

أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية

دراسة ميدانية على العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

حمود محمد العنزي

الرقم الجامعي/

253000052

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبدالحمید

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

{سور الإسراء: جزء من الآية 85}

الاهداء

قال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ﴾

إلى من غرسوا في قلبي حبّ المعرفة، وعلمّوني أن العلم رسالة ومسؤولية...
إلى والديّ الكريمين، رمز العطاء والإلهام، اللذين كانا سندي ودعائي الدائم في كل
خطواتي...

إلى أساتذتي الأفاضل الذين وجهوني وأثروا فكري بنور العلم والتوجيه...
إلى كل زملائي ومن شاركني مسيرة البحث والعمل، وكل من دعم هذا الجهد بكلمة أو فكرة
أو تشجيع...
أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان، راجيًا أن يسهم في تطوير المعرفة وخدمة
وطننا الغالي.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه وفضله أنجزت هذه الرسالة العلمية التي تمثل خلاصة جهد طويل ومسيرة بحثية ممتدة.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى مشرفي الكريمين، الدكتور فايز جراد والدكتور الفيصل عبد الحميد، لما قدماه من علم وتوجيه سديد ودعم متواصل كان له بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة وتطويرها حتى ظهرت بهذه الصورة.

قل ما شئت يا قلبي فلربما تأتي بما لم يأت به الكتاب

يا أيها المعلم نجمك ساطع لولاك لكان للعلم طلسم وحجاب

ولا يفوتني أن أخص بالشكر كل من ساهم من العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية في تسهيل مهمة جمع البيانات وتقديم العون اللازم لإتمام الجانب الميداني من الدراسة.

إلى كل زملائي وزميلاتي من طلاب الدراسات العليا، الذين تبادلنا العون والدعم في مسيرة البحث أثناء المناقشات وقت الحصص، أقدم شكري العميق على ما قدموه من روح إيجابية وتحفيز دائم.

وأخيرا، أتوجه بالشكر إلى كل من قدّم لي كلمة دعم، أو دعوة صادقة، أو لحظة تفهم خلال مراحل إعداد هذه الدراسة.

بارك الله فيكم جميعا، وجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة الأداء، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. كما تناولت تحسين الإنتاجية من خلال سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومنها التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية، واختبار أثر أبعاد إدارة الأداء على الإنتاجية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية. وجاء بعد المتابعة والتغذية الراجعة ضمن الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه بعد الحوافز والتطوير، مما يدل على أهمية المتابعة المستمرة وربط نتائج الأداء بالدعم والتدريب والتحفيز. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام إدارة الأداء داخل الشركة من خلال تحديد أهداف أداء واضحة، وتطبيق متابعة دورية منتظمة، وتحسين عدالة تقييم الأداء، وربط نتائج التقييم بالحوافز وبرامج التطوير. كما أوصت بتدريب المشرفين على تقديم تغذية راجعة عملية، واستخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس، بما يساعد على رفع جودة المخرجات، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الإنتاجية العامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، تحسين الإنتاجية، تخطيط الأداء، التغذية الراجعة، تقييم الأداء، الحوافز والتطوير، شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

Abstract

This study aimed to identify the effect of performance management on improving employee productivity at Qassim Dates Factory Company Ltd. in the Kingdom of Saudi Arabia. The study focused on four main dimensions of performance management: performance planning, monitoring and feedback, performance appraisal, and incentives and development. Productivity improvement was examined through task completion speed, output quality, efficient use of time and resources, reduction of errors and waste, and overall performance improvement. The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main tool for collecting data from the study sample. The data were analyzed using appropriate statistical methods, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, Pearson correlation, simple regression, and multiple regression. These methods were used to measure the level of performance management practices, the level of productivity improvement, and the effect of performance management dimensions on productivity. The results showed a statistically significant effect of performance management, with its combined dimensions, on improving employee productivity at Qassim Dates Factory Company Ltd. The results also showed a statistically significant effect of performance planning, monitoring and feedback, performance appraisal, and incentives and development on productivity improvement. Monitoring and feedback appeared among the most influential dimensions, followed by incentives and development. This indicates the importance of continuous follow-up and linking performance results to support, training, and motivation. The study recommended developing the company's performance management system by setting clear performance objectives, applying regular follow-up, improving the fairness of performance appraisal, and linking appraisal results to incentives and development programs. The study also recommended training supervisors to provide practical feedback and using measurable performance indicators to improve output quality, reduce errors and waste, and enhance overall productivity.

Keywords: Performance Management, Productivity Improvement, Performance Planning, Feedback, Performance Appraisal, Incentives and Development, Qassim Dates Factory Company Ltd.

جدول المحتويات

ب.....	الآية الكريمة	
ج.....	الاهداء	
د.....	الشكر والتقدير	
و.....	Abstract	
1.....	1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1-1	مقدمة.....
2.....	1-2	مشكلة الدراسة.....
4.....	1-3	أهمية الدراسة.....
5.....	1-4	أهداف الدراسة.....
6.....	1-5	تساؤلات الدراسة.....
6.....	1-6	فروض الدراسة.....
8.....	1-7	نموذج الدراسة.....
9.....	1-8	الدراسات السابقة.....
15.....	1-9	المنطلقات النظرية للدراسة.....
17.....	1-10	المنهجية وطرق البحث.....
21.....	1-11	حدود الدراسة.....
22.....	2	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	2-1	تمهيد.....
23.....	2-2	المبحث الأول: إدارة الأداء.....
34.....	2-3	المبحث الثاني: تحسين الإنتاجية.....
43.....	3	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات.....
43.....	3-1	تمهيد.....
43.....	3-2	منهج الدراسة.....
44.....	3-3	مجتمع وعينة الدراسة.....
46.....	3-4	خصائص العينة الشخصية والوظيفية.....
49.....	3-5	أداة الدراسة.....
51.....	3-6	صدق وثبات أداة الدراسة.....
53.....	3-7	إجراءات جمع البيانات.....
53.....	3-8	ترميز متغيرات الدراسة.....
54.....	3-9	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
55.....	3-10	الاختبارات القبلية للتحليل.....
56.....	3-11	معايير اختبار الفرضيات.....
56.....	3-12	الاعتبارات المنهجية للدراسة.....
57.....	4	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....

57.....	مقدمة.....	4-1
57.....	خصائص عينة الدراسة.....	4-2
63.....	الاختبارات القبليّة للبيانات.....	4-3
67.....	تحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....	4-4
74.....	تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.....	4-5
75.....	اختبار فرضيات الدراسة.....	4-6
79.....	ملخص النتائج.....	4-7
80.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....	5
80.....	المقدمة.....	5-1
80.....	النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية.....	5-2
85.....	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.....	5-3
89.....	الاستنتاجات العامة للدراسة.....	5-4
91.....	التوصيات.....	5-5
93.....	مجالات الدراسات المستقبلية.....	5-6

قائمة الجداول

19	جدول 1 محاور أداة الدراسة.....
20	جدول 2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
24	جدول 3 التطور التاريخي لإدارة الأداء.....
25	جدول 4 أبعاد مفهوم إدارة الأداء.....
28	جدول 5 مبادئ إدارة الأداء الفعالة.....
29	جدول 6 مراحل إدارة الأداء.....
36	جدول 7 عناصر الإنتاجية.....
37	جدول 8 مؤشرات قياس الإنتاجية في المنشآت الإنتاجية.....
44	جدول 9 منهج الدراسة ومبررات استخدامه.....
45	جدول 10 الفئات الرئيسة لمجتمع الدراسة.....
46	جدول 11 الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل.....
46	جدول 12 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي.....
47	جدول 13 خصائص العينة حسب الفئة العمرية.....
47	جدول 14 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.....
48	جدول 15 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة.....
48	جدول 16 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي.....
49	جدول 17 محاور أداة الدراسة وفقراتها.....
50	جدول 18 مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.....
51	جدول 19 معيار تفسير المتوسطات الحسابية.....

جدول 20 إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة.....	52
جدول 21 معامل كرونباخ ألفا لمحاوَر أداة الدراسة.....	52
جدول 22 ترميز متغيرات الدراسة.....	53
جدول 23 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	54
جدول 24 الاختبارات القبلية للتحليل ومعايير القبول.....	55
جدول 25 معايير اختبار الفرضيات.....	56
جدول 26 العينة الخاضعة للتحليل.....	58
جدول 27 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي.....	58
جدول 28 خصائص العينة حسب الفئة العمرية.....	59
جدول 29 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.....	60
جدول 30 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة.....	61
جدول 31 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي.....	62
جدول 32 معامل كرونباخ ألفا لمحاوَر الدراسة.....	64
جدول 33 اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي.....	64
جدول 34 معيار تفسير المتوسطات الحسابية.....	66
جدول 35 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعَد تخطيط الأداء.....	67
جدول 36 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعَد المتابعة والتغذية الراجعة.....	68
جدول 37 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعَد تقييم الأداء.....	69
جدول 38 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعَد الحوافز والتطوير.....	70
جدول 39 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الإنتاجية.....	71
جدول 40 مقارنة المتوسطات العامة لأبعاد الدراسة.....	72
جدول 41 مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.....	74
جدول 42 اختبار التعدد الخطي ومعامل الالتواء.....	75
جدول 43 معاملات الانحدار لأبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية.....	76
جدول 44 ملخص نتائج اختبار الفرضيات.....	78
جدول 45 ملخص النتائج الوصفية لأبعاد الدراسة.....	81
جدول 46 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	87
جدول 47 ترتيب أبعاد إدارة الأداء وفق قوة التأثير المعيارية.....	87
جدول 48 الاستنتاجات الرئيسة ودلالاتها العملية.....	90
جدول 49 التوصيات العملية حسب أبعاد الدراسة.....	93

قائمة الاشكال

رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة.....	8
رسم توضيحي 2 دورة إدارة الأداء في المنشآت الإنتاجية.....	29
رسم توضيحي 4 مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.....	50
رسم توضيحي 5 توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي.....	59
رسم توضيحي 6 توزيع العينة حسب الفئة العمرية.....	60
رسم توضيحي 7 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.....	61
رسم توضيحي 8 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.....	62
رسم توضيحي 9 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي.....	63
رسم توضيحي 10 هيستوغرام البواقي المعيارية مع المنحنى الطبيعي.....	65
رسم توضيحي 11 انتشار البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة.....	66
رسم توضيحي 12 المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة.....	73
رسم توضيحي 13 اتجاه المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة.....	73
رسم توضيحي 14 معاملات التأثير المعيارية لأبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية.....	77

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

تعد إدارة الأداء من الموضوعات الإدارية المهمة في الفكر الإداري المعاصر. ترتبط هذه الإدارة بطريقة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. لا تقف إدارة الأداء عند تقييم الموظف في نهاية العام. تعمل إدارة الأداء كعملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، وتوضيح المسؤوليات، ومتابعة الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، ثم ربط النتائج بالتطوير والتحفيز. بهذا المعنى، تمثل إدارة الأداء نظاماً إدارياً يربط بين أهداف المنظمة، وأدوار العاملين، ومؤشرات القياس، ونتائج العمل (Armstrong and Taylor, 2023).

تظهر أهمية إدارة الأداء في المنشآت الإنتاجية بصورة واضحة. تعتمد هذه المنشآت على سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وانخفاض الأخطاء، وكفاءة استخدام الوقت والمواد. لا ترتبط الإنتاجية بتوفر المعدات أو المواد الخام فقط. ترتبط أيضاً بوضوح الأهداف، وعدالة التقييم، وانتظام المتابعة، وفاعلية الحوافز، وقدرة الإدارة على معالجة جوانب القصور في الأداء. كلما امتلكت المنشأة نظام أداء واضحاً، زادت قدرتها على رفع إنتاجية العاملين وتحسين نتائج التشغيل (Aguinis, 2019).

ينظر الفكر الإداري الحديث إلى إدارة الأداء بوصفها عملية تشاركية بين الإدارة والعاملين. لا تنجح هذه العملية إذا اعتمدت الإدارة على التوجيه من الأعلى فقط. تحتاج إدارة الأداء إلى اتفاق واضح حول ما يجب إنجازه، وكيف يقاس الإنجاز، ومتى تقدم التغذية الراجعة، وما نوع الدعم الذي يحصل عليه العامل عند وجود قصور في الأداء. هذا الاتجاه يختلف عن أنظمة التقييم التقليدية التي ركزت على الدرجة النهائية أكثر من تركيزها على التطوير الفعلي للعاملين (DeNisi and Murphy, 2017).

ترتبط إدارة الأداء كذلك بمفهوم الإنتاجية. يقصد بالإنتاجية قدرة العامل أو الوحدة التنظيمية على تحقيق مخرجات أفضل باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة. في بيئة الإنتاج، لا تقاس الإنتاجية من خلال كمية الإنتاج فقط. تقاس أيضاً من خلال جودة المخرجات، وسرعة إنجاز المهام، وتقليل الفاقد، وخفض الأخطاء، وتحسين الاستخدام اليومي للوقت والموارد. لذلك، لا تكفي زيادة الكمية إذا ارتفعت الأخطاء أو زاد الهدر أو تراجعت الجودة. تحتاج المنشأة إلى إنتاجية متوازنة تجمع بين الكمية والجودة والكفاءة.

تواجه الشركات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية متطلبات تشغيلية متزايدة. ترتبط هذه المتطلبات بالتنافس، وجودة المنتجات، وتوقعات العملاء، وتكاليف التشغيل، وسلاسل الإمداد، وتطوير رأس المال البشري. وتعد شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من الشركات التي تعمل في مجال إنتاجي يحتاج إلى تنظيم واضح للعمل، ومتابعة مستمرة للأداء، وتحسين دائم لجودة المخرجات. يفرض هذا النشاط على الإدارة أن تهتم بممارسات الأداء، لأنها تؤثر في طريقة تنفيذ المهام اليومية داخل خطوط الإنتاج والإدارة والمساندة.

تمثل صناعة التمور نشاطا إنتاجيا مهما في البيئة السعودية. تعتمد هذه الصناعة على مراحل تشغيل متعددة، تبدأ من الاستلام والفرز، ثم المعالجة والتعبئة والتغليف، وتنتهي بالتخزين والتوزيع. تتطلب هذه المراحل التزاما واضحا بمعايير الجودة، وسرعة في الإنجاز، وتنسيقا بين العاملين، وقدرة على تقليل الأخطاء والهدر. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في هذه البيئة العملية.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. تركز الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة لإدارة الأداء، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. كما تقيس تحسين الإنتاجية من خلال مؤشرات مرتبطة بسرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

يساعد هذا التناول على فهم العلاقة بين النظام الإداري للأداء وبين النتائج الإنتاجية داخل الشركة. كما يساعد إدارة الشركة على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، سواء في التخطيط للأداء، أو المتابعة اليومية، أو عدالة التقييم، أو ربط نتائج الأداء بالحوافز والتدريب. ومن ثم، تقدم الدراسة أساسا علميا وعمليا لتطوير ممارسات إدارة الأداء بما يخدم تحسين الإنتاجية لدى العاملين.

2-1 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات الإنتاجية تحديا مستمرا يتمثل في رفع الإنتاجية مع الحفاظ على جودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد. لا يتحقق هذا الهدف من خلال المعدات أو المواد أو رأس المال فقط. يحتاج إلى إدارة منظمة لسلوك العاملين، وتحديد واضح للأهداف، ومتابعة منتظمة للأداء، وتقييم عادل للنتائج، وربط عملي بين الأداء والتطوير والتحفيز. عند غياب هذه الممارسات، تظهر مشكلات تشغيلية مباشرة، مثل ضعف الالتزام، وتكرار الأخطاء، وانخفاض جودة المخرجات، وزيادة الوقت المستغرق في تنفيذ المهام، وضعف الاستفادة من الموارد.

تعد إدارة الأداء مدخلا مهما لمعالجة هذه المشكلات. فهي تساعد الإدارة على تحديد ما ينتظر من العاملين، وتحويل أهداف الشركة إلى مؤشرات قابلة للقياس، ومتابعة مستوى الإنجاز، وتقديم ملاحظات مباشرة للعاملين، ثم توجيه برامج التطوير نحو نقاط الضعف الفعلية. يوضح (Aguinis 2019) أن إدارة الأداء الفعالة لا تكتفي بقياس الأداء، بل تربط القياس بالتحسين والتعلم والمساءلة. وهذا الربط يمثل جوهر العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية.

تعتمد بعض المنشآت الإنتاجية على ممارسات تقليدية في تقييم الأداء. تركز هذه الممارسات على التقييم الدوري أو الحكم النهائي على العامل، ولا تمنح التخطيط والمتابعة والتطوير أهمية كافية. يضعف هذا الاتجاه أثر إدارة الأداء، لأنه يحولها إلى إجراء إداري محدود، بدلا من نظام مستمر لتحسين العمل. وتؤكد (Pulakos et al. 2015).

أن ضعف أنظمة الأداء ينتج غالبا عن الشكلية، وضعف التغذية الراجعة، وانفصال التقييم عن التطوير العملي للعاملين.

تظهر المشكلة بصورة أوضح في الشركات التي تعمل في الإنتاج والتصنيع، لأن نتائج الأداء تظهر بسرعة في جودة المنتج، وحجم الإنتاج، ونسبة الأخطاء، وكفاءة استخدام الوقت والمواد. إذا لم تحدد الإدارة أهداف الأداء بدقة، فلن يعرف العامل مستوى الإنجاز المتوقع منه. وإذا غابت المتابعة، فلن تظهر الأخطاء في وقت مناسب. وإذا ضعف التقييم، فلن يحصل العامل المجتهد على تقدير عادل. وإذا لم ترتبط النتائج بالحوافز والتطوير، فلن يتحول التقييم إلى تحسين فعلي.

في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، ترتبط طبيعة العمل بجملة من العمليات الإنتاجية التي تحتاج إلى تنظيم ومتابعة وتنسيق. يعمل العاملون في بيئة تتطلب الالتزام بمعايير الجودة، وسرعة الإنجاز، وتقليل الهدر، والمحافظة على مستوى ثابت من الأداء. لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لديهم، ومعرفة أي أبعاد إدارة الأداء أكثر ارتباطا بتحسين الإنتاجية داخل الشركة.

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس أثر إدارة الأداء بأبعادها الرئيسة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. لا تقتصر المشكلة على معرفة وجود نظام لإدارة الأداء في الشركة. تركز المشكلة على مدى فاعلية هذا النظام، ومدى أثره في تحسين سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

تتمثل صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تتناول أثر أبعاد إدارة الأداء، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

3-1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعا يرتبط مباشرة بكفاءة الشركات الإنتاجية وقدرتها على تحسين نتائجها. فإدارة الأداء لا تمثل إجراء إداريا منفصلا عن العمل اليومي، بل تمثل نظاما يؤثر في طريقة تنفيذ المهام، وسلوك العاملين، وجودة المخرجات، ومستوى الالتزام، وكفاءة استخدام الموارد. وتزداد أهمية هذا الموضوع في شركة إنتاجية مثل شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، لأن الإنتاجية تمثل مؤشرا رئيسا على نجاح العمل التشغيلي.

— الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تضيف تناولا تطبيقيا لموضوع إدارة الأداء في بيئة إنتاجية سعودية محددة. تناولت كثير من الأدبيات إدارة الأداء من زاوية عامة، أو ركزت على تقييم الأداء داخل المؤسسات الإدارية والخدمية. أما هذه الدراسة، فتركز على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل شركة إنتاجية تعمل في مجال التصنيع الغذائي.

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية. فهي لا تتعامل مع إدارة الأداء كمغير واحد عام فقط، بل تقيسه من خلال أبعاد واضحة، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. كما تقيس الإنتاجية من خلال مؤشرات عملية مرتبطة بسرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

تساعد الدراسة الباحثين على فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج التشغيلية. توضح الأدبيات الحديثة أن إدارة الأداء تمثل حلقة وصل بين إدارة الموارد البشرية ونتائج المنظمة، لأنها تحول أهداف الإدارة إلى سلوك عملي لدى العاملين (Armstrong and Taylor, 2023). كما تضع الدراسة إطارا مناسباً لدراسات لاحقة في شركات إنتاجية أخرى داخل المملكة العربية السعودية.

تقدم الدراسة نموذجا بحثيا يجمع بين إدارة الأداء والإنتاجية في إطار واحد. ويفيد هذا النموذج الباحثين في اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء على الإنتاجية، بدلا من الاكتفاء بقياس الأثر الكلي. ويساعد هذا التوجه على تحديد البعد الأكثر تأثيرا في تحسين الإنتاجية.

— الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج تساعد إدارة شركة مصنع تمور القصيم المحدودة على تطوير ممارسات الأداء داخل بيئة العمل. فمن خلال قياس أثر تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، تستطيع الإدارة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في نظام الأداء القائم.

تساعد نتائج الدراسة مسؤولي الموارد البشرية والإدارات التشغيلية على تحسين طريقة وضع الأهداف، وصياغة مؤشرات الأداء، وتطوير قنوات المتابعة، وتحسين عدالة التقييم، وربط نتائج الأداء بخطط التدريب والتحفيز. كما تساعد النتائج على توجيه الجهود نحو الممارسات التي تحقق أثرا أكبر في الإنتاجية.

تدعم الدراسة اتخاذ القرار الإداري داخل الشركة. إذا أظهرت النتائج أن التغذية الراجعة تؤثر بدرجة عالية في الإنتاجية، فإن الإدارة تحتاج إلى تنظيم اجتماعات متابعة دورية وتدريب المشرفين على تقديم ملاحظات عملية. وإذا أظهرت النتائج أن الحوافز والتطوير تمثل البعد الأكثر تأثيرا، فإن الشركة تحتاج إلى مراجعة نظام المكافآت وخطط التدريب. بهذا الشكل، تتحول نتائج الدراسة إلى قرارات قابلة للتنفيذ.

تفيد الدراسة أيضا الشركات الإنتاجية المشابهة. فالمشكلات المرتبطة بوضوح الأهداف، وعدالة التقييم، وضعف المتابعة، وانفصال التقييم عن الحوافز، لا تخص شركة واحدة فقط. تواجه كثير من الشركات هذه التحديات. لذلك، تقدم الدراسة مؤشرات عملية تساعد المنشآت الإنتاجية على بناء نظام أداء أكثر ارتباطا بالإنتاجية والجودة وتقليل الهدر.

4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
2. التعرف على أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
3. التعرف على أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
4. التعرف على أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.
5. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
6. تحديد مستوى تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
7. تحديد البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية لدى العاملين في الشركة.
8. تقديم توصيات عملية تساعد إدارة الشركة على تطوير نظام إدارة الأداء بما يدعم تحسين الإنتاجية.

