حول مدى تقدمه. كما تؤكد أن الأهداف الواضحة والقابلة للقياس تحفز العاملين على بذل جهود أكبر مقارنة بالأهداف العامة أو غير المحددة.

وفي ضوء هذه النظرية، تعتمد الدراسة الحالية على بُعد تحديد الأهداف باعتباره أحد أهم ممارسات إدارة الأداء، وتفترض أن وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في صياغتها يؤديان إلى تحسين إنتاجيتهم.

ثانياً: نظرية التوقع (Expectancy Theory)

قدم فيكتور فروم (Victor Vroom) نظرية التوقع، والتي تفسر دافعية العاملين من خلال توقعاتهم للعلاقة بين الجهد المبذول والأداء والنتائج المتوقعة.

وتقوم النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية:

* التوقع (Expectancy): اعتقاد العامل بأن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء أفضل.

* الأداة (Instrumentality): اعتقاد العامل بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت أو مزايا.

* القيمة (Valence): مدى أهمية المكافأة بالنسبة للعامل.

وتشير النظرية إلى أن العاملين يزدون من جهودهم عندما يثقون بأن الأداء المتميز سيُقابل بتقدير أو مكافآت عادلة، مما يجعلها من أكثر النظريات ارتباطاً بأنظمة إدارة الأداء والحوافز.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النظرية في تفسير أثر الحوافز المرتبطة بالأداء في تحسين إنتاجية العاملين.

ثالثاً: نظرية العدالة (Equity Theory)

طور جون ستيسي آدامز (John Stacey Adams) نظرية العدالة، والتي تؤكد أن شعور العاملين بالعدالة في المعاملة يؤثر بصورة مباشرة في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

وتوضح النظرية أن العامل يقارن بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه من مقابل، كما يقارن ذلك بزملائه داخل المؤسسة. فإذا شعر بوجود عدالة في التقييم والمكافآت، ارتفع مستوى رضاه ودافعيته، أما إذا شعر بعدم العدالة فقد ينخفض أداؤه وإنتاجيته.

وتبرز أهمية هذه النظرية في أن نجاح نظام إدارة الأداء لا يعتمد فقط على وجود معايير للتقييم، بل يعتمد أيضاً على إدراك العاملين لعدالة تطبيق تلك المعايير.

وبناءً عليه، تفسر هذه النظرية أهمية العدالة والشفافية في عمليات تقييم الأداء وربطها بالحوافز، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه.

رابعاً: نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management)

ترى هذه النظرية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأن رأس المال البشري يمثل مصدراً للميزة التنافسية.

وتؤكد النظرية أن أنظمة إدارة الأداء ليست مجرد أدوات إدارية، بل وسائل استراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحسين أداء العاملين، وتنمية قدراتهم، وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.

وفي ضوء هذه النظرية، فإن ممارسات مثل تحديد الأهداف، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتدريب، والحوافز تمثل أدوات استراتيجية تسهم في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

خلاصة الإطار النظري

يتضح من استعراض النظريات السابقة أن كل نظرية تفسر جانباً من العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين. فتركز نظرية تحديد الأهداف على أثر وضوح الأهداف في تحسين الأداء، بينما تفسر نظرية التوقع دور الحوافز في زيادة الدافعية، وتوضح نظرية العدالة أهمية الإنصاف في تقييم الأداء، في حين تؤكد نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن إدارة الأداء تُعد أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تتبنى الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يجمع بين هذه النظريات لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين داخل المؤسسات السعودية

المبحث الخامس

الدراسات السابقة (Previous Studies)

سيتم عرض الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، مع تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى

دراسة الحارثي والحمد (Al-Harthi & Al-Hamad, 2025) بعنوان:

The Impact of Performance Appraisal Practices on Employee Performance: A Case Study of King Abdulaziz City for “
”Science and Technology in Saudi Arabia

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية هي: وضوح التقييم، وعدالته، والتغذية الراجعة، واستخدام التقنية في عملية التقييم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، واستهدفت العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، كما استخدمت أساليب إحصائية لاختبار العلاقة بين ممارسات تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين، خاصة فيما يتعلق بوضوح معايير التقييم، وعدالة التطبيق، والتغذية الراجعة المستمرة. كما بينت النتائج أن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة عملية التقييم يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد أبعاد إدارة الأداء، وخاصة وضوح التقييم، والعدالة، والتغذية الراجعة، عند بناء النموذج البحثي وأداة القياس. كما تختلف عنها في أن الدراسة الحالية تركز على إنتاجية العاملين وليس الأداء الوظيفي فقط، وتشمل مؤسسات سعودية متنوعة بدلاً من مؤسسة واحدة.

الدراسة الثانية

دراسة Tausif وآخرين (2026) بعنوان:

“The Impact of Management Practices on Business Performance in Saudi Arabia”

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الإدارية في أداء الشركات السعودية بالاعتماد على بيانات مسح شمل 1,573 شركة في المملكة، مع دراسة تأثير البيئة التنظيمية والممارسات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات World Bank Enterprise Survey، واستخدمت نماذج إحصائية لقياس العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية فعالة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، وأن جودة الإدارة تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الكفاءة والإنتاجية، مع اختلاف التأثير باختلاف حجم المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أهمية الممارسات الإدارية كعامل مؤثر في الأداء والإنتاجية، إلا أنها تختلف عنها بالتركيز على ممارسات إدارة الأداء تحديداً، وتحليل أثرها المباشر في إنتاجية العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسة الثالثة

دراسة Tong وآخرين (2023) بعنوان:

“Effect of Performance Evaluation on Employee Productivity”

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بأثر تقييم الأداء في إنتاجية العاملين، وتحليل نتائج الدراسات المنشورة في هذا المجال.