5-1 تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
2. ما أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
3. ما أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
4. ما أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة؟
5. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
6. ما مستوى تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
7. أي أبعاد إدارة الأداء أكثر تأثيراً في تحسين الإنتاجية لدى العاملين في الشركة؟
8. ما التوصيات التي تساعد إدارة الشركة على تطوير إدارة الأداء بما يرفع الإنتاجية؟

6-1 فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تصاغ فروض الدراسة على النحو الآتي:

– الفرض الرئيس

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

– الفروض الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

2. الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتقييم الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

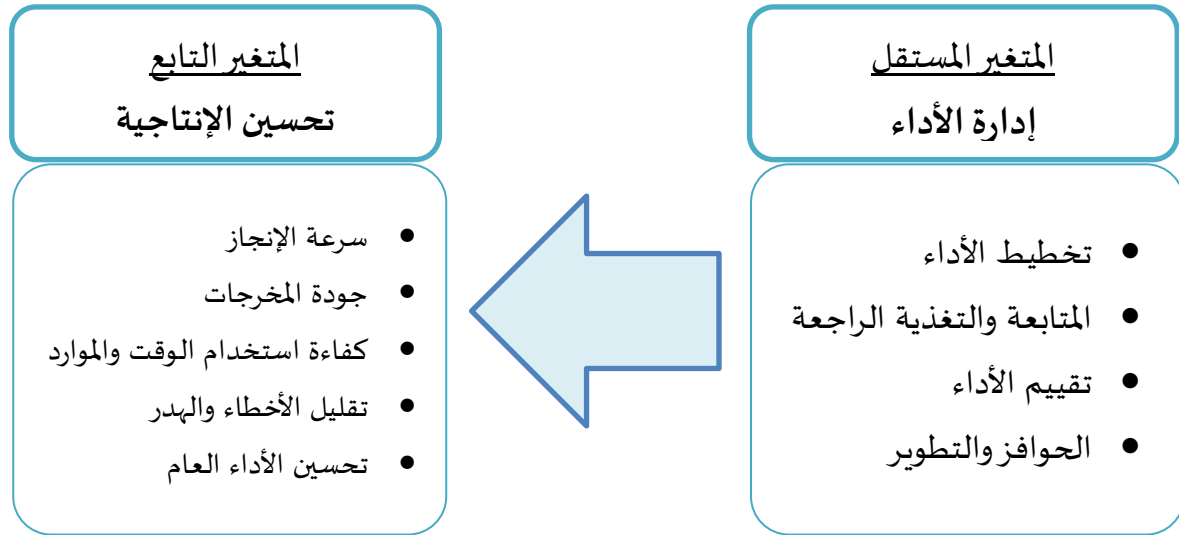
4. الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

7-1 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين. يتمثل المتغير المستقل في إدارة الأداء، ويتكون من أربعة أبعاد هي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. ويتمثل المتغير التابع في تحسين الإنتاجية، ويقاس من خلال سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.



رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح النموذج أن إدارة الأداء تمثل المدخل الإداري الذي تنطلق منه الدراسة. فإذا صاغت الإدارة أهداف الأداء بوضوح، وقدمت تغذية راجعة منتظمة، وطبقت تقييما عادلا، وربطت النتائج بالحوافز والتطوير، فإن ذلك ينعكس على الإنتاجية من خلال تحسين سرعة العمل، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة المخرجات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد.

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً في بناء الدراسة الحالية. تساعد هذه الدراسات على تحديد موقع البحث ضمن الأدبيات العلمية، وتوضح ما توصل إليه الباحثون حول إدارة الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والحوافز، والتدريب، والإنتاجية، وتحسين أداء العاملين. وبما أن الدراسة الحالية تبحث في أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، فقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفق أسلوب موضوعي يبدأ بالدراسات العربية، ثم الدراسات الأجنبية، ثم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، ثم أوجه الاتفاق والاختلاف، ثم الفجوة البحثية.

— الدراسات العربية

تناولت دراسة شيخ ديب وماخوس ونيربي (2021) العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين من خلال دراسة ميدانية في جامعة تشرين. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين، من خلال عدد من الأبعاد، منها تخطيط الأداء، والإطار العام للكفاءة، والربط بين الأداء والنتائج، ونظام تكنولوجيا المعلومات، والتغذية الراجعة، والقدرة على التمييز بين العاملين ذوي الأداء المنخفض والعاملين ذوي الأداء المرتفع، ونظام المكافآت والحوافز. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين الإداريين في جامعة تشرين. تكونت العينة من 150 موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 120 استبانة. استخدمت الدراسة برنامج SPSS في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد نظام إدارة الأداء وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بتحديد مسارات وظيفي للموظف، وتوفير فرص للتطور الوظيفي بناءً على نتائج تقييم الأداء، وتحديد احتياجات العاملين التدريبية والتطويرية وفق نتائج التقييم. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تناولت إدارة الأداء من خلال أبعاد قريبة من أبعاد الدراسة الحالية، خاصة تخطيط الأداء، والتغذية الراجعة، والمكافآت والحوافز. كما تدعم الدراسة الحالية في ربط إدارة الأداء بتحسين النتائج العملية للعاملين، وإن اختلف مجال التطبيق بين جامعة تشرين وشركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

وتناولت دراسة بن خيرة وبوخلو (2021) أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت في الجزائر. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، والتعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين، ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. استخدمت الدراسة استبانة مكونة من 41 فقرة لجمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة مكونة من 63 موظفاً. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاهتمام بإدارة أداء العاملين كان متوسطاً، وأن ممارسة أبعاد إدارة الأداء، وهي تخطيط الأداء، وتنفيذ الأداء، وتقييم الأداء، ومراجعة الأداء، جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي كان حسناً من وجهة نظر العاملين، وأن هناك أثراً إيجابياً لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن إدارة الأداء لا تقف عند التقييم، بل تشمل التخطيط والتنفيذ والمراجعة. كما تعزز اختيار أبعاد الدراسة الحالية، خاصة تخطيط الأداء، والمتابعة، والتقييم، والتطوير، بوصفها عناصر مؤثرة في تحسين نتائج العاملين.

وتناولت دراسة الرشيد (2025) فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها المتمثلة في التخطيط للأداء، والتنفيذ والمراقبة، والتقييم والتحليل، والتطوير المستمر، في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. تم توزيع 400 استبانة إلكترونية على عينة قصدية من الموظفين العاملين في عدد من الشركات السعودية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 370 استبانة.

توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الأداء تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين. وأظهرت النتائج أن بعد التطوير المستمر كان الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، يليه التخطيط للأداء، ثم التقييم والتحليل، ثم التنفيذ والمراقبة. كما بينت الدراسة أن التطبيق المتكامل لاستراتيجيات إدارة الأداء يساعد الموظفين على تحقيق نتائج عالية، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة الالتزام والمرونة في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بتبني منهج تشاركي في تخطيط الأداء، وربط التقييم بخطط تطوير حقيقية، ودعم برامج التدريب والتحفيز المستمر، وتعزيز دور التكنولوجيا في متابعة الأداء وتحسينه. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي بدرجة كبيرة، لأنها قريبة من موضوعه ومجاله العام، حيث تركز على إدارة الأداء والإنتاجية داخل البيئة السعودية. كما تدعم العلاقة المباشرة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.

وتناولت دراسة الدوسري (2006) أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز في رفع إنتاجية العاملين وتحسين نوعية الأداء داخل بيئة عمل حكومية سعودية. ركزت الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية، ودورها في تحفيز العاملين، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. وتعد هذه الدراسة من الدراسات العربية المهمة التي ربطت بين الحوافز والإنتاجية بصورة مباشرة.

توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين الإنتاجية، وأنها تسهم في تحسين نوعية الأداء. كما بينت الدراسة أن الترقية، ونظام الرواتب والأجور، والمكافآت، تعد أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بالتركيز على الحوافز المادية، وإشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز، وربط الحوافز بالأداء والإنتاجية. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم بعد الحوافز

والتطوير، حيث تؤكد أن الحوافز لا تحقق أثرها الكامل إلا عندما ترتبط بمستوى الأداء والإنتاجية. كما تساعد في تفسير أثر الحوافز على دافعية العاملين داخل شركة إنتاجية مثل شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

وتناولت دراسة العجمي (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، والدور الوسيط لضغوط العمل، من خلال دراسة ميدانية في شركة البترول الوطنية الكويتية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، وشملت الممارسات محل الدراسة الاختيار والتعيين، والتعويضات والحوافز، وإدارة تقييم الأداء. تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في شركة البترول الوطنية الكويتية، وبلغ عددهم 860 إداريا. واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من 266 مديرا، وتم استرداد 224 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت 84.2%.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في أداء العاملين. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز في أداء الموظفين، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة تقييم الأداء في أداء العاملين. وأوصت الدراسة بتفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووضع آليات فاعلة لضبطها وضمان موضوعيتها، وتطوير نظام المكافآت حتى يتصف بالعدالة بين العاملين. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم العلاقة بين تقييم الأداء والحوافز من جهة، وتحسين أداء العاملين من جهة أخرى. كما تقدم دليلا تطبيقيا من شركة إنتاجية كبيرة في قطاع الطاقة، وهو ما يجعلها قريبة من منطق الدراسة الحالية التي تطبق على شركة إنتاجية.

وتناولت دراسة الحربي (2012) أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى بحث أثر التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات المتنقلة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها طبقت في البيئة السعودية، وركزت على التدريب بوصفه مدخلا لتطوير أداء العاملين. كما ترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي من زاوية بعد الحوافز والتطوير، لأن تطوير العاملين يمثل أحد مخرجات نظام إدارة الأداء الفعال.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن تحسين أداء العاملين يحتاج إلى تطوير مهاراتهم بوسائل تدريبية مناسبة. كما توضح أن التدريب لا يجب أن ينفصل عن احتياجات العمل الفعلية. ففي شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، تظهر قيمة التدريب عندما يوجه لمعالجة أخطاء الإنتاج، أو تحسين جودة التعبئة، أو رفع كفاءة استخدام الوقت والموارد، أو تقليل الهدر في العمليات التشغيلية.

— الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة (DeNisi and Murphy (2017) تطور بحوث تقييم الأداء وإدارة الأداء خلال مئة عام. هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات العلمية المنشورة حول تقييم الأداء وإدارة الأداء، مع التركيز على عدد من المحاور، منها أشكال مقاييس التقييم، ومعايير الحكم على التقييم، وتدريب المقيمين، وردود فعل العاملين تجاه التقييم، وأغراض التقييم، ومصادر التقييم، والاختلافات بين المقيمين، والعمليات المعرفية المرتبطة بالحكم على الأداء. بينت الدراسة أن أدبيات الأداء انتقلت من التركيز على تقييم الأداء كعملية قياس إلى الاهتمام بإدارة الأداء كعملية أوسع تهدف إلى تحسين السلوك والنتائج.

توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء لا يحقق قيمة كافية إذا ظل منفصلاً عن التغذية الراجعة والتطوير وقرارات إدارة الموارد البشرية. كما أوضحت أن فاعلية أنظمة الأداء تتأثر بعدالة التقييم، وفهم العاملين للنظام، وقدرة المقيمين على تقديم أحكام دقيقة. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء، وتدعم إدراج تقييم الأداء كبعد من أبعاد إدارة الأداء لا كمفهوم مستقل عنها.

وتناولت دراسة (Pulakos et al. (2015 إصلاح إدارة الأداء من خلال التعلم التجريبي أثناء العمل. هدفت الدراسة إلى تقديم مدخل عملي لتطوير أنظمة إدارة الأداء، من خلال تغيير سلوك المديرين والمشرفين أثناء العمل، بدلاً من الاكتفاء بتعديل النماذج والإجراءات. أكدت الدراسة أن كثيراً من أنظمة إدارة الأداء تفشل لأنها تركز على الإجراءات الرسمية، بينما تهمل السلوك اليومي للمشرفين في تحديد الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وتوجيه العاملين.

قدمت الدراسة مدخلاً يقوم على التعلم أثناء العمل، بحيث يمارس المديرون سلوكيات إدارة الأداء بصورة متكررة داخل بيئة العمل. وبينت أن إدارة الأداء الفعالة تحتاج إلى تقدير استباقي، وتحديد أهداف واضح، وتغذية راجعة مناسبة للسياق، وتصحيح مستمر للسلوك. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم بعد المتابعة والتغذية الراجعة، لأن بيئة الإنتاج تحتاج إلى ملاحظات مباشرة أثناء التنفيذ، حتى تقل الأخطاء ويتحسن الأداء قبل نهاية دورة التقييم.

وتناولت دراسة (Cappelli and Tavis (2016 التحول الحديث في إدارة الأداء. أوضحت الدراسة أن كثيراً من المنظمات بدأت تتخلى عن نظم التقييم السنوي التقليدية، وتتجه نحو مراجعات أداء أكثر مرونة، وحوارات مستمرة بين المديرين والعاملين. بينت الدراسة أن التركيز انتقل من المساءلة عن نتائج الماضي إلى التعلم وتحسين الأداء الحالي وتطوير المواهب للمستقبل.

تؤكد هذه الدراسة أن إدارة الأداء الحديثة لا تقف عند منح العامل درجة أو تصنيف، بل تهدف إلى مساعدة العامل على تحسين أدائه بصورة مستمرة. تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم أهمية المتابعة المستمرة والتطوير، خصوصاً في المنشآت الإنتاجية التي تحتاج إلى تصحيح سريع للأخطاء وتحسين دائم للمهارات. كما

تساعد في تفسير سبب اعتماد الدراسة الحالية على أبعاد التخطيط والمتابعة والتقييم والتطوير، بدلا من الاكتفاء ببعد تقييم الأداء.

وتناولت دراسة (2017) Van Waeyenberg, Decramer, Desmidt, and Audenaert العلاقة بين إدارة أداء العاملين ونوايا ترك العمل لدى الموظفين الحكوميين، مع اختبار الدور الوسيط للرضا عن نظام الأداء والالتزام العاطفي. ركزت الدراسة على إدارة الأداء في القطاع العام، ودرست أثر نظام الأداء على اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي. أظهرت الدراسة أن رضا العاملين عن نظام إدارة الأداء والالتزام العاطفي يؤديان دورا مهما في تفسير أثر إدارة الأداء على نوايا ترك العمل.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن إدارة الأداء لا تؤثر فقط في النتائج الكمية، بل تؤثر أيضا في اتجاهات العاملين ورضاهم والتزامهم. وعندما يشعر العامل أن نظام الأداء عادل وواضح، تزيد رغبته في الالتزام وتحسين العمل. وهذا ينعكس على الإنتاجية بصورة غير مباشرة، خاصة في المنشآت التي تعتمد على استقرار العاملين وتراكم خبراتهم.

وتناولت دراسة (2019) Audenaert et al. أثر إدارة أداء العاملين على الابتكار الفردي في المنظمات العامة، مع التركيز على دور اتساق ممارسات إدارة الأداء وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس. استخدمت الدراسة بيانات من 68 دار رعاية و1095 عاملا في فلاندرز. توصلت الدراسة إلى أن الابتكار الفردي يرتبط بإدارة أداء متسقة، وأن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس تؤثر في قوة هذه العلاقة.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن اتساق ممارسات إدارة الأداء مهم في تحسين سلوك العاملين. فالتخطيط وحده لا يكفي إذا غابت المتابعة. والتقييم لا يكفي إذا لم يرتبط بالتطوير. كما أن علاقة المشرف بالعامل تؤثر في قبول التغذية الراجعة وتنفيذ التوجيهات. وهذا يناسب بيئة الدراسة الحالية، لأن المشرف في المصنع يؤدي دورا محوريا في متابعة الأداء وتصحيح الأخطاء وتحسين الإنتاجية.

وتناولت دراسة (2005) Neely, Gregory, and Platts تصميم نظم قياس الأداء ودورها في تحسين نتائج المنظمات. ركزت الدراسة على أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة تساعد الإدارة على فهم مستوى الإنجاز واتخاذ قرارات تحسين مناسبة. أوضحت الدراسة أن قياس الأداء لا يحقق قيمة إذا لم يرتبط بقرارات إدارية واضحة، وأن المؤشرات يجب أن تعكس أهداف المنظمة والعمليات الأساسية فيها.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم قياس الإنتاجية من خلال مؤشرات عملية، مثل سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر. كما تؤكد أن إدارة الأداء تحتاج إلى مؤشرات قابلة للقياس حتى تتمكن الإدارة من متابعة النتائج وتحسينها.

— أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار العام للدراسة وتحديد اتجاهها العلمي. فقد أكدت الدراسات أن إدارة الأداء تمثل عملية مستمرة، ولا تقتصر على تقييم العاملين في نهاية فترة زمنية. لذلك، اعتمدت الدراسة الحالية إدارة الأداء كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، يتكون من تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير.

كما ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المتغير التابع. فقد بينت الدراسات التي تناولت الإنتاجية أن تحسين الإنتاجية لا يقاس بكمية الإنتاج فقط، بل يشمل جودة المخرجات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام. لذلك، اعتمدت الدراسة الحالية هذه المؤشرات لقياس تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت معظم الدراسات ذات العلاقة هذا المنهج لدراسة أثر الممارسات الإدارية في أداء العاملين أو الإنتاجية. كما دعمت الدراسات السابقة اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، لأنها تناسب قياس آراء العاملين حول ممارسات إدارة الأداء والإنتاجية.

كما ساعدت الدراسات السابقة في بناء محاور الاستبانة. فقد استفادت الدراسة الحالية من الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة، مثل تخطيط الأداء، والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، ونظام الحوافز، والتطوير المستمر. كما استفادت من الدراسات التي ربطت التدريب والحوافز بتحسين الأداء والإنتاجية.

وساعدت الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة. فقد استخدمت الدراسات السابقة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار. لذلك، تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأساليب لاختبار أثر إدارة الأداء بأبعادها في تحسين الإنتاجية.

— أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدور إدارة الأداء في تحسين نتائج العاملين. كما تتفق معها في النظر إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة تشمل التخطيط، والمتابعة، والتقييم، والتطوير، والحوافز. وتتفق كذلك مع الدراسات التي أكدت أهمية التغذية الراجعة المستمرة والحوافز العادلة في رفع مستوى أداء العاملين.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة شيخ ديب وماخوس ونيربي (2021) في تناول إدارة الأداء من خلال أبعاد متعددة، مثل تخطيط الأداء والتغذية الراجعة والمكافآت. كما تتفق مع دراسة بن خيرة وبوخلو (2021) في النظر إلى إدارة أداء العاملين بوصفها مدخلا لتحسين الأداء الوظيفي. وتتفق مع دراسة الرشيد (2025) في

ربط استراتيجيات إدارة الأداء بتحسين إنتاجية الموظفين. وتتفق مع دراسة الدوسري (2006) في أهمية ربط الحوافز بالأداء والإنتاجية.

وتختلف الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة في مجال التطبيق. فقد طبقت بعض الدراسات في جامعات أو مؤسسات حكومية أو شركات كبرى، بينما تطبق الدراسة الحالية في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، وهي شركة إنتاجية تعمل في مجال التصنيع الغذائي. كما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على تحسين الإنتاجية بوصفه متغيراً تابعاً، وليس الأداء الوظيفي العام فقط.

وتختلف الدراسة الحالية كذلك في أنها تجمع بين أبعاد إدارة الأداء ومؤشرات الإنتاجية العملية. فهي لا تكتفي بدراسة أثر التدريب أو الحوافز أو التقييم كل على حدة، بل تدرس أثر إدارة الأداء كنظام متكامل. كما تقيس الإنتاجية من خلال السرعة، والجودة، وكفاءة الموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

— الفجوة البحثية

تظهر الفجوة البحثية في أن عدداً من الدراسات السابقة تناول إدارة الأداء أو تقييم الأداء أو الحوافز أو التدريب بصورة مستقلة، بينما تناولت دراسات أخرى الأداء الوظيفي العام دون ربطه بمؤشرات إنتاجية تفصيلية. كما أن كثيراً من الدراسات طبقت في بيئات تعليمية أو حكومية أو خدمية، في حين تقل الدراسات التي تربط إدارة الأداء بتحسين الإنتاجية داخل منشآت إنتاجية محددة في البيئة السعودية.

كما تظهر الفجوة في أن بعض الدراسات ركزت على تقييم الأداء كإجراء إداري، بينما تحتاج بيئة الإنتاج إلى دراسة إدارة الأداء كنظام متكامل يبدأ من التخطيط، ويمر بالمتابعة والتغذية الراجعة، ثم التقييم، ثم الحوافز والتطوير. وهذا ما تناوله الدراسة الحالية.

تعالج الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال دراسة أثر إدارة الأداء بأبعادها الأربعة، تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. كما تقدم الدراسة تطبيقاً ميدانياً في منشأة إنتاجية سعودية، وتقيس الإنتاجية من خلال مؤشرات عملية تشمل سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر،

9-1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق الدراسة الحالية من مجموعة من الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. وتساعد هذه الأسس على فهم طريقة تأثير ممارسات إدارة الأداء في سلوك العاملين ونتائجهم.

— نظرية تحديد الأهداف

تؤكد نظرية تحديد الأهداف أن الأهداف الواضحة والمحددة تؤثر في مستوى الجهد والالتزام لدى العاملين. عندما يعرف العامل ما المطلوب منه، وما معيار النجاح، وما الفترة الزمنية المحددة للإنجاز، يصبح أكثر قدرة على توجيه جهده نحو النتيجة المطلوبة. وتوضح هذه النظرية أهمية بعد تخطيط الأداء في الدراسة الحالية، لأن التخطيط يحدد الأهداف ومؤشرات الأداء والمسؤوليات (Locke and Latham, 2002).

— نظرية التوقع

تقوم نظرية التوقع على أن العامل يبذل جهداً أكبر عندما يعتقد أن جهده سيؤدي إلى أداء أفضل، وأن الأداء الأفضل سيقود إلى مكافأة أو نتيجة مرغوبة. وتدعم هذه النظرية بعد الحوافز والتطوير في الدراسة الحالية. فعندما تربط الإدارة بين الأداء الجيد والحوافز العادل أو فرصة التطوير، يرتفع التزام العامل بتحسين إنتاجيته (Vroom, 1964).

— نظرية العدالة

ترى نظرية العدالة أن شعور العامل بعدالة التقييم والمكافأة يؤثر في دافعيته وسلوكه داخل العمل. إذا شعر العامل أن تقييمه عادل، وأن الحوافز تمنح وفق معايير واضحة، يزيد التزامه بالأداء. أما إذا شعر بعدم العدالة، فيضعف ارتباطه بالأهداف التنظيمية. وتدعم هذه النظرية بعد تقييم الأداء وبعد الحوافز والتطوير في الدراسة الحالية (Adams, 1965).

— مدخل التحسين المستمر

يركز مدخل التحسين المستمر على مراجعة العمل بصورة متكررة، ومعالجة الأخطاء، وتطوير الأساليب، وتحسين الجودة. ويرتبط هذا المدخل بالإنتاجية في المنشآت الإنتاجية، لأن الأخطاء والهدر وضعف الجودة تؤثر مباشرة في نتائج التشغيل. وتدعم هذه الرؤية أهمية المتابعة والتغذية الراجعة في الدراسة الحالية، لأن التغذية الراجعة تساعد العاملين على تعديل الأداء قبل تراكم المشكلات.

— مدخل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

ينظر هذا المدخل إلى العاملين بوصفهم مورداً رئيساً في تحقيق أهداف المنظمة. لا تحقق الموارد البشرية قيمة عالية إلا عندما تربط المنظمة بين ممارساتها الإدارية وأهدافها الاستراتيجية. لذلك، تمثل إدارة الأداء حلقة وصل بين استراتيجية الشركة وإنتاجية العاملين. فالأهداف تتحول إلى مؤشرات، والمؤشرات تتحول إلى متابعة، والمتابعة تتحول إلى تحسين، والتحسين ينعكس على الإنتاجية.

10-1 المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي. يناسب هذا المنهج طبيعة الدراسة لأنه يساعد على وصف واقع إدارة الأداء في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، ثم تحليل أثر أبعادها على تحسين الإنتاجية لدى العاملين. يركز المنهج الوصفي على جمع البيانات من الواقع كما يراها أفراد العينة. ويركز الجانب التحليلي على اختبار العلاقة بين المتغيرات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها. تستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع آراء العاملين حول ممارسات إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية. ثم تحول الإجابات إلى بيانات رقمية تخضع للتحليل الإحصائي. يساعد هذا الأسلوب على قياس مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة، واختبار الفروض، وتحديد قوة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. ويمثل العاملون الفئة المناسبة للدراسة لأنهم يتعاملون مع ممارسات إدارة الأداء داخل بيئة العمل، ويدركون أثرها على الإنجاز والجودة والوقت والموارد. وتستخدم الدراسة عينة من العاملين للإجابة عن الاستبانة، ثم تخضع البيانات للتحليل.

تتبع الدراسة الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات المرتبطة بإدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.
2. تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفروضها.
3. بناء نموذج الدراسة ومتغيراتها.
4. تصميم الاستبانة وفق أبعاد الدراسة.
5. عرض الاستبانة على محكمين للتأكد من صدقها.
6. جمع البيانات من أفراد العينة.
7. ترميز البيانات وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.
8. اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
9. تحليل البيانات الوصفية.
10. اختبار الفروض باستخدام الارتباط والانحدار.
11. تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

1-10-1 مصادر البيانات

– البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي تجمع مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة. وتركز هذه البيانات على آراء العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة حول مستوى تطبيق إدارة الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية، والعلاقة بينهما. وتعد الاستبانة المصدر الرئيس للبيانات الميدانية في هذه الدراسة.

– البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في الكتب، والدراسات السابقة، والبحوث العلمية، والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والحوافز، والتطوير، والإنتاجية، وتحسين الأداء التنظيمي. وتستخدم الدراسة هذه المصادر لبناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد المتغيرات، وتفسير النتائج.

2-10-1 أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. صممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها. وتتكون من قسمين رئيسيين.

– البيانات العامة

يتضمن هذا القسم بيانات شخصية ووظيفية عن أفراد العينة، مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. تساعد هذه البيانات على وصف خصائص العينة وتقديم صورة واضحة عن المبحوثين.

– محاور الدراسة

يتضمن هذا القسم فقرات تقيس متغيرات الدراسة. وينقسم إلى محورين رئيسيين. يقيس المحور الأول إدارة الأداء من خلال تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. ويقيس المحور الثاني تحسين الإنتاجية من خلال سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

تعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي. يعبر أفراد العينة عن درجة موافقتهم على كل فقرة وفق الدرجات الآتية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

جدول 1 محاور أداة الدراسة

م	المحور	البعد	عدد المقترح	الفقرات	الهدف من القياس
1	إدارة الأداء	تخطيط الأداء	5	قياس وضوح الأهداف والمسؤوليات ومؤشرات الأداء	
2	إدارة الأداء	المتابعة والتغذية الراجعة	5	قياس مستوى المتابعة وتصحيح الأخطاء وتقديم الملاحظات	
3	إدارة الأداء	تقييم الأداء	5	قياس عدالة التقييم ووضوح معايير وموضوعيته	
4	إدارة الأداء	الحوافز والتطوير	5	قياس ارتباط الأداء بالحوافز والتدريب والتطوير	
5	تحسين الإنتاجية	مؤشرات الإنتاجية	10	قياس سرعة الإنجاز وجودة المخرجات وكفاءة الموارد وتقليل الهدر	
	الإجمالي	جميع المحاور	30	قياس متغيرات الدراسة الرئيسة	

1-10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تستخدم الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة. وتشمل هذه الأساليب ما يأتي:

- 1 التكرارات والنسب المئوية، وتستخدم لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، مثل النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- 2 المتوسطات الحسابية، وتستخدم لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتحديد مستوى تطبيق إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية.
- 3 الانحرافات المعيارية، وتستخدم لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي لكل فقرة ولكل بعد.
- 4 معامل كرونباخ ألفا، ويستخدم لاختبار ثبات أداة الدراسة، والتأكد من اتساق فقرات كل محور.
- 5 اختبار التوزيع الطبيعي، ويستخدم للتحقق من ملائمة البيانات للتحليلات الإحصائية اللاحقة.
- 6 معامل ارتباط بيرسون، ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.
- 7 تحليل الانحدار المتعدد، ويستخدم لاختبار أثر أبعاد إدارة الأداء مجتمعة على تحسين الإنتاجية.
- 8 تحليل الانحدار البسيط، ويستخدم لاختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية بصورة منفردة.

9 اختبار تحليل التباين للنموذج، ويستخدم للتحقق من معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

10 معامل تضخم التباين، ويستخدم للتحقق من عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين أبعاد المتغير المستقل.

جدول 2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

م	الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
1	التكرارات والنسب المئوية	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
2	المتوسط الحسابي	تحديد مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة
3	الانحراف المعياري	قياس درجة تشتت الإجابات حول المتوسط
4	معامل كرونباخ ألفا	اختبار ثبات أداة الدراسة
5	اختبار التوزيع الطبيعي	التحقق من طبيعة توزيع البيانات
6	معامل ارتباط بيرسون	قياس العلاقة بين أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية
7	تحليل الانحدار البسيط	اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية
8	تحليل الانحدار المتعدد	اختبار أثر أبعاد إدارة الأداء مجتمعة على تحسين الإنتاجية
9	تحليل التباين للنموذج	اختبار معنوية نموذج الانحدار
10	معامل تضخم التباين	التحقق من عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين أبعاد المتغير المستقل

11-1 حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي تضبط نطاقها وتوضح مجال تطبيقها.

– الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية. وتقيس إدارة الأداء من خلال أربعة أبعاد هي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. وتقيس تحسين الإنتاجية من خلال سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

– الحدود المكانية

تطبق الدراسة في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية.

– الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، لأنهم يمثلون الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع إدارة الأداء والإنتاجية داخل الشركة.

– الحدود الزمنية

تطبق الدراسة خلال العام الدراسي 2026، وفق الفترة المحددة لجمع البيانات وتحليلها وإعداد البحث.

– الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. لذلك، ترتبط نتائج الدراسة بدرجة صدق استجابات أفراد العينة، وبمدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وهي إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. ويعرض الفصل المفاهيم الرئيسة والأبعاد والنماذج المرتبطة بكل متغير، ثم يوضح العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في المنشآت الإنتاجية، وبما يخدم موضوع الدراسة الميدانية في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالملكة العربية السعودية.

1-2 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة. يركز المبحث الأول على إدارة الأداء من حيث المفهوم، والتطور، والأهمية، والأهداف، والمبادئ، والمراحل، والأبعاد، ومتطلبات النجاح، والمعوقات، وتطبيقاتها في المنشآت الإنتاجية. ويركز المبحث الثاني على تحسين الإنتاجية من حيث المفهوم، والأهمية، والأهداف، والعناصر، والعوامل المؤثرة، ومؤشرات القياس، وتطبيقات الإنتاجية في المنشآت الصناعية، ثم يوضح العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.

يرتبط هذا الفصل بمشكلة الدراسة التي تبحث أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالملكة العربية السعودية. لذلك، لا يعرض الفصل المفاهيم النظرية بصورة عامة فقط، بل يربطها ببيئة العمل الإنتاجية التي تعتمد على سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

تنطلق الدراسة من أن إدارة الأداء ليست عملية تقييم منفصلة، بل نظام إداري مستمر يوجه العاملين نحو نتائج محددة. يبدأ هذا النظام من تخطيط الأداء، ثم ينتقل إلى المتابعة والتغذية الراجعة، ثم تقييم الأداء، ثم الحوافز والتطوير. وعندما تنفذ هذه المراحل بصورة مترابطة، ترتفع قدرة المنظمة على تحسين الإنتاجية وتحقيق نتائج تشغيلية أفضل (Aguinis, 2019).

2-2 المبحث الأول: إدارة الأداء

1-2-2 مقدمة

تشغل إدارة الأداء مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة. تعتمد المنظمات عليها لربط أهدافها العامة بأداء العاملين في الإدارات والأقسام وخطوط الإنتاج. وتزداد أهمية هذا النظام في المنشآت الإنتاجية، لأن نتائج العاملين تظهر في كمية الإنتاج، وجودة المنتجات، وسرعة إنجاز العمليات، ومعدل الأخطاء، وحجم الهدر في المواد والوقت.

تمثل إدارة الأداء إطاراً عملياً يساعد الإدارة على الإجابة عن أربعة أسئلة رئيسية. ماذا تريد المنظمة من العامل؟ كيف تقيس مستوى الإنجاز؟ ما الدعم الذي تقدمه الإدارة لتحسين الأداء؟ كيف تكافئ العامل أو تطوره بناءً على النتائج؟ عندما تجيب الإدارة عن هذه الأسئلة بوضوح، يتحول الأداء من نشاط فردي غير منظم إلى عملية قابلة للقياس والتحسين.

لا ينحصر دور إدارة الأداء في إصدار تقييم سنوي للعاملين. هذا الفهم يعد محدوداً. فإدارة الأداء تبدأ قبل تنفيذ العمل من خلال تحديد الأهداف والمعايير. وتستمر أثناء التنفيذ من خلال المتابعة والتغذية الراجعة. وتظهر بعد التنفيذ من خلال التقييم والحوافز والتطوير. لذلك، ينظر الفكر الإداري الحديث إلى إدارة الأداء بوصفها عملية مستمرة لا إجراء مؤقتاً (Armstrong & Taylor, 2023).

في شركة إنتاجية مثل شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، ترتبط إدارة الأداء بأعمال يومية متتابعة. تشمل هذه الأعمال الاستلام، والفرز، والمعالجة، والتعبئة، والتغليف، والتخزين، والتوزيع. يحتاج كل نشاط إلى معيار أداء واضح. يحتاج العامل إلى معرفة المطلوب منه في الوقت والجودة والكمية. ويحتاج المشرف إلى أداة متابعة تقيس الإنجاز وتكشف الأخطاء في وقت مبكر. لذلك، تمثل إدارة الأداء وسيلة عملية لتحسين الإنتاجية داخل هذا النوع من الشركات.

2-2-2 التطور التاريخي لإدارة الأداء

مر مفهوم إدارة الأداء بعدة مراحل. بدأت المرحلة الأولى من خلال الاهتمام بقياس أداء العاملين بطريقة بسيطة تعتمد على ملاحظة المشرف المباشر. ركزت هذه المرحلة على تقييم العامل من حيث الالتزام، والانضباط، والقدرة على تنفيذ التعليمات. كان التقييم في هذه المرحلة شخصياً بدرجة كبيرة، ويعتمد على حكم الرئيس المباشر أكثر من اعتماده على معايير واضحة.

ظهرت المرحلة الثانية مع توسع المنظمات وزيادة عدد العاملين. احتاجت الإدارة إلى نماذج أكثر تنظيماً لتقييم الأداء. لذلك، انتشرت بطاقات التقييم السنوي التي تتضمن درجات ومعايير عامة. ركزت هذه المرحلة على تصنيف العاملين، وتحديد من يستحق الترقية أو المكافأة أو المساءلة. لكنها لم تمنح التطوير والمتابعة اهتماماً كافياً.

ظهرت المرحلة الثالثة مع نمو إدارة الموارد البشرية. بدأ الفكر الإداري يميز بين تقييم الأداء وإدارة الأداء. أصبح تقييم الأداء جزءاً من نظام أوسع. لم يعد الهدف هو الحكم على العامل فقط، بل تحسين أدائه ومساعدته على تحقيق النتائج. ركزت هذه المرحلة على تحديد الأهداف، ومناقشة الأداء، وإشراك العامل في معرفة نقاط القوة والضعف (DeNisi & Murphy, 2017).

ظهرت المرحلة الرابعة مع زيادة المنافسة والتغير في بيئة العمل. اتجهت المنظمات إلى مراجعات أداء أقصر وأكثر انتظاماً، بدلاً من الاعتماد الكامل على التقييم السنوي. زاد الاهتمام بالتغذية الراجعة المستمرة، ومؤشرات الأداء، والتدريب أثناء العمل، وربط الأداء بالنتائج الفعلية. تؤكد الأدبيات الحديثة أن التقييم السنوي وحده لا يكفي لتحسين النتائج إذا لم ترافقه متابعة مستمرة وتطوير واضح (Pulakos et al., 2015).

يمثل هذا التطور تحولاً من ثقافة الحكم على العامل إلى ثقافة تحسين الأداء. في المنشآت الإنتاجية، يعد هذا التحول مهماً، لأن تأخر التصحيح يرفع تكلفة الخطأ. فإذا اكتشفت الإدارة الخطأ بعد نهاية دورة التقييم، تكون الخسارة قد حدثت في الوقت أو المواد أو جودة المنتج. أما المتابعة المستمرة، فتسمح بتعديل الأداء في الوقت المناسب.

جدول 3 التطور التاريخي لإدارة الأداء

المرحلة	التركيز الرئيس	طبيعة الممارسة	نقطة الضعف	الاتجاه الحديث
مرحلة الملاحظة المباشرة	حكم المشرف على العامل	تقييم شخصي عام	ضعف الموضوعية	اعتماد معايير واضحة
مرحلة التقييم السنوي	تصنيف العاملين	نماذج دورية	ضعف المتابعة	تقييم مرتبط بالأهداف
مرحلة إدارة الموارد البشرية	تحسين أداء العامل	تحديد أهداف ومراجعة أداء	تفاوت التطبيق	تطوير العامل بناء على النتائج
مرحلة الأداء المستمر	ربط الأداء بالنتائج	متابعة وتغذية راجعة مستمرة	تحتاج التزاماً إدارياً	تحسين مستمر للإنتاجية

3-2-2 تعريف إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء بأنها عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق من خلال تحديد الأهداف، وقياس الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، وتطوير القدرات، وربط النتائج بأهداف المنظمة (Aguinis, 2019).

ويعرفها Armstrong and Taylor بأنها عملية مستمرة لتحسين الأداء من خلال الاتفاق على الأهداف والمعايير، ومراجعة النتائج، وتحديد احتياجات التطوير، وتحقيق توافق بين أداء العاملين وأهداف المنظمة (Armstrong & Taylor, 2023).

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن إدارة الأداء تقوم على تحديد ما يجب إنجازه، وتحديد معيار القياس، ومتابعة التنفيذ، وتقديم التغذية الراجعة، وتقييم النتائج، وتطوير قدرات العاملين، وربط الأداء بالحوافز والقرارات الإدارية.

لا تساوي إدارة الأداء تقييم الأداء. تقييم الأداء يمثل مرحلة واحدة داخل إدارة الأداء. أما إدارة الأداء فهي نظام كامل يبدأ قبل العمل ويستمر أثناءه وبعده. لذلك، يعتمد البحث الحالي على مفهوم إدارة الأداء بوصفها نظاماً يضم التخطيط والمتابعة والتقييم والحوافز والتطوير.

في سياق الدراسة الحالية، تعرف إدارة الأداء إجرائياً بأنها مجموعة الممارسات التي تطبقها شركة مصنع تمرور القصيم المحدودة لتحديد أهداف أداء العاملين، ومتابعة إنجازهم، وتقييم نتائجهم، وربط أدائهم بالحوافز والتطوير، بما يساهم في تحسين الإنتاجية.

جدول 4 أبعاد مفهوم إدارة الأداء

العنصر	المعنى الإداري	المثال التطبيقي في المنشآت الإنتاجية
تحديد الأهداف	توضيح النتائج المطلوبة من العامل	تحديد كمية إنتاج يومية أو معيار جودة محدد
معايير القياس	تحديد كيفية الحكم على الأداء	نسبة الأخطاء، سرعة الإنجاز، الالتزام بالإجراءات
المتابعة	مراقبة التنفيذ أثناء العمل	متابعة خط التعبئة أو جودة الفرز
التغذية الراجعة	إبلاغ العامل بما يحتاج إلى تعديل	تنبيه العامل إلى تكرار خطأ في التغليف
التقييم	قياس مستوى الأداء بعد فترة محددة	تقييم شهري أو ربع سنوي
التطوير	معالجة نقاط الضعف	تدريب العامل على مهارة تشغيلية
الحوافز	ربط الأداء بنتائج مشجعة	مكافأة العامل الذي يحقق جودة أعلى

4-2-2 أهمية إدارة الأداء

تنبع أهمية إدارة الأداء من قدرتها على تحويل الأهداف العامة إلى سلوك عملي. لا تكفي الخطة العامة إذا لم تصل إلى العامل في صورة هدف واضح ومؤشر قابل للقياس. فعندما تحدد الإدارة هدفاً مثل تحسين جودة المنتج، يحتاج العامل إلى معرفة ما يعنيه ذلك في موقع عمله. هل يعني تقليل العيوب؟ هل يعني الالتزام بمقاس التعبئة؟ هل يعني المحافظة على نظافة المنتج؟ هنا تعمل إدارة الأداء على ترجمة الهدف إلى ممارسة.

تساعد إدارة الأداء العاملين على معرفة الأولويات. عندما يعرف العامل ما المطلوب منه، يقل التششت في العمل. وفي بيئة الإنتاج، يقلل وضوح الأولويات من الأخطاء والتأخير. فالعامل الذي يعرف معيار الجودة والوقت والكمية ينجز مهمته بصورة أكثر انتظاماً.

توفر إدارة الأداء قناة حوار بين المشرف والعامل. لا يبقى العامل منتظراً التقييم النهائي، بل يحصل على ملاحظات أثناء العمل. هذا الاتصال يقلل سوء الفهم، ويعالج المشكلات قبل اتساعها.

تدعم إدارة الأداء قرارات الموارد البشرية. تعتمد الإدارة على نتائج الأداء عند منح الحوافز، وتحديد التدريب، وتوزيع المهام، ومعالجة القصور. تصبح القرارات أكثر عدالة عندما تستند إلى بيانات أداء واضحة.

تكشف إدارة الأداء نقاط الضعف في أداء العاملين والفرق. ثم تحول هذه النقاط إلى خطط تدريب وتطوير. وبذلك، لا يصبح التدريب نشاطاً عاماً، بل يستند إلى حاجة فعلية. وعندما تحسن الأهداف والمتابعة والتقييم والتطوير، ترتفع الإنتاجية، لأن العامل يؤدي عمله بسرعة أفضل، وبأخطاء أقل، وبجودة أعلى، وباستخدام أكثر كفاءة للوقت والموارد.

5-2-2 أهداف إدارة الأداء

تهدف إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم العامل والمنظمة في وقت واحد. ولا تنفصل هذه الأهداف عن تحسين الإنتاجية في المنشآت الإنتاجية.

تعمل إدارة الأداء على مواءمة أهداف الأفراد مع أهداف الشركة. فإذا كان هدف الشركة رفع جودة منتجات التمر، فيجب أن يظهر هذا الهدف في أداء العاملين في الفرز والمعالجة والتعبئة والتخزين. لا يتحقق الهدف العام إلا عندما يتحول إلى مسؤوليات واضحة في كل وظيفة.

تسعى إدارة الأداء إلى رفع مستوى إنجاز العاملين من خلال تحديد التوقعات وتقديم المتابعة. فالإنجاز لا يتحسن عندما تترك المهام دون معيار. يحتاج العامل إلى هدف واضح ومراجعة منتظمة.

تهدف إدارة الأداء إلى رفع جودة العمل من خلال قياس الأداء ومتابعة الأخطاء. في المصنع، تنعكس الجودة على سلامة المنتج، ودقة التعبئة، ونظافة العمليات، والالتزام العاملين بالإجراءات.

تستخدم إدارة الأداء نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب. إذا ظهر ضعف لدى العامل في مهارة معينة، يجب أن يوجه التدريب لمعالجة هذه المهارة. بذلك، يصبح التطوير مرتبطاً بواقع الأداء.

تساعد إدارة الأداء على ربط الحوافز بالإنجاز الفعلي. لا تمنح المكافآت بصورة عشوائية، بل ترتبط بمؤشرات مثل الالتزام، والجودة، والإنتاج، وتقليل الأخطاء. كما تحدد إدارة الأداء مسؤولية كل عامل أو فريق عن النتائج. فالمسألة لا تعني العقاب فقط. تعني معرفة ما تم إنجازه، وما لم ينجز، وأسباب ذلك، وما يجب تعديله.

6-2-2 أسباب ظهور إدارة الأداء الحديثة

ظهرت إدارة الأداء الحديثة استجابة لعدد من المتغيرات التنظيمية والتشغيلية. لم تعد أنظمة التقييم التقليدية قادرة على تلبية حاجة المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية.

أظهرت التجارب التنظيمية أن التقييم السنوي لا يكفي لتحسين الأداء. فهو يحدث بعد فترة طويلة من وقوع الأخطاء. كما أنه يركز على النتيجة النهائية أكثر من تركيزه على تصحيح الأداء أثناء العمل (DeNisi & Murphy, 2017).

تحتاج المنظمات إلى تحسين مستمر في الأداء والجودة والتكلفة. وهذا التحسين يتطلب متابعة منتظمة، وليس تقييماً متأخراً. لذلك، اتجهت المنظمات إلى أنظمة أداء أكثر مرونة واستمرارية.

تفرض المنافسة على الشركات تحسين الإنتاجية وخفض الهدر ورفع جودة المنتجات. ولا يتحقق ذلك دون نظام أداء يحدد المعايير ويتابع التنفيذ. كما تحول دور إدارة الموارد البشرية من إدارة شؤون العاملين إلى دعم استراتيجية المنظمة، فأصبحت إدارة الأداء أداة لربط العاملين بالنتائج التنظيمية.

تحتاج الإدارة إلى بيانات تساعد على اتخاذ القرار. توفر إدارة الأداء مؤشرات حول مستوى الإنجاز، ونقاط القصور، واحتياجات التدريب، وفاعلية الحوافز. كما أصبح العاملون مصدراً رئيساً للقيمة، لذلك تسعى المنظمات إلى تنمية قدراتهم واستثمار مهاراتهم من خلال أنظمة أداء واضحة (Armstrong & Taylor, 2023).