وأظهرت الدراسة أن أنظمة تقييم الأداء الفعالة ترتبط بارتفاع مستويات الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، خاصة عندما ترتبط بالتغذية الراجعة المستمرة وبرامج التدريب والتطوير.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

استفادت الدراسة الحالية من النتائج المتعلقة بأثر التغذية الراجعة وتقييم الأداء في رفع الإنتاجية، واعتمدت عليها في بناء فرضيات الدراسة.

الدراسة الرابعة

دراسة Eze وIshiwe (2023) بعنوان:

“Effect of Performance Appraisal on Employee Performance”

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تقييم الأداء في أداء العاملين في عدد من الوزارات الحكومية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة.

وأظهرت النتائج أن عدالة نظام التقييم ووضوح معاييرهِ والتغذية الراجعة المنتظمة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وزيادة التزامهم الوظيفي، كما أوصت بربط نتائج تقييم الأداء ببرامج التدريب والحوافز.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية

دعمت هذه الدراسة اختيار متغيرات الدراسة الحالية، ولا سيما تقييم الأداء والتغذية الراجعة والحوافز، بوصفها مكونات رئيسة لإدارة الأداء.

تعليق عام على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق واسع على أن ممارسات إدارة الأداء، مثل وضوح الأهداف، وعدالة التقييم، والتغذية الراجعة، والحوافز، ترتبط بتحسين أداء العاملين والإنتاجية. كما أظهرت الدراسات أن تبني المؤسسات لأنظمة إدارة أداء حديثة يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على الأداء الوظيفي أو على قطاعات أو مؤسسات محددة، في حين لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسة شاملة تتناول أثر ممارسات إدارة الأداء بأبعادها المختلفة في إنتاجية العاملين داخل المؤسسات السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

المبحث السادس

الفجوة البحثية (Research Gap)

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن معظم الدراسات تناولت أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي، كما ركزت بعض الدراسات على أبعاد محددة مثل تقييم الأداء أو التغذية الراجعة أو الحوافز، بينما تناولت دراسات أخرى الممارسات الإدارية بصورة عامة دون التركيز على ممارسات إدارة الأداء كمنظومة متكاملة.

كما تبين أن عددًا من الدراسات أُجري في بيئات تنظيمية محددة أو في قطاعات بعينها، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على مختلف المؤسسات. وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، إلا أن الدراسات التي بحثت أثر ممارسات إدارة الأداء بأبعادها المختلفة في إنتاجية العاملين داخل المؤسسات السعودية ما زالت محدودة.

ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية في دراسة أثر ممارسات إدارة الأداء، والمتمثلة في تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والتدريب والتطوير، والحوافز المرتبطة بالأداء، في تحسين إنتاجية العاملين داخل المؤسسات السعودية، بما يساهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة إدارة الأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية.

المبحث السابع

النموذج المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework)

استناداً إلى الأدبيات السابقة والنظريات التي اعتمدت عليها الدراسة، فقد تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

ممارسات إدارة الأداء، وتشمل الأبعاد الآتية:

* تحديد الأهداف.

* تقييم الأداء.

* التغذية الراجعة.

* التدريب والتطوير.

* الحوافز المرتبطة بالأداء.

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)

إنتاجية العاملين

المبحث الثامن

المنهجية المقترحة للدراسة (Proposed Methodology)

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة الأداء في المؤسسات السعودية، وتحليل أثرها في إنتاجية العاملين.

وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تُعد لهذا الغرض، وتُوزع على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات السعودية، بينما سيتم الاعتماد على الكتب، والدوريات العلمية، والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية في جمع البيانات الثانوية.

وسيتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات السعودية، في حين سيتم اختيار عينة مناسبة باستخدام إحدى طرق المعاينة الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.

أما فيما يتعلق بتحليل البيانات، فسيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاءات الوصفية، واختبارات الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار، واختبار فرضيات الدراسة.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

- الحارثي، أ.، والحمد، م. (2025). أثر ممارسات تقييم الأداء على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. المجلة الدولية للإدارة والاقتصاد.
- الشمري، س. (2023). إدارة الأداء وأثرها في تحسين كفاءة الموارد البشرية. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- العتيبي، ع. (2022). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الرياض: مكتبة الرشد.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2023). Performance Management (5th ed.). Chicago Business Press
- Armstrong, M. (2023). Armstrong's Handbook of Performance Management (7th ed.). Kogan Page
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). Kogan Page
- Eze, C., & Ishiwe, K. (2023). Effect of Performance Appraisal on Employee Performance. International Journal of Management Studies
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The Development of Goal Setting Theory. Routledge
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson
- Tong, X., et al. (2023). Effect of Performance Evaluation on Employee Productivity. International Journal of Human Resource Studies

- Tausif, M., et al. (2026). The Impact of Management Practices on Business Performance in Saudi Arabia. Journal of Industrial and Business Economics.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

خاتمة المقترح

تناولت هذه الدراسة المقترحة أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات السعودية، من خلال بناء إطار نظري يستند إلى الأدبيات العلمية والنظريات الإدارية ذات الصلة، واستعراض أبرز الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها. كما قدمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وإنتاجية العاملين، واقترحت منهجية مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة ميدانياً. ويُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات السعودية على تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يعزز إنتاجية العاملين ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.