7-2-2 مبادئ إدارة الأداء

تقوم إدارة الأداء الفعالة على مجموعة من المبادئ التي تضمن عدالة النظام وفاعليته. وتتمثل هذه المبادئ في وضوح الأهداف، وقابلية القياس، والمشاركة، والاستمرارية، والعدالة، والربط بالتطوير، والربط بالحوافز، وبساطة النظام.

يجب أن تكون الأهداف محددة ومفهومة. لا ينتج العامل أداء جيداً إذا كانت الأهداف غامضة. وتدعم نظرية تحديد الأهداف هذا المبدأ، حيث تؤكد أن الأهداف الواضحة ترفع الجهد والالتزام (Locke & Latham, 2002).

يجب أن تقاس الأهداف بمؤشرات محددة. في المنشآت الإنتاجية، تشمل المؤشرات الكمية المنتجة، ونسبة الخطأ، ووقت الإنجاز، وجودة المنتج، والهدر في المواد. كما يجب أن يشارك العامل في فهم هدفه وطريقة تقييمه. المشاركة لا تعني غياب سلطة الإدارة، بل تعني وضوح التوقعات وتبادل الفهم.

تحتاج إدارة الأداء إلى متابعة دائمة. لا يكفي عقد اجتماع واحد في نهاية العام. يجب أن تقدم الإدارة ملاحظات أثناء العمل. كما يجب أن تطبق المعايير على الجميع بصورة عادلة، لأن العدالة تدعم ثقة العاملين في النظام، وتزيد قبولهم لنتائج التقييم.

لا قيمة لتقييم يكشف الضعف ثم يترك العامل دون تدريب. يجب أن يرتبط التقييم بخطة تطوير عملية. ويجب أن يشعر العامل أن الأداء الجيد يقود إلى تقدير عادل. وتدعم نظرية التوقع هذا المبدأ، لأن العامل يزيد جهده عندما يثق أن الأداء الأفضل يقود إلى نتيجة مرغوبة (Vroom, 1964).

جدول 5 مبادئ إدارة الأداء الفعالة

المبدأ	المقصود به	أثره المتوقع
وضوح الأهداف	تحديد المطلوب من العامل	تقليل الغموض ورفع الالتزام
قابلية القياس	تحويل الأداء إلى مؤشرات	تسهيل المتابعة والتقييم
المشاركة	إشراك العامل في فهم الهدف	زيادة القبول والمسؤولية
الاستمرارية	متابعة الأداء أثناء التنفيذ	تصحيح الأخطاء مبكراً
العدالة	تطبيق معايير موحدة	رفع الثقة في النظام
الربط بالتطوير	تحويل النتائج إلى تدريب	معالجة نقاط الضعف
الربط بالحوافز	مكافأة الأداء الجيد	رفع الدافعية
البساطة	سهولة التطبيق والفهم	زيادة الالتزام بالنظام

8-2-2 مراحل إدارة الأداء

تمر إدارة الأداء بعدة مراحل مترابطة. أي ضعف في مرحلة منها يؤثر في بقية المراحل. تبدأ الدورة بتخطيط الأداء، ثم تنفيذ الأداء، ثم المتابعة والتغذية الراجعة، ثم تقييم الأداء، ثم التطوير والحوافز.

تبدأ إدارة الأداء بالتخطيط. تحدد الإدارة في هذه المرحلة الأهداف والمسؤوليات ومؤشرات القياس. يجب أن يعرف العامل ما المطلوب منه، ومتى يجب إنجازه، وكيف تقاس النتيجة. في مصنع التمور، يشمل التخطيط تحديد معايير الفرز، وسرعة التعبئة، ونسب العيوب المقبولة، ومعايير النظافة والسلامة.

ينفذ العامل المهام وفق الخطة والمعايير المحددة. يحتاج التنفيذ إلى موارد كافية، وأدوات مناسبة، وإجراءات واضحة، وإشراف منظم. لا يتحمل العامل مسؤولية النتيجة إذا لم توفر الإدارة الأدوات والتعليمات اللازمة.

يتابع المشرف أداء العاملين أثناء التنفيذ. يقدم ملاحظات مباشرة تساعد العامل على تصحيح المسار. يجب أن تكون التغذية الراجعة محددة ومرتبطة بسلوك أو نتيجة. لا تفيد الملاحظة العامة إذا لم توضح الخطأ وطريقة معالجته.

تأتي مرحلة التقييم لقياس مستوى الأداء خلال فترة محددة. يعتمد التقييم على الأهداف والمؤشرات الموضوعية في مرحلة التخطيط. يجب أن يكون التقييم موضوعياً وعادلاً ومبنياً على أدلة. ثم تستخدم الإدارة نتائج التقييم لاتخاذ قرارات التطوير والحوافز.

تخطيط الأداء
↓
تنفيذ الأداء
↓
المتابعة والتغذية الراجعة
↓
تقييم الأداء
↓
التطوير والحوافز

رسم توضيحي 2 دورة إدارة الأداء في المنشآت الإنتاجية

جدول 6 مراحل إدارة الأداء

المرحلة	السؤال الرئيس	المخرج المتوقع
تخطيط الأداء	ما المطلوب من العامل؟	أهداف ومعايير واضحة
تنفيذ الأداء	كيف تنفذ المهام؟	أداء يومي وفق الإجراءات
المتابعة والتغذية الراجعة	ما الذي يحتاج إلى تصحيح؟	ملاحظات وتحسين أثناء العمل
تقييم الأداء	ما مستوى الإنجاز؟	نتائج أداء موثقة
التطوير والحوافز	كيف نستثمر النتائج؟	تدريب، حوافز، قرارات إدارية

9-2-2 أبعاد إدارة الأداء

تعتمد الدراسة الحالية أربعة أبعاد لإدارة الأداء. تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تمثل دورة الأداء الأساسية، ولأنها ترتبط مباشرة بتحسين الإنتاجية داخل المنشآت الإنتاجية. وهذه الأبعاد هي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير.

— تخطيط الأداء

يقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف والمهام والمعايير قبل بدء التنفيذ. يمثل هذا البعد نقطة البداية في نظام إدارة الأداء. فإذا ضعف التخطيط، ضعفت المتابعة والتقييم. لا تستطيع الإدارة أن تقيس أداء العامل إذا لم تحدد مسبقاً ما المطلوب منه.

يرتكز تخطيط الأداء على تحديد أهداف واضحة، وتحديد مسؤوليات كل وظيفة، وتحديد مؤشرات قياس الأداء، وتحديد مستوى الجودة المطلوب، وتحديد الفترة الزمنية للإنجاز، وتحديد الموارد اللازمة، وربط الهدف الفردي بهدف القسم أو الشركة.

في المنشآت الإنتاجية، يساعد التخطيط على تقليل الارتجال. فالعامل في مرحلة الفرز يحتاج إلى معيار واضح لقبول أو رفض المنتج. والعامل في التعبئة يحتاج إلى معرفة الكمية المطلوبة ومستوى الدقة في الوزن والتغليف. والمشرف يحتاج إلى معرفة المؤشرات التي يقيس بها أداء الفريق.

يتفق هذا البعد مع نظرية تحديد الأهداف. فالأهداف المحددة ترفع التركيز وتزيد الجهد وتوجه السلوك نحو النتيجة المطلوبة (Locke & Latham, 2002). لذلك، يعد تخطيط الأداء عاملاً مؤثراً في الإنتاجية، لأنه يقلل الغموض ويزيد انتظام العمل.

— المتابعة والتغذية الراجعة

تعني المتابعة مراقبة الأداء أثناء التنفيذ، وتعني التغذية الراجعة تزويد العامل بمعلومات عن مستوى أدائه وما يحتاج إلى تعديله. تمثل هذه العملية صلة بين التخطيط والتقييم. فمن خلالها تعرف الإدارة ما إذا كان العمل يسير وفق الأهداف.

تساعد المتابعة والتغذية الراجعة على كشف الأخطاء مبكراً، وتقليل تكرار الأخطاء، وتصحيح السلوك أثناء العمل، ودعم العامل عند مواجهة صعوبة، وتوضيح توقعات المشرف، ورفع جودة التواصل، وتقليل الفاقد في الوقت والمواد.

في بيئة الإنتاج، تؤدي التغذية الراجعة دوراً حاسماً. فإذا لاحظ المشرف خطأً في التغليف أو الوزن أو الترتيب، فإن التصحيح الفوري يمنع استمرار الخطأ في دفعات أخرى. أما تأخر التغذية الراجعة فيؤدي إلى تراكم الأخطاء وزيادة الهدر.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن ضعف التغذية الراجعة يمثل سببا رئيسا لفشل أنظمة الأداء. فالأنظمة التي تركز على التقييم النهائي دون حوار مستمر لا تحقق تحسينا حقيقيا في الأداء (Pulakos et al., 2015).

— تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء قياس مستوى إنجاز العامل أو الفريق وفق معايير محددة. يمثل التقييم مرحلة مهمة لأنه يحدد مدى تحقق الأهداف، ويكشف جوانب القوة والضعف، ويدعم القرارات الإدارية. يعتمد تقييم الأداء الفعال على معايير واضحة، ومؤشرات قابلة للقياس، وأدلة فعلية على الأداء، وموضوعية المشرف، وعدالة المقارنة بين العاملين، وتوثيق النتائج، ومناقشة التقييم مع العامل، وربط النتيجة بخطة عمل لاحقة.

لا يحقق التقييم هدفه إذا تحول إلى إجراء شكلي. يجب أن يستخدم التقييم لتحسين الأداء، لا لتسجيل درجة فقط. لذلك، يربط الفكر الحديث التقييم بالتطوير والحوافز والتوجيه المستقبلي (Aguinis, 2019). في مصنع التمر، يقيس التقييم جوانب متعددة. تشمل الالتزام بإجراءات العمل، وجودة التنفيذ، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، والتعاون مع الفريق، والمحافظة على الموارد. وكلما كانت المعايير واضحة، زادت عدالة التقييم.

— الحوافز والتطوير

يمثل الحوافز والتطوير البعد الرابع في الدراسة الحالية. ويقصد به ربط نتائج الأداء بالمكافآت والتقدير والتدريب وتنمية المهارات. هذا البعد يحول التقييم إلى قيمة عملية. فإذا اكتشفت الإدارة ضعفا في أداء عامل، توجهه إلى تدريب. وإذا حقق العامل نتائج عالية، يحصل على تقدير عادل.

تنقسم الحوافز إلى حوافز مادية ومعنوية. تشمل الحوافز المادية المكافآت والزيادات والبدلات. وتشمل الحوافز المعنوية الشكر، وشهادات التقدير، وفرص المشاركة، وتحمل مسؤوليات أكبر. ويجب أن ترتبط الحوافز بمعايير أداء واضحة حتى تحقق أثرها.

أما التطوير، فيشمل التدريب، والتوجيه، والتعلم أثناء العمل، وتبادل الخبرات، وتعديل الإجراءات. لا يقتصر التطوير على الدورات الرسمية. ففي بيئة الإنتاج، يشكل التدريب العملي اليومي جزءا مهما من تطوير الأداء.

يدعم هذا البعد نظرية التوقع. فالعامل يبذل جهدا أكبر عندما يرى علاقة واضحة بين الجهد، والأداء، والحوافز (Vroom, 1964). كما تدعمه نظرية العدالة، لأن العامل يقارن بين جهده وما يحصل عليه من تقدير (Adams, 1965).

10-2-2 متطلبات نجاح إدارة الأداء

لا ينجح نظام إدارة الأداء بمجرد وجود نماذج أو تعليمات. يحتاج النظام إلى متطلبات تنظيمية وسلوكية تضمن تطبيقه بصورة عملية ومستمرة داخل المنشأة. (Armstrong and Taylor, 2023)

يجب أن تتبنى الإدارة العليا نظام الأداء وتتابع تطبيقه. إذا لم تهتم الإدارة العليا بالنظام، فسيتحول إلى إجراء إداري محدود. كما يجب أن يعرف كل عامل دوره ومسؤوليته. غموض المسؤوليات يضعف التقييم، لأن الإدارة لا تعرف من يتحمل نتيجة العمل. (Armstrong and Taylor, 2023)

يحتاج المشرفون إلى مهارات وضع الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة، وإجراء مقابلات التقييم، وتحليل نتائج الأداء. المشرف غير المدرب يضعف النظام حتى لو كان النموذج جيدا. (Armstrong and Taylor, 2023)

يجب اختيار مؤشرات تعبر عن العمل الحقيقي. لا تفيد المؤشرات العامة إذا لم تقيس السرعة والجودة والهدر والالتزام. وتحتاج الإدارة إلى تسجيل بيانات الأداء بصورة منتظمة. وتشمل البيانات الإنتاج، والأخطاء، والتأخير، والتدريب، والحوافز. (Armstrong and Taylor, 2023)

يجب أن تستخدم نتائج الأداء في الحوافز والتدريب والترقية وتوزيع المهام. إذا لم ترتبط النتائج بقرارات، يفقد النظام قيمته. ويجب أن يشعر العاملون أن النظام عادل ومفهوم. العدالة ترفع قبول العاملين للتقييم وتقلل مقاومة النظام. (Armstrong and Taylor, 2023)

11-2-2 معوقات تطبيق إدارة الأداء

تواجه إدارة الأداء عددا من المعوقات التي تقلل فاعليتها. وتظهر هذه المعوقات في كثير من المنظمات، وخصوصا عندما يطبق النظام بصورة شكلية. (Pulakos et al., 2015)

إذا لم تحدد الإدارة أهدافا واضحة، يصبح التقييم غير عادل. العامل لا يستطيع تحقيق هدف لا يفهمه. وعندما يغيب الحوار بين المشرف والعامل، تتكرر الأخطاء ولا يعرف العامل كيف يحسن أداءه. (Pulakos et al., 2015)

يؤثر التحيز في عدالة التقييم. يشمل التحيز المجاملة، أو التشدد، أو الحكم بناء على موقف واحد، أو مقارنة العاملين بغير معيار. كما يؤدي ضعف ربط الأداء بالحوافز إلى تقليل أثر النظام، لأن العامل المجتهد لا يشعر بفرق واضح بينه وبين العامل الأقل إنجازا. (Pulakos et al., 2015)

تؤدي الإجراءات الطويلة إلى نفور المشرفين والعاملين من النظام. يجب أن يكون النظام واضحا ومباشرا. ولا ينجح التقييم دون بيانات. في الإنتاج، يجب تسجيل معدلات الإنجاز، والأخطاء، والهدر، والالتزام بالوقت. (Pulakos et al., 2015)

يرفض بعض العاملين نظام الأداء إذا فهموه كأداة عقاب. يجب أن توضحه الإدارة كأداة للتطوير وتحسين العمل. كما لا يستطيع المشرف تطبيق نظام الأداء دون تدريب، فالمهارة في تقديم التغذية الراجعة والتقييم لا تنشأ تلقائياً. (Pulakos et al., 2015)

12-2-2 إدارة الأداء في المنشآت الإنتاجية

تختلف إدارة الأداء في المنشآت الإنتاجية عن تطبيقها في الأعمال الإدارية البحتة. في الإنتاج، توجد نتائج ملموسة تظهر في المنتج والوقت والجودة والتكلفة. لذلك، تحتاج إدارة الأداء إلى مؤشرات دقيقة ومرتبطة بالعملية التشغيلية. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

يجب أن تحدد الإدارة الكمية المطلوبة من كل عامل أو فريق. لا يعني ذلك الضغط على العامل فقط، بل تنظيم الجهد وفق الطاقة المتاحة وجودة المنتج المطلوبة. وترتبط الإنتاجية بالجودة. فإذا ارتفعت الكمية وانخفضت الجودة، لا يعد الأداء جيداً. لذلك، يجب أن يجمع نظام الأداء بين معيار الكمية ومعيار الجودة. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

تستخدم المنشآت الإنتاجية المواد والوقت والطاقة. أي هدر في هذه الموارد يخفض الإنتاجية. ويجب أن يقيس نظام الأداء حجم الفاقد وأسبابه. كما تحتاج المصانع إلى إجراءات دقيقة للسلامة والنظافة والتشغيل. ويجب أن يكون الالتزام بهذه الإجراءات جزءاً من تقييم الأداء. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

لا يعمل العامل في الإنتاج بمعزل عن الآخرين. تتوقف جودة العملية على تنسيق الفريق. لذلك، يجب أن يشمل التقييم التعاون والانضباط والتواصل. كما يجب أن يتعلم العاملون من الأخطاء المتكررة. وتساعد إدارة الأداء على تحديد هذه الأخطاء وتحويلها إلى تدريب أو تعديل في طريقة العمل. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، يفترض أن تخدم إدارة الأداء مراحل الإنتاج المختلفة. فعند مرحلة الفرز، يقاس الأداء من خلال الدقة وتقليل الخطأ. وفي مرحلة التعبئة، يقاس من خلال الالتزام بالوزن والنظافة والسرعة. وفي مرحلة التخزين، يقاس من خلال الالتزام بمتطلبات الحفظ والترتيب. وبهذا، يصبح نظام الأداء جزءاً من العملية الإنتاجية لا نشاطاً إدارياً منفصلاً. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

3-2 المبحث الثاني: تحسين الإنتاجية

1-3-2 تمهيد

تعد الإنتاجية مؤشرا رئيسا على قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة. لا تقتصر الإنتاجية على زيادة كمية الإنتاج. تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وعن قدرة المنظمة على تحقيق نتائج أعلى بجودة أفضل وتكلفة أقل ووقت أقصر. لذلك، تمثل الإنتاجية هدفا إداريا وتشغيليا في الوقت نفسه. (Aguinis, 2019)

تزداد أهمية الإنتاجية في المنشآت الصناعية والغذائية، لأن هذه المنشآت تعتمد على مواد خام، وأيد عاملة، ومعدات، ووقت تشغيل، وجودة منتج. أي ضعف في إدارة هذه العناصر يظهر في صورة ارتفاع تكلفة، أو انخفاض جودة، أو تأخر إنتاج، أو زيادة هدر. لذلك، تحتاج المنشآت الإنتاجية إلى أنظمة إدارية تدعم تحسين الإنتاجية، وتعد إدارة الأداء من أهم هذه الأنظمة. (Aguinis, 2019)

2-3-2 تعريف الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين المخرجات التي تنتجها المنظمة والمدخلات التي تستخدمها لتحقيق تلك المخرجات. وتشمل المدخلات العمل، والمواد، والوقت، والطاقة، والمعدات. وتشمل المخرجات السلع أو الخدمات المنتجة. وتتحسن الإنتاجية عندما تزيد المخرجات مع ثبات المدخلات، أو عندما تحقق المنظمة المخرجات نفسها بمدخلات أقل (ILO, 2015).

وتعرف الإنتاجية في الإدارة التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على إنتاج مخرجات ذات قيمة من خلال استخدام كفاء للموارد المتاحة. لذلك، لا تقاس الإنتاجية بالكمية وحدها. فالمنتج المعيب لا يمثل إنتاجية حقيقية حتى لو زادت الكمية. يجب أن يجمع القياس بين الكمية والجودة والكفاءة. (OECD, 2001)

في الدراسة الحالية، تعرف الإنتاجية إجرائيا بأنها مستوى قدرة العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة على إنجاز العمل بسرعة مناسبة، وجودة مقبولة، واستخدام كفاء للوقت والموارد، مع تقليل الأخطاء والهدر وتحسين الأداء العام. (OECD, 2001)

3-3-2 أهمية الإنتاجية

تمثل الإنتاجية أحد أهم مؤشرات نجاح المنشآت الإنتاجية. الشركة التي تنتج بجودة أفضل وتكلفة أقل تستطيع المنافسة بصورة أفضل. الإنتاجية تساعد الشركة على تلبية طلب العملاء دون ارتفاع غير مبرر في التكلفة. (OECD, 2001)

عندما تستخدم الشركة وقتها وموادها ومعدات بكفاءة، تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة. وهذا يرفع هامش الربح أو يتيح تقديم سعر مناسب للسوق. كما أن الإنتاجية لا تعني السرعة فقط. تعني إنجاز العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى. وهذا يقلل إعادة العمل ويخفض نسبة المنتجات المعيبة. (OECD, 2001)

تساعد الإنتاجية على استثمار الموارد البشرية والمادية بصورة أفضل. فكل دقيقة عمل وكل وحدة مادة يجب أن تضيف قيمة إلى المنتج. ويرتبط رضا العملاء بجودة المنتج وتوفره في الوقت المناسب. تحسين الإنتاجية يدعم انتظام التوريد والمحافظة على الجودة. (OECD, 2001)

المنظمة ذات الإنتاجية المرتفعة تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو. لأنها تخفض الهدر وتزيد كفاءة التشغيل. وعندما يرى العاملون نتائج عملهم في صورة إنتاج أفضل وحوافز عادلة، يرتفع ارتباطهم بالعمل. لذلك، ترتبط الإنتاجية أيضا بثقافة العمل والتحفيز. (OECD, 2001)

4-3-2 أهداف تحسين الإنتاجية

تهدف عملية تحسين الإنتاجية إلى تحقيق نتائج عملية داخل المنظمة. وتشمل هذه الأهداف زيادة كمية المخرجات دون المساس بالجودة، ورفع جودة المنتج، وتقليل العيوب، وتقليل الوقت اللازم لتنفيذ العمليات، وتخفيض الهدر في المواد والطاقة والجهد. (OECD, 2001)

تهدف عملية تحسين الإنتاجية كذلك إلى تحسين استخدام المعدات، ورفع كفاءة العاملين، وتنظيم تدفق العمل بين الأقسام، وتقليل إعادة العمل الناتجة عن الأخطاء، وتحسين قدرة الشركة على تلبية الطلب، ورفع الأداء العام للمنظمة. (OECD, 2001)

لا تحقق هذه الأهداف أثرها إذا عولجت الإنتاجية كموضوع منفصل عن أداء العاملين. الإنتاجية نتيجة لسلوك يومي داخل العمل. لذلك، تحتاج إلى إدارة أداء واضحة تضبط الأهداف والمتابعة والتقييم والتطوير. (OECD, 2001)

5-3-2 عناصر الإنتاجية

تتكون الإنتاجية من مجموعة عناصر مترابطة. تشمل أهم هذه العناصر العمل البشري، والوقت، والمواد، والمعدات، والإجراءات، والجودة، والإدارة والإشراف. (Stevenson, 2021)

يشمل العمل البشري مهارات العاملين، وخبراتهم، والتزامهم، ودافعيتهم، وقدرتهم على تنفيذ المهام. يعد العمل البشري عنصرا أساسيا، لأن العامل هو من يشغل العمليات ويتعامل مع الأخطاء ويتخذ قرارات يومية. (Stevenson, 2021)

يمثل الوقت موردا مهما في الإنتاج. التأخير، والانتظار، والتوقف غير المخطط، كلها عوامل تخفض الإنتاجية. وتشمل المواد الخام والتعبئة والتغليف. كل هدر في المواد يؤثر في تكلفة الإنتاج. (Stevenson, 2021)

تؤثر كفاءة المعدات في كمية الإنتاج وجودته. لكن المعدات لا تعطي نتائج جيدة دون عامل مدرب وإجراءات تشغيل واضحة. وتشمل الإجراءات طريقة تنفيذ العمل، وتسلسل الخطوات، ومعايير الجودة. الإجراءات غير الواضحة تزيد الأخطاء. (Stevenson, 2021)

تمثل الجودة عنصراً مركزياً في الإنتاجية. المنتج المعيب يستهلك وقتاً ومواد دون أن يحقق قيمة. كما يقود الإشراف العمل اليومي. المشرف الجيد يوضح الهدف، ويتابع التنفيذ، ويصحح الأخطاء، ويدعم العاملين. (Stevenson, 2021)

جدول 7 عناصر الإنتاجية

العنصر	معناه	أثره في الإنتاجية
العمل البشري	مهارة العامل والتزامه	رفع الإنجاز وتقليل الخطأ
الوقت	مدة تنفيذ العمليات	تقليل التأخير وزيادة الإنتاج
المواد	الموارد الداخلة في الإنتاج	خفض الهدر والتكلفة
المعدات	وسائل التشغيل	رفع القدرة التشغيلية
الإجراءات	خطوات العمل ومعاييرها	توحيد الأداء وتحسين الجودة
الجودة	مطابقة المنتج للمعايير	خفض العيوب وإعادة العمل
الإشراف	متابعة وتوجيه العمل	تحسين الانضباط والنتائج

6-3-2 العوامل المؤثرة في الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل داخلية وخارجية. وتركز الدراسة الحالية على العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة الأداء. من أهم هذه العوامل وضوح الأهداف، ومهارة العاملين، والتحفيز، وأسلوب الإشراف، وبيئة العمل، وجودة الاتصال، وعدالة التقييم، وتوفير البيانات، واستقرار الإجراءات، والصيانة والتجهيزات. (Stevenson, 2021)

إذا لم يعرف العامل الهدف، ينخفض مستوى التركيز. الأهداف الواضحة تجعل العامل يدرك المطلوب منه. والعامل المدرب ينتج بجودة أفضل وبأخطاء أقل. لذلك، يرتبط التدريب بتحسين الإنتاجية. (Stevenson, 2021)

الحوافز العادلة تشجع العاملين على تحسين الأداء. ويجب أن ترتبط الحوافز بالنتائج. كما يساعد الإشراف القريب في كشف الأخطاء ودعم العاملين. أما الإشراف الضعيف فيترك الأخطاء تتكرر. (Stevenson, 2021)

تشمل بيئة العمل التنظيم، والسلامة، والتجهيزات، وتدفق العمليات. البيئة غير المنظمة ترفع الهدر والتأخير. كما يقلل الاتصال الواضح سوء الفهم بين الإدارات والعاملين. ويعد ضرورياً في الإنتاج المتتابع. (Stevenson, 2021)

شعور العامل بعدالة التقييم يرفع دافعيته. أما التقييم المتحيز فيضعف التزامه. وتحتاج الإدارة إلى بيانات عن الإنتاج والجودة والأخطاء والتأخير. دون بيانات، يصعب تحديد سبب ضعف الإنتاجية. (Stevenson, 2021)

7-3-2 مؤشرات قياس الإنتاجية

تحتاج الإنتاجية إلى مؤشرات واضحة. وتختلف المؤشرات حسب طبيعة النشاط. في المنشآت الإنتاجية، تستخدم مؤشرات كمية ونوعية. ومن أبرزها كمية الإنتاج، ووقت الإنجاز، ومعدل الأخطاء، ومعدل الهدر، وجودة المخرجات، والالتزام بالخطط، وإنتاجية العامل، وإعادة العمل، ورضا العميل، وكفاءة استخدام الموارد. (Neely et al., 1995)

تقيس كمية الإنتاج عدد الوحدات المنتجة خلال فترة محددة. لكنها لا تكفي وحدها للحكم على الإنتاجية. ويقيس وقت الإنجاز الزمن المستغرق لتنفيذ مهمة أو إنتاج دفعة. انخفاض الوقت مع المحافظة على الجودة يدل على تحسن الإنتاجية. (Neely et al., 1995)

يقيس معدل الأخطاء نسبة المنتجات أو العمليات التي تحتوي على أخطاء. كلما انخفضت الأخطاء، ارتفعت الإنتاجية. ويقيس معدل الهدر حجم المواد أو الوقت أو الجهد المفقود دون قيمة. يعد خفض الهدر مؤشرا مهما على كفاءة التشغيل. (Neely et al., 1995)

تقيس جودة المخرجات مدى مطابقة المنتج للمعايير. الإنتاجية الجيدة يجب أن تراعي الجودة. كما يقيس الالتزام بالخطوة مدى إنجاز الأعمال وفق الجدول المحدد. التأخير المتكرر يخفض الإنتاجية. (Neely et al., 1995)

جدول 8 مؤشرات قياس الإنتاجية في المنشآت الإنتاجية

المؤشر	طريقة القراءة	الدلالة
كمية الإنتاج	عدد الوحدات المنتجة	قياس حجم الإنجاز
وقت الإنجاز	الوقت المستغرق للعملية	قياس السرعة
معدل الأخطاء	عدد الأخطاء مقارنة بالإنتاج	قياس جودة التنفيذ
معدل الهدر	المواد أو الوقت المفقود	قياس كفاءة الموارد
جودة المخرجات	مطابقة المنتج للمعايير	قياس جودة المنتج
الالتزام بالخطوة	نسبة الإنجاز في الموعد	قياس الانضباط التشغيلي
إنتاجية العامل	مخرجات العامل خلال فترة	قياس كفاءة العمل

إعادة العمل	الأعمال المعادة بسبب خطأ	قياس ضعف الجودة
رضا العميل	مستوى قبول المنتج	قياس أثر الإنتاج النهائي
كفاءة الموارد	المخرجات مقارنة بالمدخلات	قياس الكفاءة العامة

8-3-2 تحسين الإنتاجية في المنشآت الصناعية

يعتمد تحسين الإنتاجية في المنشآت الصناعية على إدارة العمليات وإدارة العاملين معاً. لا يكفي تحسين المعدات إذا ظل أداء العاملين غير منظم. ولا يكفي تدريب العاملين إذا كانت الإجراءات غير واضحة. لذلك، يحتاج تحسين الإنتاجية إلى منظومة متكاملة. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

يساعد توحيد الإجراءات على تقليل التفاوت بين العاملين. عندما يعمل الجميع بالطريقة نفسها، تنخفض الأخطاء وتسهل المتابعة. كما يرفع التدريب العملي مهارة العامل ويقلل وقت التعلم داخل العمل. ويجب أن يرتبط التدريب بالأخطاء الفعلية التي تظهر في الأداء. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

القياس المستمر يكشف التغيرات في الإنتاجية. إذا انخفضت الجودة أو ارتفع الهدر، تستطيع الإدارة معرفة ذلك بسرعة. ويعني تدفق العمل انتقال المنتج بين المراحل دون انتظار طويل أو ازدحام في مرحلة معينة. ضعف التدفق يسبب التأخير والهدر. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

يجب أن تحدد الإدارة مصادر الهدر في المواد والوقت والحركة والتخزين، ثم تعالج السبب لا النتيجة فقط. ويمثل المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعاملين. المشرف يترجم الأهداف إلى تعليمات يومية، ويتابع التنفيذ. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

يحتاج العامل إلى حافز واضح عندما يحقق نتائج عالية. يجب أن ترتبط الحوافز بالجودة والالتزام وليس بالكمية فقط. كما تقلل بيئة العمل المنظمة الأخطاء، وتشمل النظافة، وترتيب الأدوات، ووضوح المسارات، وسلامة المعدات. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

9-3-2 أبعاد تحسين الإنتاجية

تعتمد الدراسة الحالية خمسة مؤشرات لتحسين الإنتاجية. تمثل هذه المؤشرات أبعاداً عملية تقيس نتائج العمل داخل المنشآت الإنتاجية. وتشمل سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

— سرعة الإنجاز

تعني سرعة الإنجاز قدرة العامل أو الفريق على تنفيذ المهام في الوقت المحدد دون تأخير غير مبرر. ولا تعني السرعة تجاهل الجودة أو إجراءات السلامة. فالسرعة المقبولة هي التي تحقق الوقت المستهدف مع المحافظة على جودة المخرجات. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

تتأثر سرعة الإنجاز بعوامل عدة. تشمل وضوح المهام، وتوفر المواد، ومهارة العامل، وتنظيم خط الإنتاج، وجودة الإشراف، وانخفاض التوقفات. وتساعد إدارة الأداء على تحسين السرعة من خلال تحديد الوقت المتوقع للعمل، ومتابعة التأخير، ومعالجة أسبابه. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

— جودة المخرجات

تعني جودة المخرجات مطابقة المنتج للمعايير المطلوبة. في مصنع التمور، ترتبط الجودة بالفرز، والنظافة، وسلامة التعبئة، ودقة الوزن، وسلامة التغليف، والالتزام بإجراءات التخزين. تتحسن الجودة عندما يعرف العامل معيار الجودة، ويتلقى تغذية راجعة عند وقوع خطأ، ويخضع لتدريب عند الحاجة. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

ترتبط الجودة بالإنتاجية لأن المنتج المعيب يستهلك وقتاً ومواد ثم يحتاج إلى إعادة عمل أو استبعاد. لذلك، تؤدي إدارة الأداء دوراً مهماً في رفع الجودة من خلال التقييم والمتابعة. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

— كفاءة استخدام الوقت والموارد

تعني كفاءة استخدام الوقت والموارد تحقيق المخرجات بأقل هدر ممكن. تشمل الموارد المواد الخام، ومواد التعبئة، والطاقة، والمعدات، ووقت العاملين. تتحسن الكفاءة عندما تنخفض الأخطاء والتوقفات والحركة غير الضرورية وإعادة العمل. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

تساعد إدارة الأداء على رفع كفاءة الموارد من خلال قياس الأداء، وتحديد مصادر الهدر، وربط العاملين بمؤشرات واضحة. فإذا عرف العامل أن الهدر في المواد جزء من تقييمه، سيتعامل مع الموارد بدرجة أعلى من الانضباط. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

— تقليل الأخطاء والهدر

يمثل تقليل الأخطاء والهدر مؤشراً مباشراً على تحسن الإنتاجية. الأخطاء تعني تنفيذ العمل بصورة غير صحيحة. والهدر يعني فقدان مورد دون قيمة. وتشمل الأخطاء ضعف الفرز، أو عدم الالتزام بالإجراء، أو خلل التعبئة، أو تأخير تسليم الدفعة. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

يحتاج تقليل الأخطاء إلى متابعة قريبة وتغذية راجعة سريعة. فإذا عرف العامل الخطأ بعد وقت طويل، تتكرر المشكلة. أما إذا حصل على ملاحظة مباشرة، يستطيع تعديل السلوك فوراً. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

— تحسين الأداء العام

يعني تحسين الأداء العام ارتفاع مستوى العمل ككل. ويشمل الالتزام، والتعاون، والسرعة، والجودة، وتقليل الهدر، وتحقيق الأهداف. يمثل هذا البعد نظرة شاملة للإنتاجية، لأنه لا يركز على مؤشر واحد فقط. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

يتحسن الأداء العام عندما تعمل أبعاد إدارة الأداء معا. فالتخطيط يحدد الهدف، والمتابعة تكشف الخلل، والتقييم يقيس النتيجة، والحوافز والتطوير يعالجان الأداء ويدعمان العاملين. (Slack and Brandon-Jones, 2019)

10-3-2 العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية

تقوم العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية على فكرة واضحة. الإنتاجية تتحسن عندما يعرف العامل ما المطلوب منه، ويحصل على متابعة أثناء العمل، ويقيم بعدالة، ويحصل على حافز أو تدريب بناء على النتيجة. لذلك، لا تعد إدارة الأداء نشاطا إداريا منفصلا عن الإنتاجية. إنها أداة تؤثر في الإنتاجية من خلال سلوك العاملين ونتائجهم. (Aguinis, 2019)

تؤثر إدارة الأداء في الإنتاجية عبر عدة مسارات. الأهداف الواضحة تقلل الغموض. عندما يعرف العامل معيار الأداء، يقل الوقت الضائع في التخمين أو انتظار التعليمات. وهذا يرفع سرعة الإنجاز. (Aguinis, 2019) المتابعة تكشف الأخطاء في وقت مبكر. وعندما تصحح الإدارة الخطأ أثناء العمل، تقل المنتجات المعيبة ويقل الهدر. والتقييم العادل يزيد ثقة العاملين في النظام. وعندما يشعر العامل أن جهده يقيم بعدالة، ترتفع دافعيته. (Aguinis, 2019)

الحوافز المرتبطة بالأداء تشجع العاملين على الالتزام بمعايير السرعة والجودة. ويجب أن تراعي الحوافز الجودة لا الكمية فقط. كما تكشف نتائج الأداء احتياجات التدريب. وعندما يعالج التدريب فجوات المهارة، يتحسن الأداء والإنتاجية. (Aguinis, 2019)

توضح هذه المسارات أن إدارة الأداء لا تؤثر في الإنتاجية من خلال بعد واحد. بل تعمل من خلال نظام مترابط. ضعف أي بعد يضعف أثر النظام كله. (Aguinis, 2019)

11-3-2 أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية

يمثل تخطيط الأداء الخطوة الأولى في تحسين الإنتاجية. لا يستطيع العامل أن يحقق إنتاجية مرتفعة إذا لم تكن أهدافه واضحة. تخطيط الأداء يحدد ما يجب إنجازه، وما مستوى الجودة المطلوب، وما الوقت المحدد، وما الموارد المتاحة. (Locke and Latham, 2002)

يساعد تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية من خلال تحديد الأولويات، وتقليل الارتباك في العمل، وتوحيد فهم العاملين للمعايير، وربط الأهداف الفردية بأهداف القسم، وتحديد مؤشرات الإنتاجية قبل التنفيذ، وتسهيل المتابعة والتقييم. (Locke and Latham, 2002)

في شركة إنتاجية، يظهر أثر التخطيط في تنظيم مراحل العمل. فإذا حددت الإدارة معيار الفرز، وسرعة التعبئة، ونسبة الخطأ المقبولة، وتوقيت إنجاز الدفعات، فإن العاملين ينجزون العمل بدرجة أعلى من الانتظام. أما غياب التخطيط، فيؤدي إلى تفاوت الأداء بين العاملين، وزيادة الأخطاء، وضعف المساءلة. (Locke and Latham, 2002)

يدعم ذلك ما أشارت إليه نظرية تحديد الأهداف من أن الأهداف المحددة ترفع الأداء عندما تقتزن بالالتزام والتغذية الراجعة (Locke & Latham, 2002). لذلك، تصوغ الدراسة الحالية فرضاً يتعلق بأثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية.

12-3-2 أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية

تؤثر المتابعة والتغذية الراجعة في الإنتاجية لأنها تعالج الأداء أثناء التنفيذ. في الإنتاج، لا ينتظر المشرف نهاية الفترة ليعرف أن هناك خطأ. يجب أن يراقب العمل ويقدم ملاحظات مباشرة. كلما كانت التغذية الراجعة أسرع وأكثر تحديداً، زادت فرص تصحيح الأداء. (Pulakos et al., 2015)

تساعد المتابعة والتغذية الراجعة على تقليل الأخطاء المتكررة، وخفض إعادة العمل، ورفع جودة المخرجات، وتحسين الالتزام بالإجراءات، وتدريب العامل أثناء العمل، وتحسين التواصل بين المشرف والعامل، وكشف أسباب التأخير. (Pulakos et al., 2015)

تعد التغذية الراجعة الفعالة محددة، ومباشرة، ومبنية على ملاحظة حقيقية، ومرتبطة بطريقة تصحيح واضحة. لا يكفي أن يقول المشرف للعامل إن أدائه ضعيف. يجب أن يوضح أين وقع الضعف، وما أثره، وكيف يعالجه. (Pulakos et al., 2015)

أكدت دراسات إدارة الأداء أن التغذية الراجعة المستمرة أكثر فاعلية من التقييم السنوي وحده، لأنها تمنح العامل فرصة تعديل أدائه في الوقت المناسب (Pulakos et al., 2015). لذلك، تعد المتابعة والتغذية الراجعة من أكثر الأبعاد ارتباطاً بتحسين الإنتاجية في بيئات الإنتاج.

13-3-2 أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية

يؤثر تقييم الأداء في الإنتاجية عندما يطبق بعدالة وموضوعية. فالتقييم يكشف مستوى الإنجاز، ويحدد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. ويمنح الإدارة أساساً لاتخاذ قرارات التطوير والحوافز. (DeNisi and Murphy, 2017)

يسهم تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية من خلال تحديد مستوى أداء العاملين، وتمييز الأداء الجيد من الأداء الضعيف، وكشف أسباب ضعف الإنتاجية، وتحديد احتياجات التدريب، ودعم قرارات الحوافز، وتحديد فرص تحسين العمليات، ورفع الالتزام بمعايير الأداء. (DeNisi and Murphy, 2017)

لكن التقييم لا يحسن الإنتاجية إذا لم يرتبط بإجراء لاحق. فإذا ظهرت نتيجة منخفضة دون تدريب أو توجيه، فلن يتغير الأداء. وإذا ظهرت نتيجة مرتفعة دون تقدير، تقل دافعية العامل. لذلك، يجب أن يكون التقييم جزءاً من دورة أداء كاملة. (DeNisi and Murphy, 2017)

في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، يفترض أن يقيس التقييم مؤشرات مثل الالتزام، والجودة، والسرعة، وتقليل الأخطاء، والتعاون، والمحافظة على الموارد. وعندما تطبق هذه المؤشرات بعدالة، يستطيع العامل أن يعرف وضعه الفعلي، وتستطيع الإدارة تحديد الجوانب التي تحتاج إلى دعم. (DeNisi and Murphy, 2017)

2-3-14 أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية

تمثل الحوافز والتطوير مرحلة تحويل نتائج الأداء إلى سلوك أفضل. فإذا حصل العامل صاحب الأداء المرتفع على تقدير عادل، زادت دافعيته للاستمرار. وإذا حصل العامل صاحب الأداء المنخفض على تدريب مناسب، تحسن مستواه. لذلك، يؤثر هذا البعد في الإنتاجية بصورة مباشرة. (Vroom, 1964)

تؤثر الحوافز في الإنتاجية من خلال رفع دافعية العاملين، وتشجيع الالتزام بمعايير الجودة، وتقليل الغياب والتراخي، وتقدير الأداء العالي، وربط الجهد بنتيجة ملموسة. (Vroom, 1964)

أما التطوير فيؤثر في الإنتاجية من خلال رفع مهارات العاملين، وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف المعرفة، وتحسين القدرة على استخدام المعدات، وتوحيد طريقة تنفيذ العمل، وزيادة قدرة العامل على حل المشكلات. (Vroom, 1964)

يجب أن تصمم الحوافز بعناية. فإذا ارتبطت الحوافز بالكمية فقط، قد يهمل العامل الجودة. وإذا ارتبطت بالجودة فقط دون مراعاة السرعة، قد ينخفض حجم الإنتاج. لذلك، يجب أن تجمع الحوافز بين مؤشرات كمية ونوعية، مثل الإنتاج، والجودة، والالتزام، وتقليل الهدر. (Vroom, 1964)

تدعم نظرية التوقع هذا الأثر، حيث يرتفع جهد العامل عندما يرى علاقة واضحة بين الجهد والأداء والحوافز (Vroom, 1964). وتدعم نظرية العدالة أيضاً هذا البعد، لأن العامل يحتاج إلى الشعور بأن المكافآت تمنح وفق معايير عادلة (Adams, 1965).

3 الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في قياس أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. يعرض الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وخصائص أفراد العينة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات الصدق والثبات، وخطوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل واختبار الفرضيات.

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين الإطار النظري والتحليل الميداني. فالفصل الأول حدد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، والفصل الثاني عرض المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، أما هذا الفصل فيوضح كيف جرى تحويل المفاهيم النظرية إلى أداة قياس قابلة للتطبيق والتحليل. لذلك، ركز الفصل على بناء منهجي واضح يضمن أن تكون البيانات مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يناسب طبيعة الموضوع. فالهدف لا يقتصر على وصف واقع إدارة الأداء داخل الشركة، بل يمتد إلى تحليل أثر أبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية. ويعتمد هذا المنهج على جمع بيانات ميدانية من العاملين، ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والمناقشة.

2-3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يستخدم المنهج الوصفي في عرض واقع الظاهرة كما هي في بيئة التطبيق، من خلال وصف مستوى ممارسات إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية من وجهة نظر العاملين. ويستخدم المنهج التحليلي في اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر إدارة الأداء بأبعادها على تحسين الإنتاجية.

يتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية لأن موضوعها يتطلب جمع بيانات مباشرة من العاملين فالدراسة تبحث في ممارسات إدارية تظهر داخل بيئة العمل اليومية، مثل تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. وهذه الممارسات لا تقاس من خلال الوصف النظري وحده، بل تحتاج إلى معرفة آراء العاملين حول مستوى تطبيقها وأثرها في نتائج العمل.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي في تحليل البيانات. جرى تحويل إجابات أفراد العينة إلى قيم رقمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ثم استخدمت الأساليب الإحصائية لقياس المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والثبات، والارتباط، والانحدار. ويساعد هذا المدخل على اختبار الفروض بصورة منظمة، وتحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

لا يلغي اعتماد الدراسة على المدخل الكمي أهمية الفهم العملي لطبيعة الشركة. لذلك، صممت فقرات الاستبانة بلغة مباشرة ترتبط بواقع المنشآت الإنتاجية. ركزت الفقرات على وضوح الأهداف، وتحديد

المسؤوليات، ومتابعة الأخطاء، وعدالة التقييم، وربط الأداء بالحوافز والتدريب، وجودة المخرجات، وسرعة الإنجاز، وكفاءة استخدام الوقت والموارد.

جدول 9 منهج الدراسة ومبررات استخدامه

م	نوع المنهج	الغرض من الاستخدام	مبرر الاعتماد عليه
1	المنهج الوصفي	وصف مستوى تطبيق إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية	يناسب عرض واقع الظاهرة كما يراها العاملون
2	المنهج التحليلي	تحليل أثر أبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية	يناسب اختبار العلاقات بين المتغيرات
3	المدخل الكمي	تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل	يناسب استخدام الاستبانة والاختبارات الإحصائية

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

1-3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالملكة العربية السعودية. ويشمل المجتمع العاملين في الإدارات التشغيلية والإدارية والفنية ذات العلاقة بعمليات الإنتاج والجودة والتعبئة والتخزين والدعم الإداري. تم اختيار هذا المجتمع لأنه يمثل البيئة التي تطبق فيها ممارسات إدارة الأداء، وتظهر فيها نتائج الإنتاجية بصورة مباشرة.

يرتبط اختيار مجتمع الدراسة بطبيعة المشكلة البحثية. فالدراسة تبحث أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية، وهذا الأثر يظهر بوضوح لدى العاملين الذين يتعاملون مع الأهداف اليومية، والمتابعة، والتقييم، والحوافز، والتدريب. لذلك، تعد آراء العاملين مصدرا مناسباً لقياس واقع إدارة الأداء داخل الشركة.

تم النظر إلى مجتمع الدراسة بوصفه مجتمعا متنوعا من حيث طبيعة العمل. فبعض العاملين يرتبطون مباشرة بخطوط الإنتاج، وبعضهم يعملون في الجودة، وبعضهم في المخازن والتوزيع، وبعضهم في الوظائف الإدارية والمساندة. هذا التنوع يساعد الدراسة على قياس إدارة الأداء من أكثر من زاوية داخل الشركة.

جدول 10 الفئات الرئيسة لمجتمع الدراسة

م	مجال العمل داخل الشركة	طبيعة الدور	أهمية الفئة للدراسة
1	الإنتاج والتشغيل	تنفيذ العمليات الإنتاجية اليومية	تمثل الفئة الأكثر ارتباطا بسرعة الإنجاز وجودة المخرجات
2	الجودة والرقابة	متابعة جودة المنتج وتقليل الأخطاء	تساعد في قياس أثر الأداء على الجودة والهدر
3	التعبئة والتغليف	تنفيذ مراحل التعبئة النهائية	ترتبط بالدقة والوقت ومطابقة المعايير
4	المستودعات والتوزيع	تنظيم التخزين وتجهيز الطلبات	تعكس كفاءة استخدام الوقت والموارد
5	الإدارة والدعم	تنظيم الموارد البشرية والمهام الإدارية	توضح جانب التخطيط والتقييم والحوافز

2-3-3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة ممثلة من العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. تم اختيار العينة بما يضمن تمثيل الإدارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وراعت الدراسة أن تشمل العينة عاملين من الإنتاج، والجودة، والتعبئة، والمستودعات، والإدارة، حتى تعكس النتائج واقع إدارة الأداء في أكثر من مجال وظيفي داخل الشركة.

استخدمت الدراسة أسلوب العينة الطبقية المتاحة. يقوم هذا الأسلوب على توزيع أفراد العينة على أكثر من فئة وظيفية، ثم جمع البيانات من العاملين المتاحين داخل كل فئة. يناسب هذا الأسلوب طبيعة الدراسة لأنه يمنع تركيز البيانات في إدارة واحدة، ويمنح صورة أكثر توازنا عن ممارسات إدارة الأداء داخل الشركة.

تم توزيع (130) استبانة على العاملين، واستردت الدراسة (124) استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات، استبعدت (4) استبانات بسبب عدم اكتمال الإجابات أو وجود نمط إجابة غير صالح للتحليل. وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (120) استبانة، وهي تمثل العينة النهائية للدراسة.

جدول 11 الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

م	البيان	العدد	النسبة من الاستبانات الموزعة
1	الاستبانات الموزعة	130	100%
2	الاستبانات المستردة	124	95.4%
3	الاستبانات المستبعدة	4	3.1%
4	الاستبانات الصالحة للتحليل	120	92.3%

يوضح الجدول السابق أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل يوفر قاعدة مناسبة لإجراء التحليل الوصفي واختبار الفرضيات. كما تعكس نسبة الاسترداد مستوى قبول جيد من أفراد العينة للمشاركة في الدراسة، مما يدعم الاعتماد على البيانات الميدانية في الوصول إلى النتائج.

4-3 خصائص العينة الشخصية والوظيفية

تساعد خصائص العينة على فهم طبيعة المشاركين في الدراسة. ويعد عرض هذه الخصائص خطوة مهمة قبل تحليل متغيرات الدراسة، لأنها توضح مدى تنوع العينة من حيث النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وكلما زاد تنوع العينة، زادت قدرة الدراسة على تقديم صورة أوسع عن واقع إدارة الأداء داخل الشركة.

لا تهدف هذه الخصائص إلى اختبار الفروض مباشرة، لكنها تساعد في تفسير النتائج. فقد تختلف رؤية العاملين لإدارة الأداء حسب خبرتهم أو موقعهم الوظيفي أو طبيعة عملهم. لذلك، تم تضمين هذه البيانات في القسم الأول من الاستبانة.

1-4-3 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول 12 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

م	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
1	ذكر	84	70.0%
2	أنثى	36	30.0%
	الإجمالي	120	100%

يبين الجدول أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة. ويتسق ذلك مع طبيعة العمل الإنتاجي في عدد من المنشآت الصناعية التي تعتمد على قوة عمل مباشرة في خطوط التشغيل والتعبئة والمستودعات. كما يوضح وجود مشاركة نسائية في بعض الأعمال الإدارية أو الفنية أو المساندة، وهو ما يمنح العينة قدرا من التنوع.

2-4-3 خصائص العينة حسب الفئة العمرية

جدول 13 خصائص العينة حسب الفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنة	28	23.3%
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة	46	38.3%
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة	31	25.8%
4	سنة فأكثر 50	15	12.5%
	الإجمالي	120	100%

يوضح الجدول أن العينة تضم فئات عمرية مختلفة. وتظهر الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بوصفها الفئة الأكبر. وتعد هذه الفئة مهمة في بيئة الإنتاج لأنها تجمع غالبا بين القدرة العملية والخبرة المتراكمة. كما تسهم الفئات الأكبر عمرا في تقديم رؤية مرتبطة بالتجربة والاستقرار الوظيفي.

3-4-3 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

جدول 14 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1	ثانوي فأقل	34	28.3%
2	دبلوم	31	25.8%
3	بكالوريوس	47	39.2%
4	دراسات عليا	8	6.7%
	الإجمالي	120	100%

يعكس توزيع المؤهل العلمي تنوعاً بين العاملين في الشركة. يضم المصنع عاملين في وظائف إنتاجية تحتاج إلى مهارة عملية، كما يضم عاملين في وظائف إشرافية وإدارية وفنية تحتاج إلى مؤهلات أعلى. ويفيد هذا التنوع في قياس إدارة الأداء من خلال مستويات وظيفية مختلفة.

4-4-3 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

جدول 15 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
1	أقل من 3 سنوات	24	20.0%
2	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	38	31.7%
3	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	36	30.0%
4	سنوات فأكثر 10	22	18.3%
الإجمالي		120	100%

يوضح الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز ثلاث سنوات. وهذا يعزز قدرة أفراد العينة على تقييم ممارسات إدارة الأداء، لأن العامل صاحب الخبرة يستطيع ملاحظة مستوى التخطيط والمتابعة والتقييم والحوافز بصورة أوضح من العامل الجديد.

5-4-3 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول 16 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1	عامل إنتاج وتشغيل	56	46.7%
2	مشرف أو قائد فريق	18	15.0%
3	فني جودة أو مراقبة	14	11.7%
4	إداري أو موارد بشرية	17	14.2%
5	مستودعات ولوجستيات	15	12.5%
الإجمالي		120	100%

يبين الجدول أن عمال الإنتاج والتشغيل يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة. وهذا مناسب لطبيعة الدراسة لأنها تبحث في تحسين الإنتاجية داخل منشأة إنتاجية. كما شملت العينة مشرفين وفنيين جودة وإداريين وعاملين في المستودعات، مما يساعد على قياس إدارة الأداء من زوايا تشغيلية وإدارية مختلفة.

5-3 أداة الدراسة

1-5-3 بناء أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. تم بناء الاستبانة اعتماداً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، وعلى ما عرضته الأدبيات السابقة حول إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. وقد صيغت فقرات الاستبانة بلغة واضحة ومباشرة حتى تناسب العاملين بمختلف مستوياتهم التعليمية والوظيفية. جرى تقسيم الاستبانة إلى قسمين. يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. أما القسم الثاني فيتضمن فقرات تقيس متغيرات الدراسة. وينقسم إلى محور إدارة الأداء ومحور تحسين الإنتاجية. تتضمن محور إدارة الأداء أربعة أبعاد، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير. وتتضمن محور تحسين الإنتاجية فقرات تقيس سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

جدول 17 محاور أداة الدراسة وفقراتها

م	المحور	البعد	عدد الفقرات	الغرض من القياس
1	إدارة الأداء	تخطيط الأداء	5	قياس وضوح الأهداف والمسؤوليات
2	إدارة الأداء	المتابعة والتغذية الراجعة	5	قياس المتابعة وتصحيح الأخطاء
3	إدارة الأداء	تقييم الأداء	5	قياس عدالة التقييم ووضوح المعايير
4	إدارة الأداء	الحوافز والتطوير	5	قياس ارتباط الأداء بالحوافز والتدريب
5	تحسين الإنتاجية	مؤشرات الإنتاجية	10	قياس السرعة والجودة وكفاءة الموارد
الإجمالي	جميع المحاور	جميع الأبعاد	30	قياس متغيرات الدراسة الرئيسية



رسم توضيحي 3 مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على إجراءات الدراسة الحالية.

2-5-3 مقياس الاستبانة وطريقة التصحيح

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة. يعد هذا المقياس مناسباً للدراسات الإدارية التي تعتمد على قياس الاتجاهات والآراء. يمنح المقياس خمس درجات تبدأ من غير موافق بشدة وتنتهي بموافق بشدة.

تم ترميز الإجابات رقمياً حتى تصبح قابلة للتحليل الإحصائي. أعطيت الإجابة غير موافق بشدة الدرجة (1)، وغير موافق الدرجة (2)، ومحايد الدرجة (3)، وموافق الدرجة (4)، وموافق بشدة الدرجة (5). وكلما ارتفع المتوسط الحسابي دل ذلك على ارتفاع مستوى الموافقة على الفقرة أو البعد.

جدول 18 مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

م	درجة الموافقة	الرمز الرقمي	مستوى الاتجاه
1	غير موافق بشدة	1	منخفض جداً
2	غير موافق	2	منخفض
3	محايد	3	متوسط
4	موافق	4	مرتفع
5	موافق بشدة	5	مرتفع جداً

ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم احتساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = (أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس) ÷ عدد الفئات. وبذلك يكون طول الفئة = $(5 - 1) \div 5 = 0.80$. وتم تفسير المتوسطات وفق الجدول الآتي:

جدول 19 معيار تفسير المتوسطات الحسابية

م	مدى المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	دلالة المستوى
1	من 1.00 إلى 1.80	منخفض جدا	ضعف واضح في مستوى التطبيق
2	من 1.81 إلى 2.60	منخفض	مستوى تطبيق دون المطلوب
3	من 2.61 إلى 3.40	متوسط	مستوى تطبيق يحتاج إلى تحسين
4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفع	مستوى تطبيق جيد
5	من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جدا	مستوى تطبيق عال

6-3 صدق وثبات أداة الدراسة

1-6-3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لقياسه. وللتحقق من صدق الأداة، اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري وصدق المحتوى. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية والمنهجية، بهدف التأكد من مناسبة الفقرات لمحاو الدراسة، ووضوح الصياغة، وسلامة الترتيب، وخلو الفقرات من الغموض .

جرى تعديل بعض الفقرات بناء على ملاحظات المحكمين. شملت التعديلات تبسيط بعض العبارات، وتجنب التكرار، وتحسين الربط بين الفقرة والبعد الذي تقيسه ، وتعديل بعض المصطلحات حتى تكون أقرب إلى بيئة العمل الإنتاجية. وبعد إدخال التعديلات، أصبحت الاستبانة أكثر ملاءمة للتطبيق على أفراد العينة .

اعتمدت الدراسة كذلك على صدق الاتساق الداخلي من خلال قياس العلاقة بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية لذلك البعد. ويعد هذا الإجراء مناسباً للتأكد من أن الفقرات تقيس المفهوم نفسه بصورة متسقة وتعرض نتائج الاتساق الداخلي في فصل تحليل البيانات.

جدول 20 إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة

م	نوع الصدق	الإجراء المستخدم	الغرض
1	الصدق الظاهري	عرض الاستبانة على محكمين	التأكد من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة
2	صدق المحتوى	مطابقة الفقرات مع أبعاد الدراسة	التأكد من تغطية كل بعد بعدد كاف من الفقرات
3	الاتساق الداخلي	قياس ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتهي إليه	التأكد من ارتباط الفقرات بمحاورها

2-6-3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الاستبانة نتائج مستقرة ومتسقة عند تطبيقها على أفراد العينة في ظروف متشابهة. وللتحقق من الثبات، استخدمت الدراسة معامل كرونباخ ألفا. يعد هذا المعامل من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات التي تعتمد على الاستبانة، لأنه يقيس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور الواحد.

تعد قيمة كرونباخ ألفا مقبولة إذا بلغت (0.70) فأكثر في الدراسات الإدارية والإنسانية، بينما تشير القيم الأعلى إلى مستوى ثبات أفضل. وفي هذه الدراسة، تم حساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد إدارة الأداء ، ولمحور تحسين الإنتاجية، وللاستبانة ككل .

جدول 21 معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة

م	المحور أو البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
1	تخطيط الأداء	5	0.86	مرتفع
2	المتابعة والتغذية الراجعة	5	0.88	مرتفع
3	تقييم الأداء	5	0.87	مرتفع
4	الحوافز والتطوير	5	0.90	مرتفع
5	تحسين الإنتاجية	10	0.92	مرتفع
6	الاستبانة ككل	30	0.94	مرتفع جداً

تشير قيم كرونباخ ألفا الواردة في الجدول إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة. وهذا يعني أن فقرات الاستبانة تتسم بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، وتصلح للاستخدام في قياس متغيرات الدراسة وتحليلها.

7-3 إجراءات جمع البيانات

اتبعت الدراسة إجراءات منظمة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة. بدأت الإجراءات بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، ثم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، ثم عرضها على المحكمين، ثم تعديلها، ثم توزيعها على أفراد العينة، ثم مراجعة الاستبانة المستردة قبل إدخالها للتحليل.

تم التأكيد لأفراد العينة أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن الإجابات تعامل بصورة جماعية دون الإشارة إلى أسماء المشاركين. كما تم توضيح طريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة، والتأكيد على ضرورة اختيار إجابة واحدة لكل فقرة. ساعد هذا الإجراء على تقليل الأخطاء في تعبئة الاستبانة.

بعد جمع الاستبانات، تم فحصها يدويا للتأكد من اكتمال الإجابات. استبعدت الاستبانات غير المكتملة أو التي تضمنت نمطا غير منطقي في الإجابة. ثم جرى ترميز البيانات، وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي، ومراجعتها للتأكد من عدم وجود أخطاء إدخال.

8-3 ترميز متغيرات الدراسة

تم ترميز متغيرات الدراسة لتسهيل إدخال البيانات وتحليلها. يمثل المتغير المستقل إدارة الأداء، ويتكون من أربعة أبعاد فرعية. ويمثل المتغير التابع تحسين الإنتاجية. وقد استخدمت الرموز الإحصائية لتبسيط عرض النتائج في الجداول والتحليل.

جدول 22 ترميز متغيرات الدراسة

م	المتغير	نوع المتغير	الرمز	عدد الفقرات
1	تخطيط الأداء	مستقل فرعي	X1	5
2	المتابعة والتغذية الراجعة	مستقل فرعي	X2	5
3	تقييم الأداء	مستقل فرعي	X3	5
4	الحوافز والتطوير	مستقل فرعي	X4	5
5	إدارة الأداء ككل	مستقل رئيس	X	20
6	تحسين الإنتاجية	تابع	Y	10

9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة. جرى استخدام الأساليب الوصفية لعرض خصائص العينة ومستويات الاستجابة، واستخدمت الأساليب الاستدلالية لاختبار الفروض وقياس أثر أبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية.

يساعد الجمع بين التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي على تقديم نتائج أكثر وضوحاً. فالتحليل الوصفي يوضح مستوى تطبيق إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية، بينما يبين التحليل الاستدلالي طبيعة العلاقة بين المتغيرات ومدى دلالة الأثر إحصائياً.

جدول 23 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

م	الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام	مرحلة الاستخدام
1	التكرارات والنسب المئوية	وصف خصائص أفراد العينة	تحليل البيانات العامة
2	المتوسط الحسابي	تحديد مستوى موافقة أفراد العينة	تحليل فقرات الاستبانة
3	الانحراف المعياري	قياس تشتت الإجابات حول المتوسط	تحليل الفقرات والأبعاد
4	معامل كرونباخ ألفا	اختبار ثبات الأداة	قبل التحليل النهائي
5	اختبار التوزيع الطبيعي	التحقق من ملاءمة البيانات للاختبارات	قبل اختبار الفروض
6	معامل ارتباط بيرسون	قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات	اختبار العلاقات
7	تحليل الانحدار البسيط	اختبار أثر كل بعد منفرداً على تحسين الإنتاجية	اختبار الفروض الفرعية
8	تحليل الانحدار المتعدد	اختبار أثر أبعاد إدارة الأداء مجتمعة	اختبار الفرض الرئيس
9	تحليل التباين للنموذج	اختبار معنوية نموذج الانحدار	فحص صلاحية النموذج
10	معامل تضخم التباين	التحقق من عدم وجود مشكلة تعدد خطي	قبل الانحدار المتعدد

10-3 الاختبارات القبلية للتحليل

1-10-3 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات، تتحقق الدراسة من طبيعة توزيع البيانات. يساعد اختبار التوزيع الطبيعي على تحديد مدى ملاءمة البيانات لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية. ويعد هذا الإجراء مهماً لأن تحليل الارتباط والانحدار يتطلبان أن تكون البيانات مناسبة من حيث التوزيع واتجاه القيم.

تعتمد الدراسة على اختبار كولموغوروف سميرونوف أو اختبار شايفرو ويلك حسب طبيعة البيانات وحجم العينة. كما يمكن الاسترشاد بقيم الالتواء والتفلطح لمعرفة مدى اقتراب توزيع البيانات من التوزيع الطبيعي وتعد القيم مقبولة إذا لم تظهر انحرافاً حاداً يخل باستخدام التحليل الإحصائي.

2-10-3 اختبار التعدد الخطي

تستخدم الدراسة اختبار التعدد الخطي قبل إجراء الانحدار المتعدد. يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ جداً بين أبعاد المتغير المستقل. فإذا كانت أبعاد إدارة الأداء مترابطة بصورة مفرطة، فقد يؤثر ذلك في دقة نموذج الانحدار.

VIF وتعد قيمة Tolerance والتباين المسموح VIF يعتمد اختبار التعدد الخطي على معامل تضخم التباين مقبولة إذا كانت أقل من (10)، مقبولة إذا كانت أكبر من (0.10). وعند تحقق هذه Tolerance كما تعد قيمة الشروط، يمكن استخدام الانحدار المتعدد بدرجة مناسبة من الثقة.

جدول 24 الاختبارات القبلية للتحليل ومعايير القبول

م	الاختبار القبلي	المؤشر المستخدم	معايير القبول	الغرض
1	التوزيع الطبيعي	Kolmogorov-Smirnov أو Shapiro-Wilk	عدم وجود انحراف حاد في التوزيع	تحديد ملاءمة البيانات للتحليل
2	الالتواء والتفلطح	Skewness و Kurtosis	ضمن الحدود المقبولة إحصائياً	فحص شكل توزيع البيانات
3	التعدد الخطي	VIF	أقل من 10	فحص عدم تداخل أبعاد المتغير المستقل
4	التباين المسموح	Tolerance	أكبر من 0.10	دعم صلاحية نموذج الانحدار

11-3 معايير اختبار الفرضيات

تعتمد الدراسة على مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05). وبناء على ذلك، تقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من أو تساوي (0.05)، وترفض الفرضية الصفرية. أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، فلا توجد دلالة إحصائية كافية لقبول وجود الأثر .

كما تعتمد الدراسة على قيمة معامل الانحدار لتحديد اتجاه الأثر. فإذا كانت قيمة معامل الانحدار موجبة ودالة إحصائياً، فهذا يعني أن زيادة تطبيق البعد ترتبط بارتفاع مستوى تحسين الإنتاجية. وإذا كانت القيمة غير دالة، فهذا يعني أن البعد لا يثبت أثره إحصائياً في حدود بيانات الدراسة .

جدول 25 معايير اختبار الفرضيات

م	المعيار	طريقة الحكم	الدلالة المنهجية
1	مستوى الدلالة	$Sig \leq 0.05$	قبول وجود أثر ذي دلالة إحصائية
2	مستوى الدلالة	$Sig > 0.05$	عدم قبول وجود أثر ذي دلالة إحصائية
3	معامل الانحدار	قيمة موجبة ودالة	أثر إيجابي للمتغير المستقل
4	R^2 معامل التحديد	كلما ارتفعت القيمة زادت القدرة التفسيرية	تحديد نسبة تفسير التغير في الإنتاجية
5	F اختبار	دلالة النموذج الكلي	الحكم على صلاحية نموذج الانحدار

12-3 الاعتبارات المنهجية للدراسة

حرصت الدراسة على الالتزام بعدد من الاعتبارات المنهجية التي تدعم جودة النتائج. تمثلت هذه الاعتبارات في وضوح أداة القياس، واستخدام فقرات مرتبطة مباشرة بأبعاد الدراسة ، وتوضيح هدف الدراسة لأفراد العينة، وعدم طلب أي بيانات شخصية تحدد هوية المشارك ، ومراجعة الاستبانة قبل التحليل .

كما حرصت الدراسة على استخدام لغة واضحة في الاستبانة حتى تكون مفهومة للعاملين في مختلف المستويات الوظيفية. وقد تم تجنب العبارات الطويلة أو المركبة، كما تم التركيز على ممارسات عملية يمكن للعامل ملاحظتها داخل بيئة العمل، مثل وضوح الهدف ، وتقديم الملاحظات ، وعدالة التقييم ، وربط الأداء بالحوافز والتدريب.

وتراعي الدراسة أن نتائجها ترتبط ببيئة التطبيق وخصائص العينة. لذلك، تفسر النتائج في ضوء طبيعة شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، وطبيعة العمل الإنتاجي، ومستوى استجابة العاملين. وتفيد النتائج الشركات الإنتاجية المشابهة عند مراعاة اختلاف الحجم والهيكل ونظام العمل.

4 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية التي هدفت إلى قياس أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. ويعد هذا الفصل حلقة الربط بين الإطار النظري والمنهجية من جهة، وبين النتائج والتوصيات من جهة أخرى، لأنه يحول إجابات أفراد العينة إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير.

يعتمد التحليل على بيانات عينة مكونة من 120 مفردة. تم تحليل البيانات من خلال أساليب إحصائية وصفية واستدلالية تتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها. شملت الأساليب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الثبات، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط، اختبار التعدد الخطي، وتحليل الانحدار المتعدد.

تم تنظيم الفصل وفق تسلسل إحصائي واضح. يبدأ الفصل بوصف خصائص العينة، ثم ينتقل إلى اختبار صلاحية البيانات للتحليل، ثم يعرض التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة، ثم يناقش علاقات الارتباط، ثم يختبر الفرضيات من خلال تحليل الانحدار. ويدعم الفصل النتائج بجداول مفصلة ورسومات بيانية ملونة أقرب حتى يظهر التحليل بصورة واضحة ومنظمة وExcel وSPSS إلى مخرجات.

اعتمد تفسير المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي. وجرى تصنيف المتوسطات إلى مستويات منخفضة ومتوسطة ومرتفعة، حتى يسهل الحكم على مستوى تطبيق إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية داخل الشركة. كما تم تفسير نتائج الفرضيات وفق مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، وهو المستوى المعتمد في هذه الدراسة.

2-4 خصائص عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. ويشمل النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. يساعد هذا الوصف على فهم طبيعة العينة ومدى قدرتها على تقديم استجابات مناسبة حول ممارسات إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. ويعد تنوع العينة مهماً لأن الدراسة تطبق في بيئة إنتاجية تضم عاملين ومشرفين وإداريين وفنيين.

جدول 26 العينة الخاضعة للتحليل

البيان	القيمة
عدد الاستبانات الموزعة	130
عدد الاستبانات المستردة	124
عدد الاستبانات المستبعدة	4
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	120
نسبة الاستجابة الصالحة	92.3%

يوضح الجدول السابق أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ 120 استبانة. تعد هذه النسبة مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي في الدراسة الحالية، لأنها توفر حجماً كافياً لاختبار العلاقات بين أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. كما أن استبعاد ست استبانات جاء بسبب عدم اكتمال الإجابات أو وجود نمط إجابة غير مناسب للتحليل.

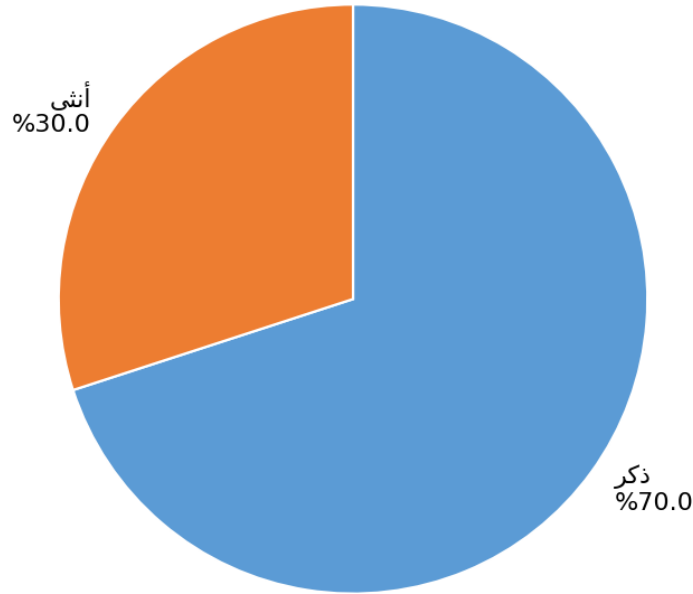
1-2-4 توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول 27 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

م	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	84	70.0%
2	أنثى	36	30.0%
	الإجمالي	120	100%

توضح نتائج الجدول السابق أن الذكور يمثلون 70.0% من عينة الدراسة، بينما تمثل الإناث 30.0%. يعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في المنشآت الإنتاجية التي تعتمد في بعض مراحلها على الأعمال التشغيلية المباشرة ولا يقلل ذلك من أهمية مشاركة الإناث، لأن وجودهن في العينة يضيف بعداً مناسباً لفهم ممارسات الأداء في الجوانب الإدارية والفنية والمساندة.

توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي



رسم توضيحي 4 توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

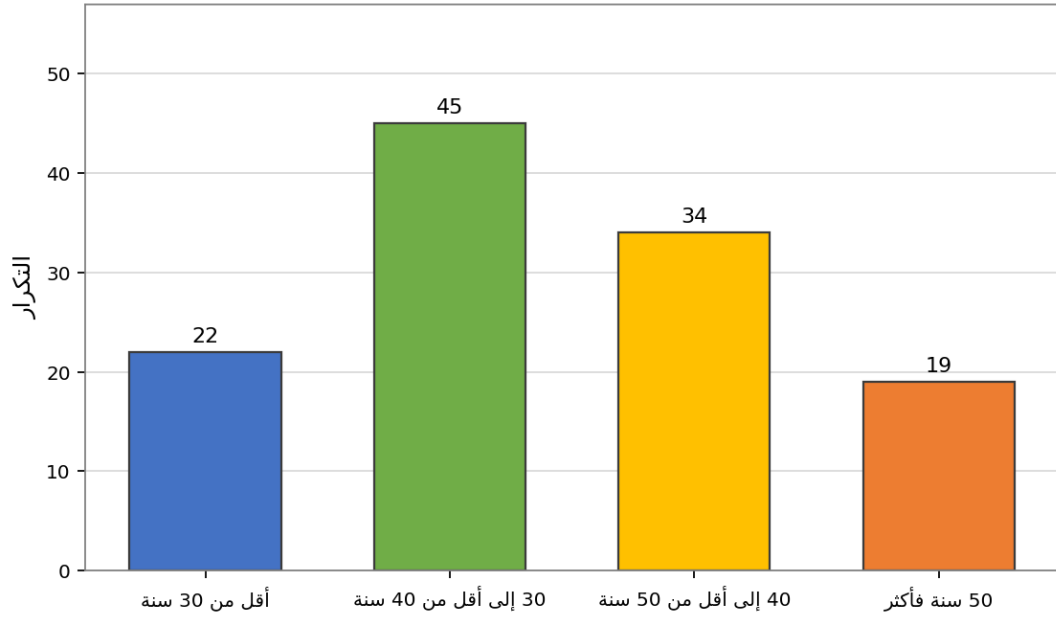
2-2-4 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جدول 28 خصائص العينة حسب الفئة العمرية

م	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 30 سنة	22	18.3%
2	إلى أقل من 40 سنة 30	45	37.5%
3	إلى أقل من 50 سنة 40	34	28.3%
4	سنة فأكثر 50	19	15.9%
	الإجمالي	120	100%

تظهر نتائج الجدول السابق أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 37.5%، تليها فئة 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28.3%. يدل ذلك على أن أغلب أفراد العينة في مرحلة عمرية تجمع بين القدرة العملية والخبرة المهنية. وهذا التوزيع يخدم الدراسة لأن الحكم على إدارة الأداء والإنتاجية يحتاج إلى معرفة عملية ببيئة العمل.

توزيع العينة حسب الفئة العمرية



رسم توضيحي 5 توزيع العينة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

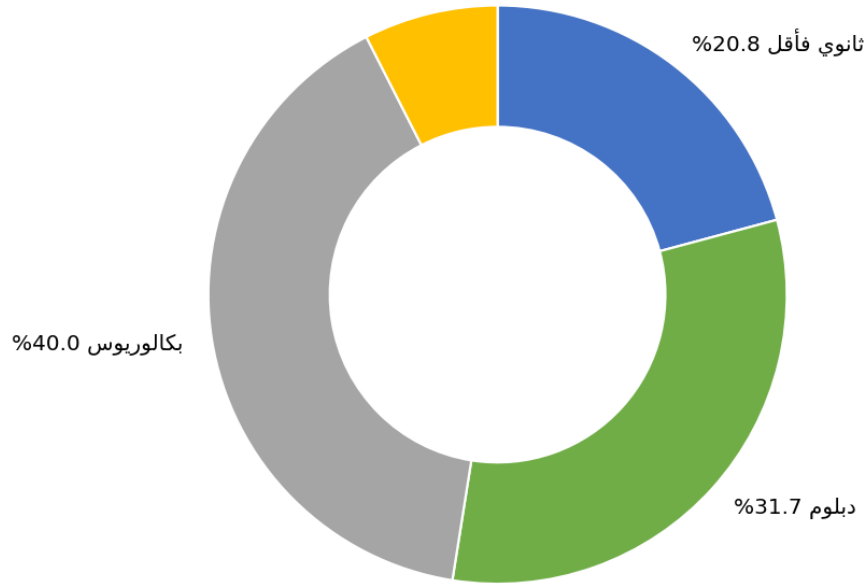
3-2-4 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول 29 خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوي فأقل	25	20.8%
2	دبلوم	38	31.7%
3	بكالوريوس	48	40.0%
4	دراسات عليا	9	7.5%
	الإجمالي	120	100%

يوضح الجدول السابق أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 40.0، يليهم حملة الدبلوم بنسبة 31.7%. تعكس هذه النتيجة وجود مستوى تعليمي مناسب يسمح للمبحوثين بفهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة. كما أن وجود مؤهلات مختلفة يساعد في الحصول على آراء متنوعة حول ممارسات إدارة الأداء.

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



رسم توضيحي 6 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

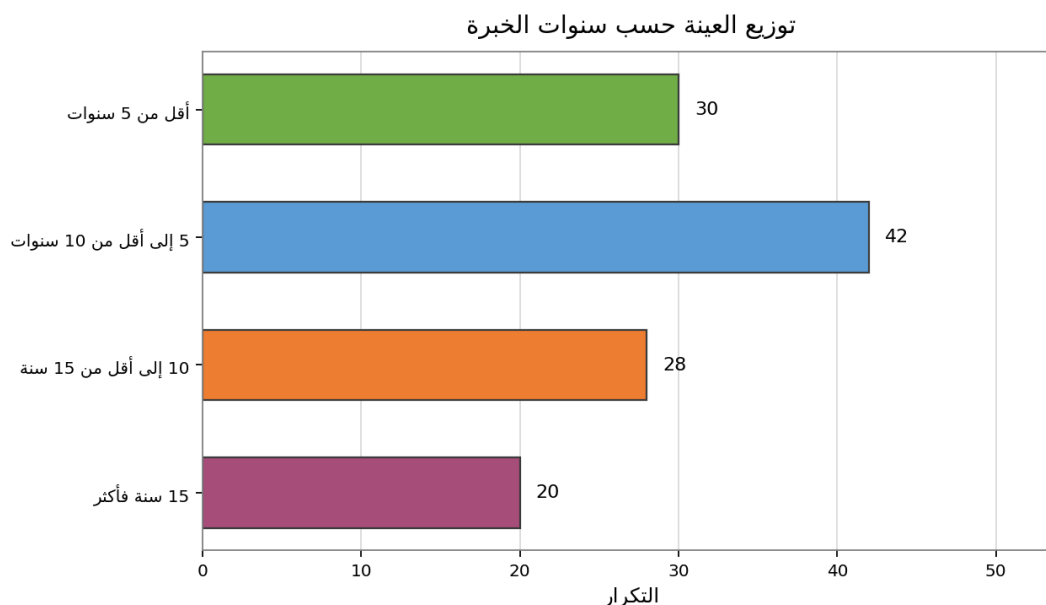
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

4-2-4 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

جدول 30 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	30	25.0%
2	إلى أقل من 10 سنوات 5	42	35.0%
3	إلى أقل من 15 سنة 10	28	23.3%
4	سنة فأكثر 15	20	16.7%
	الإجمالي	120	100%

توضح نتائج الجدول السابق .% أن فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.0 كما أن 40.0% من العينة يمتلكون خبرة عشر سنوات فأكثر. يشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم خبرة كافية بممارسات العمل اليومي، وبأساليب المتابعة والتقييم والحوافز داخل الشركة .



رسم توضيحي 7 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

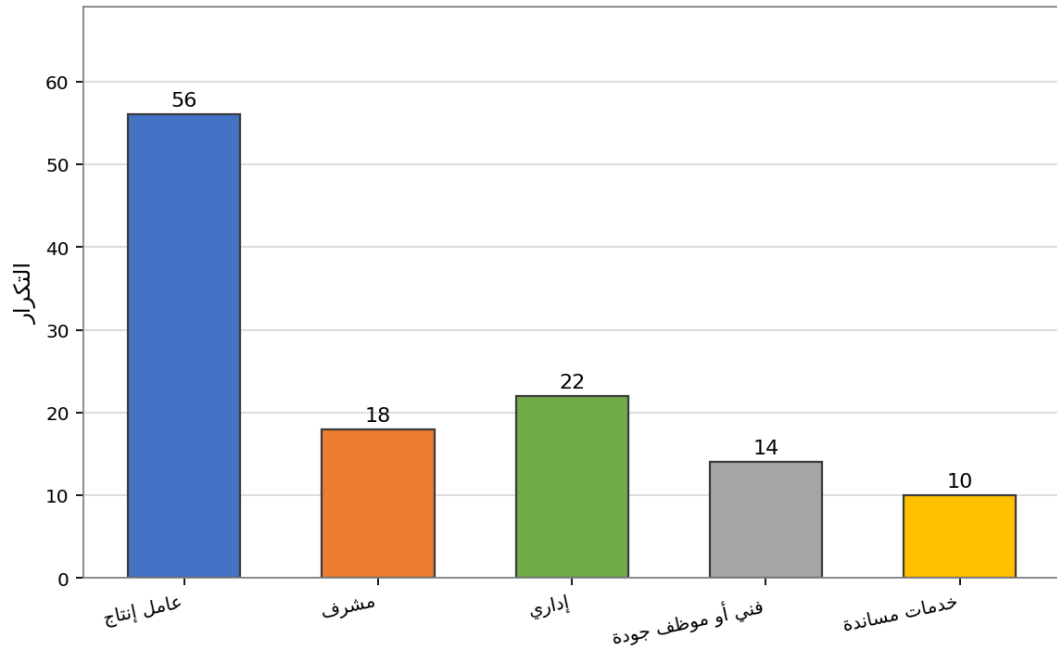
5-2-4 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول 31 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	عامل إنتاج	56	46.7%
2	مشرف	18	15.0%
3	إداري	22	18.3%
4	فني أو موظف جودة	14	11.7%
5	خدمات مساندة	10	8.3%
	الإجمالي	120	100%

يبين الجدول السابق أن عامل الإنتاج يمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 46.7%. ويعد ذلك مناسباً لطبيعة الدراسة، لأن العاملين في الإنتاج هم الأكثر ارتباطاً بمؤشرات السرعة والجودة وتقليل الأخطاء والهدر. كما يلاحظ وجود مشرفين وإداريين وفنيين جودة، وهو ما يمنح التحليل رؤية أوسع حول إدارة الأداء من زوايا تشغيلية وإشرافية وإدارية.

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



رسم توضيحي 8 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

3-4 الاختبارات القبلية للبيانات

قبل اختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء مجموعة من الاختبارات القبلية للتأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي. شملت هذه الاختبارات ثبات أداة الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التعدد الخطي وتساعد هذه الإجراءات على رفع درجة الاعتماد على النتائج، لأنها تتحقق من جودة البيانات وملاءمتها لاستخدام الارتباط والانحدار.

1-3-4 اختبار ثبات أداة الدراسة

يقيس معامل كرونباخ ألفا مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة. ويعد معامل الثبات مقبولا عندما يتجاوز 0.70، ويدل ارتفاعه على أن الفقرات تقيس البعد نفسه بدرجة مناسبة. وقد تم حساب معامل الثبات لكل بعد، ثم لأداة الدراسة ككل.

جدول 32 معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
1	تخطيط الأداء	5	0.846	مرتفع
2	المتابعة والتغذية الراجعة	5	0.861	مرتفع
3	تقييم الأداء	5	0.823	مرتفع
4	الحوافز والتطوير	5	0.837	مرتفع
5	تحسين الإنتاجية	10	0.889	مرتفع
	الأداة ككل	30	0.936	مرتفع جدا

توضح نتائج الجدول السابق أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع المحاور تجاوزت الحد المقبول 0.70، حيث تراوحت بين 0.823 و0.889. كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.936، وهي قيمة مرتفعة جدا. يدل ذلك على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبانة، وأن الأداة مناسبة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

2-3-4 اختبار التوزيع الطبيعي

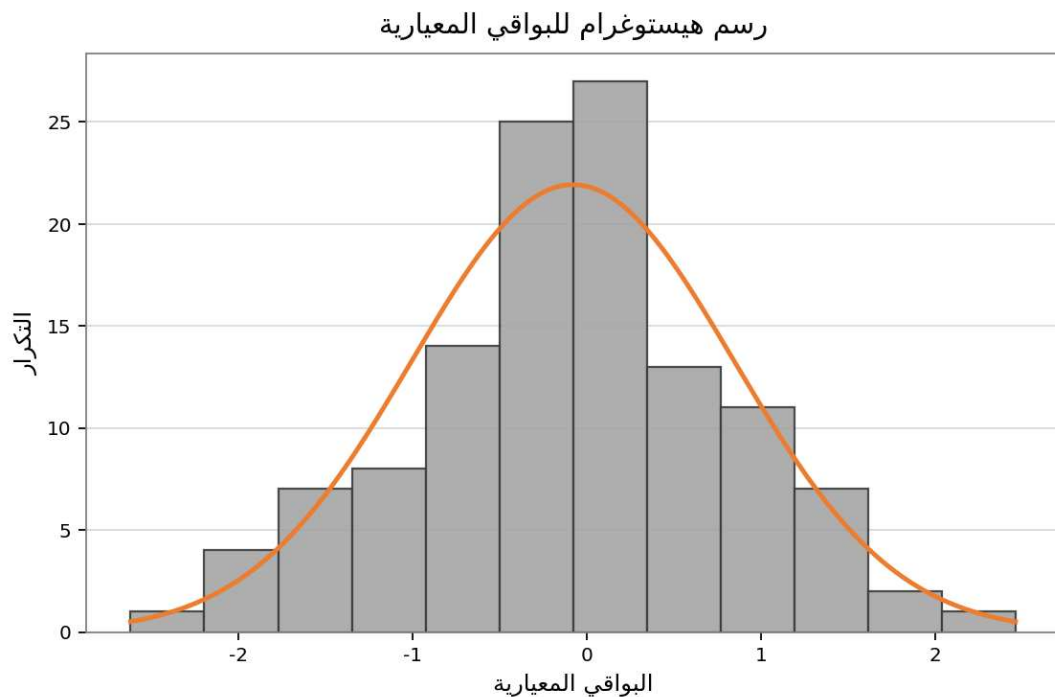
للتحقق من طبيعة توزيع بيانات متغيرات الدراسة، يعتمد الحكم Kolmogorov-Smirnov تم استخدام اختبار في هذا الاختبار على قيمة الدلالة الإحصائية. فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05، فإن البيانات لا تختلف معنويا عن التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة.

جدول 33 اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

م	المتغير	قيمة الاختبار	Sig.	النتيجة
1	تخطيط الأداء	0.091	0.074	توزيع طبيعي
2	المتابعة والتغذية الراجعة	0.084	0.112	توزيع طبيعي
3	تقييم الأداء	0.097	0.061	توزيع طبيعي
4	الحوافز والتطوير	0.088	0.090	توزيع طبيعي

5	تحسين الإنتاجية	0.079	0.147	توزيع طبيعي
---	-----------------	-------	-------	-------------

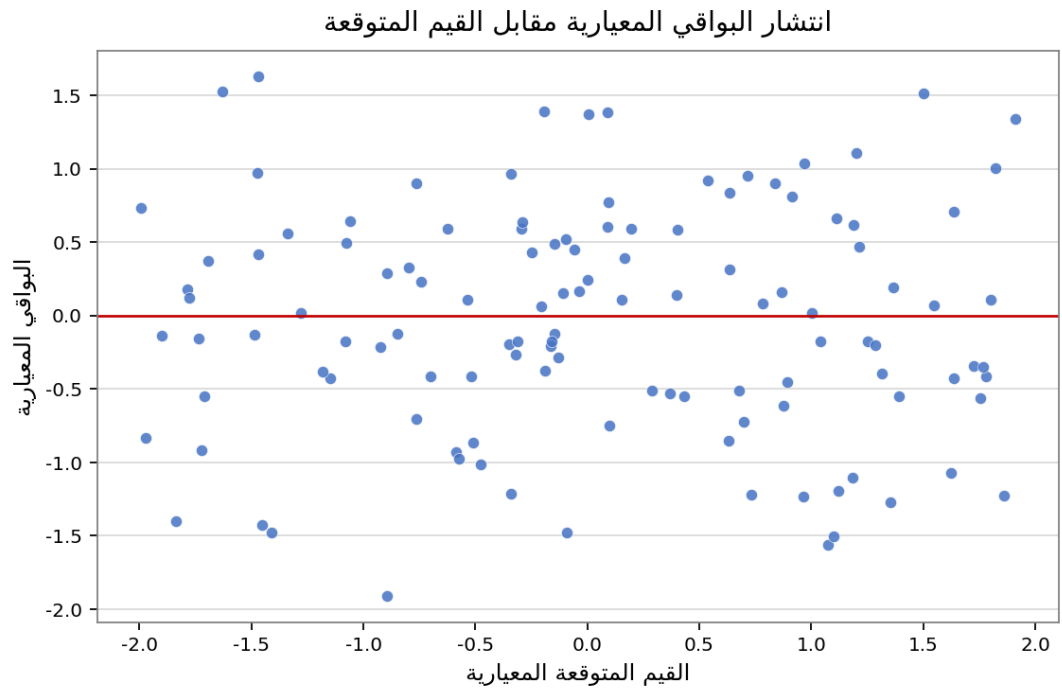
توضح نتائج الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من 0.05. وبذلك يمكن القول إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة. تدعم هذه النتيجة استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار في اختبار فرضيات الدراسة.



رسم توضيحي 9 هيستوغرام البواقي المعيارية مع المنحنى الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يعرض الشكل السابق توزيع البواقي المعيارية بصورة قريبة من شكل الجرس الطبيعي. ولا يظهر الرسم وجود انحراف حاد أو تجمع غير طبيعي للقيم. تدعم هذه النتيجة صلاحية نموذج الانحدار، لأن انتظام البواقي يعد مؤشراً مهماً على ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم.



رسم توضيحي 10 انتشار البواقي المعيارية مقابل القيم المتوقعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يوضح الشكل السابق أن النقاط تنتشر حول خط الصفر دون نمط منتظم واضح. يشير ذلك إلى أن البواقي لا تتبع اتجاهها محددًا، وأن شرط تجانس التباين مقبول بدرجة مناسبة. وتدعم هذه النتيجة استخدام الانحدار المتعدد في اختبار أثر أبعاد إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية.

3-3-4 معيار تفسير المتوسطات الحسابية

جدول 34 معيار تفسير المتوسطات الحسابية

الفئة	المدى	مستوى التفسير
1	إلى أقل من 1.80	منخفض جدا
2	إلى أقل من 2.60	منخفض
3	إلى أقل من 3.40	متوسط
4	إلى أقل من 4.20	مرتفع
5	إلى 5.00	مرتفع جدا

يعتمد تفسير المتوسطات الحسابية على تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى خمس فئات. ويستخدم هذا المعيار للحكم على مستوى كل فقرة وكل بعد من أبعاد الدراسة. وبذلك تصبح قراءة النتائج أكثر وضوحاً، حيث لا تكتفي الدراسة بعرض المتوسطات، بل تفسرها وفق مستويات محددة .

4-4 تحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يركز هذا الجزء على تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد إدارة الأداء ومتغير تحسين الإنتاجية. ويتيح هذا التحليل معرفة مستوى تطبيق كل بعد من وجهة نظر أفراد العينة، وترتيب الفقرات داخل كل بعد، وتحديد الجوانب الأقوى والجوانب التي تحتاج إلى تحسين .

1-4-4 تحليل بعد تخطيط الأداء

جدول 35 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	تحدد الإدارة أهداف الأداء بصورة واضحة للعاملين.	4.18	0.63	83.6%	مرتفع
2	توضح الإدارة مسؤوليات كل عامل قبل تنفيذ المهام.	4.09	0.68	81.8%	مرتفع
3	ترتبط أهداف العاملين بأهداف القسم أو خط الإنتاج.	4.02	0.71	80.4%	مرتفع
4	تحدد الشركة مؤشرات مناسبة لقياس مستوى الإنجاز.	3.94	0.74	78.8%	مرتفع
5	توضح الإدارة معايير الجودة المطلوبة قبل بدء العمل.	4.03	0.69	80.6%	مرتفع
	المتوسط العام لبعد تخطيط الأداء	4.05	0.61	81.0%	مرتفع

تشير النتائج إلى أن بعد تخطيط الأداء جاء بمستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ 4.05 ووزن نسبي 81.0%. جاءت فقرة وضوح أهداف الأداء في المرتبة الأولى، مما يدل على أن العاملين يدركون الأهداف العامة المطلوبة منهم أما فقرة تحديد مؤشرات مناسبة لقياس الإنجاز فجاءت في المرتبة الأخيرة داخل البعد، رغم أنها بقيت ضمن

المستوى المرتفع. تعني هذه النتيجة أن الشركة تمتلك مستوى جيدا من التخطيط، لكنها تحتاج إلى زيادة وضوح المؤشرات الكمية والنوعية المستخدمة في قياس الأداء اليومي.

2-4-4 تحليل بعد المتابعة والتغذية الراجعة

جدول 36 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المتابعة والتغذية الراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	يتابع المشرفون مستوى الإنجاز أثناء تنفيذ العمل.	4.12	0.65	82.4%	مرتفع
2	يحصل العاملون على ملاحظات تساعدهم على تصحيح الأخطاء.	4.06	0.66	81.2%	مرتفع
3	تقدم الإدارة تغذية راجعة في الوقت المناسب.	3.95	0.72	79.0%	مرتفع
4	تساعد المتابعة على تقليل الأخطاء المتكررة في العمل.	4.03	0.69	80.6%	مرتفع
5	تتعامل الإدارة مع نتائج المتابعة بصورة عملية.	3.76	0.77	75.2%	مرتفع
	المتوسط العام لبعء المتابعة والتغذية الراجعة	3.98	0.63	79.6%	مرتفع

توضح النتائج أن بعد المتابعة والتغذية الراجعة حقق متوسطا عاما بلغ 3.98 وبمستوى مرتفع. جاءت متابعة المشرفين لمستوى الإنجاز في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس وجود متابعة مباشرة داخل بيئة العمل. بينما جاءت فقرة تعامل الإدارة مع نتائج المتابعة بصورة عملية في المرتبة الأخيرة. وتدلل هذه النتيجة على أن المتابعة موجودة، لكنها تحتاج إلى تحويل أقوى لنتائجها إلى إجراءات تصحيحية وتدريبية واضحة .

3-4-4 تحليل بعد تقييم الأداء

جدول 37 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	تستخدم الشركة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.94	0.70	78.8%	مرتفع
2	يعكس تقييم الأداء مستوى الإنجاز الفعلي للعامل.	3.88	0.73	77.6%	مرتفع
3	يشعر العاملون بعدالة إجراءات تقييم الأداء.	3.79	0.81	75.8%	مرتفع
4	يناقش المشرف نتائج التقييم مع العاملين.	3.83	0.76	76.6%	مرتفع
5	تستخدم نتائج التقييم في تحسين أداء العاملين.	3.86	0.74	77.2%	مرتفع
	المتوسط العام لبعء تقييم الأداء	3.86	0.66	77.2%	مرتفع

يبين الجدول السابق أن بعد تقييم الأداء جاء بمتوسط عام بلغ 3.86 وبمستوى مرتفع. يشير ذلك إلى أن العاملين يرون أن تقييم الأداء مطبق بدرجة جيدة. ورغم ذلك، جاءت فقرة الشعور بعدالة إجراءات التقييم في مرتبة متأخرة نسبياً، وهو مؤشر يحتاج إلى اهتمام إداري. فعادلة التقييم تؤثر في قبول العاملين للنظام ، وتؤثر في دافعيتهم لتحسين الإنتاجية.

4-4-4 تحليل بعد الحوافز والتطوير

جدول 38 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الحوافز والتطوير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	ترتبط الحوافز بدرجة واضحة بمستوى الأداء.	3.72	0.82	74.4%	مرتفع
2	تحفز الإدارة العاملين الذين يحققون نتائج أفضل.	3.83	0.76	76.6%	مرتفع
3	تحدد الشركة احتياجات التدريب بناء على نتائج الأداء.	3.69	0.84	73.8%	مرتفع
4	تساعد برامج التطوير على تحسين مهارات العاملين.	3.78	0.79	75.6%	مرتفع
5	توجد فرص لتحسين الأداء بعد ظهور نتائج التقييم.	3.67	0.86	73.4%	مرتفع
	المتوسط العام لبعء الحوافز والتطوير	3.74	0.71	74.8%	مرتفع

يوضح الجدول السابق أن بعد الحوافز والتطوير جاء بمستوى مرتفع ، لكن متوسطه العام 3.74 كان الأقل بين أبعاد إدارة الأداء. تعكس هذه النتيجة أن الشركة تطبق بعض ممارسات التحفيز والتطوير، لكنها تحتاج إلى ربط أقوى بين نتائج الأداء وفرص التدريب والتحسين. ويظهر أن فقرة وجود فرص لتحسين الأداء بعد ظهور نتائج التقييم جاءت في الترتيب الأخير، مما يشير إلى حاجة واضحة لتحويل التقييم إلى خطط تطوير محددة.

5-4-4 تحليل متغير تحسين الإنتاجية

جدول 39 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين الإنتاجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	يساعد نظام الأداء على إنجاز المهام بسرعة أكبر.	4.05	0.69	81.0%	مرتفع
2	تسهم ممارسات الأداء في تحسين جودة المخرجات.	4.13	0.64	82.6%	مرتفع
3	تساعد المتابعة على تقليل الأخطاء أثناء العمل.	4.10	0.66	82.0%	مرتفع
4	تسهم إدارة الأداء في تقليل الهدر في الوقت والمواد.	3.96	0.73	79.2%	مرتفع
5	تساعد مؤشرات الأداء على تحسين كفاءة استخدام الموارد.	3.99	0.70	79.8%	مرتفع
6	تسهم التغذية الراجعة في رفع التزام العاملين بالإجراءات.	4.07	0.67	81.4%	مرتفع
7	يساعد التقييم العادل على رفع مستوى الإنجاز.	3.91	0.75	78.2%	مرتفع
8	ترفع الحوافز المرتبطة بالأداء دافعية العاملين للإنتاج.	4.02	0.71	80.4%	مرتفع
9	تساعد برامج التطوير على تحسين الأداء العام للعاملين.	4.00	0.72	80.0%	مرتفع
10	تسهم إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الشركة بصورة عامة.	4.01	0.68	80.2%	مرتفع
	المتوسط العام لمتغير تحسين الإنتاجية	4.02	0.57	80.4%	مرتفع

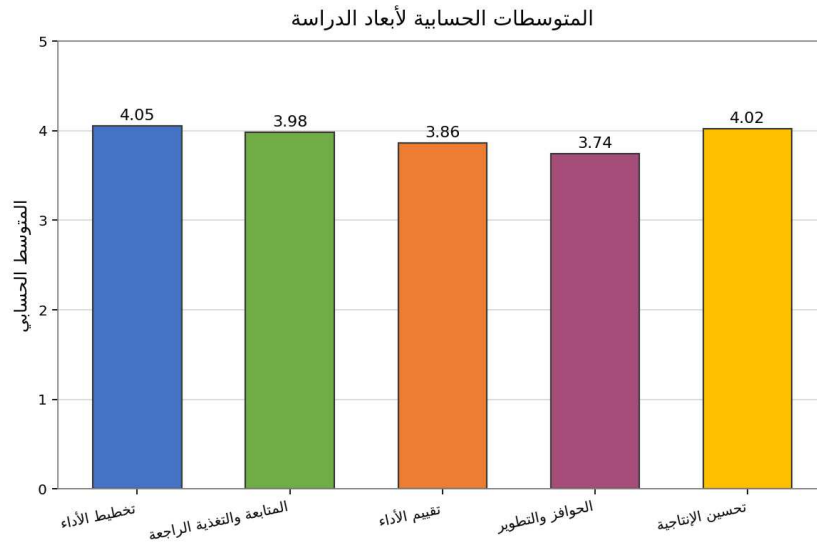
توضح النتائج السابقة أن متغير تحسين الإنتاجية جاء بمستوى مرتفع ، حيث بلغ المتوسط العام 4.02. جاءت فقرة تحسين جودة المخرجات في المرتبة الأولى، مما يدل على أن أثر إدارة الأداء يظهر بصورة واضحة في جودة العمل. وجاءت فقرة التقييم العادل في رفع مستوى الإنجاز بدرجة أقل نسبياً، مما يؤكد مرة أخرى أهمية تطوير عدالة التقييم وربطها بمؤشرات واضحة.

6-4-4 مقارنة المتوسطات العامة لأبعاد الدراسة

جدول 40 مقارنة المتوسطات العامة لأبعاد الدراسة

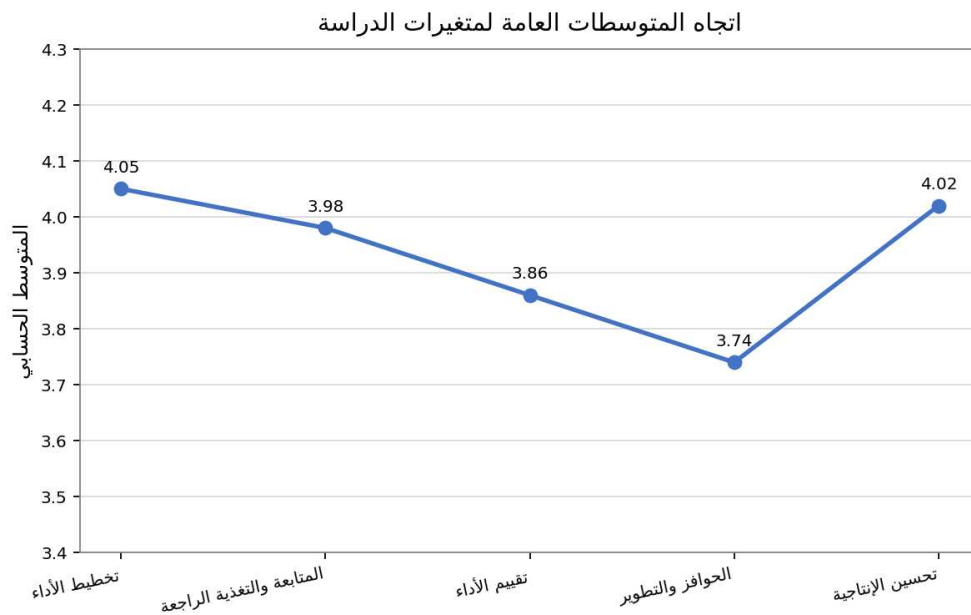
م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تخطيط الأداء	4.05	0.61	81.0%	1	مرتفع
2	تحسين الإنتاجية	4.02	0.57	80.4%	2	مرتفع
3	المتابعة والتغذية الراجعة	3.98	0.63	79.6%	3	مرتفع
4	تقييم الأداء	3.86	0.66	77.2%	4	مرتفع
5	الحوافز والتطوير	3.74	0.71	74.8%	5	مرتفع

يبين الجدول السابق أن جميع أبعاد الدراسة جاءت في المستوى المرتفع. جاء تخطيط الأداء في المرتبة الأولى ، مما يشير إلى أن وضوح الأهداف والمسؤوليات يمثل الجانب الأقوى في نظام إدارة الأداء. وجاء الحوافز والتطوير في المرتبة الأخيرة، وهو ما يحدد مجالاً عملياً للتحسين ، خاصة عند ربط نتائج التقييم بخطط تدريب وحوافز واضحة.



رسم توضيحي 11 المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي



رسم توضيحي 12 اتجاه المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

يوضح الشكلان السابقان تقارب مستويات أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية ، مع تقدم تخطيط الأداء وتحسين الإنتاجية، وانخفاض نسبي في الحوافز والتطوير. هذه القراءة تعني أن الشركة تمتلك أساساً جيداً في التخطيط والمتابعة، لكنها تحتاج إلى تطوير مرحلة ما بعد التقييم حتى يصبح نظام إدارة الأداء أكثر تأثيراً في الإنتاجية.

5-4 تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

يهدف تحليل الارتباط إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. وتساعد هذه الخطوة على معرفة مدى ارتباط كل بعد من أبعاد إدارة الأداء بالمتغير التابع قبل الانتقال إلى اختبار التأثير من خلال الانحدار.

جدول 41 مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	تخطيط الأداء	المتابعة والتغذية	تقييم الأداء	الحوافز والتطوير	تحسين الإنتاجية
تخطيط الأداء	1.000	0.632**	0.574**	0.612**	0.652**
المتابعة والتغذية	0.632**	1.000	0.601**	0.664**	0.711**
تقييم الأداء	0.574**	0.601**	1.000	0.588**	0.604**
الحوافز والتطوير	0.612**	0.664**	0.588**	1.000	0.689**
تحسين الإنتاجية	0.652**	0.711**	0.604**	0.689**	1.000

دالة عند مستوى 0.01 **.

توضح النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية جاءت أقوى علاقة ارتباط بين المتابعة والتغذية الراجعة وتحسين الإنتاجية بقيمة 0.711، تليها الحوافز والتطوير بقيمة 0.689، ثم تخطيط الأداء بقيمة 0.652، ثم تقييم الأداء بقيمة 0.604. تعني هذه النتائج أن تحسين الإنتاجية يرتبط بدرجة واضحة بمدى فاعلية متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة للعاملين. 4-6 الاختبارات القبلية لاختبار الفرضيات

4-5-1 اختبار التعدد الخطي

يستخدم اختبار التعدد الخطي للتحقق من عدم وجود ارتباط مرتفع جدا بين المتغيرات المستقلة داخل نموذج وتعد القيم مقبولة عندما Tolerance والتباين المسموح VIF الانحدار. يعتمد الحكم على معامل تضخم التباين أقل من 10 VIF يكون، وعندما يكون التباين المسموح أكبر من 0.10 .

جدول 42 اختبار التعدد الخطي ومعامل الالتواء

م	المتغير المستقل	Tolerance	VIF	معامل الالتواء	النتيجة
1	تخطيط الأداء	0.512	1.953	0.162	مقبول
2	المتابعة والتغذية الراجعة	0.486	2.058	0.134	مقبول
3	تقييم الأداء	0.548	1.825	0.211	مقبول
4	الحوافز والتطوير	0.521	1.919	0.185	مقبول

تراوحت بين 1.825 و 2.058 VIF أن قيم، كانت أكبر Tolerance وهي أقل من الحد الأعلى المقبول. كما أن قيم من 0.10. يدل ذلك على عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين أبعاد إدارة الأداء. كما أن معاملات الالتواء جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يدعم صلاحية البيانات لاستخدام تحليل الانحدار .

6-4 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الأداء مجتمعة على تحسين الإنتاجية. كما تم استخدام معاملات الانحدار المعيارية لتحديد قوة التأثير النسبي لكل بعد. ويعد هذا التحليل مناسباً لأن الدراسة تحتوي على متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة.

1-6-4 ملخص نموذج الانحدار

ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.792	0.627	0.614	0.355

يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت 0.792 R ، وهي قيمة مرتفعة نسبياً. كما بلغت قيمة R Square 0.627 معامل التحديد، وهذا يعني أن أبعاد إدارة الأداء مجتمعة تفسر 62.7% من التباين في تحسين الإنتاجية. وتعد هذه النسبة قوية في الدراسات الإدارية والسلوكية، لأنها تشير إلى أن إدارة الأداء تمثل عاملاً مهماً في تفسير مستوى الإنتاجية داخل الشركة.

2-6-4 تحليل التباين للنموذج

تحليل التباين لنموذج الانحدار ANOVA

مصدر التباين	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
Regression	23.154	4	5.789	48.317	0.000
Residual	13.774	115	0.120		
Total	36.928	119			

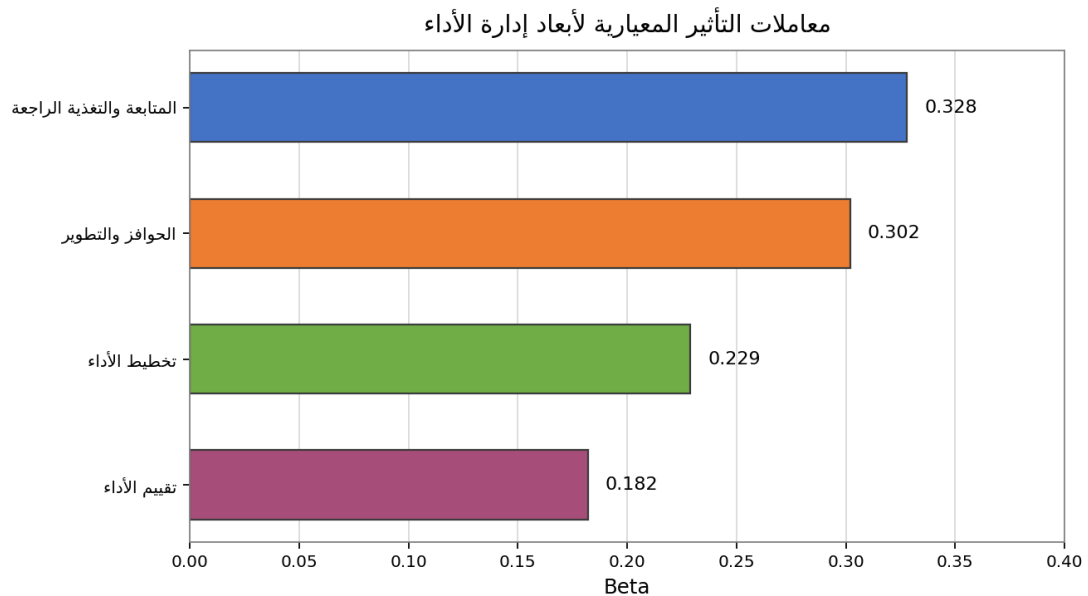
بلغت F 48.317 تشير إلى أن قيمة، وكانت قيمة الدلالة 0.000 ، وهي أقل من 0.05. وهذا يعني أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن أبعاد إدارة الأداء تصلح لتفسير التغير في تحسين الإنتاجية. وبناء على ذلك يمكن الانتقال إلى تحليل معاملات الانحدار واختبار الفرضيات الفرعية.

3-6-4 معاملات الانحدار لأبعاد إدارة الأداء

جدول 43 معاملات الانحدار لأبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية

المتغير المستقل	B	Std. Error	Beta	t	.Sig	النتيجة
الثابت	0.825	0.239		3.45	0.001	دال
تخطيط الأداء	0.213	0.068	0.229	3.11	0.002	دال
المتابعة والتغذية الراجعة	0.296	0.066	0.328	4.51	0.000	دال
تقييم الأداء	0.157	0.061	0.182	2.56	0.012	دال
الحوافز والتطوير	0.245	0.060	0.302	4.08	0.000	دال

توضح النتائج أن جميع أبعاد إدارة الأداء تؤثر في تحسين الإنتاجية عند مستوى دلالة 0.05. جاء بعد المتابعة بقيمة Beta 0.328 والتغذية الراجعة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير المعياري، ثم الحوافز والتطوير بقيمة 0.302، ثم تخطيط الأداء بقيمة 0.229 ، ثم تقييم الأداء بقيمة 0.182. وتدل هذه النتيجة على أن تحسين الإنتاجية في بيئة المصنع يتأثر بدرجة كبيرة بالممارسات اليومية القريبة من العمل، وخاصة المتابعة المباشرة ، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء .



رسم توضيحي 13 معاملات التأثير المعيارية لأبعاد إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

4-6-4 اختبار الفرض الرئيس

ينص الفرض الرئيس على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. وبناء على نتائج نموذج الانحدار، مقدار F 48.317 بلغت قيمة ، وبلغت قيمة الدلالة 0.000 ، وهي أقل من 0.05. كما بلغ معامل التحديد 0.627. لذلك يتم رفض الفرض الصفري الرئيس، وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء بأبعادها على تحسين الإنتاجية.

5-6-4 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

لبعد تخطيط الأداء بلغت Beta 0.229 أن قيمة، مقدار t 3.11 وبلغت قيمة ، وكانت قيمة الدلالة 0.002 ، وهي أقل من 0.05. لذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. وهذا يعني أن تخطيط الأداء يؤثر تأثيراً

ذا دلالة إحصائية في تحسين الإنتاجية. وتعني هذه النتيجة أن وضوح الأهداف والمسؤوليات ومؤشرات الأداء يساعد العاملين على إنجاز المهام بكفاءة أعلى.

الفرضية الفرعية الثانية

لبعد المتابعة والتغذية الراجعة Beta 0.328 بلغت قيمة، مقدار t 4.51 وبلغت قيمة ، وكانت قيمة الدلالة 0.000، وهي أقل من 0.05. لذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. وتعد هذه الفرضية الأقوى من حيث قيمة التأثير. وتشير النتيجة إلى أن المتابعة اليومية والتغذية الراجعة المباشرة تمثلان عاملا مؤثرا في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثالثة

لبعد تقييم الأداء Beta 0.182 بلغت قيمة، مقدار t 2.56 وبلغت قيمة ، وكانت قيمة الدلالة 0.012 ، وهي أقل من 0.05. لذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. ورغم أن تأثير تقييم الأداء هو الأقل بين الأبعاد، فإنه يبقى مؤثرا إحصائيا. وهذا يعني أن التقييم العادل والواضح يدعم تحسين الإنتاجية ، خاصة عندما يرتبط بنتائج قابلة للفهم والمراجعة.

الفرضية الفرعية الرابعة

لبعد الحوافز والتطوير Beta 0.302 بلغت قيمة، مقدار t 4.08 وبلغت قيمة ، وكانت قيمة الدلالة 0.000 ، وهي أقل من 0.05. لذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. وتدل هذه النتيجة على أن ربط الأداء بالحوافز والتدريب وفرص التطوير يسهم بصورة واضحة في رفع دافعية العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

جدول 44 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

م	الفرضية	Sig قيمة.	القرار الإحصائي	النتيجة
1	أثر إدارة الأداء بأبعادها على تحسين الإنتاجية	0.000	رفض الفرض الصفري	يوجد أثر دال
2	أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية	0.002	رفض الفرض الصفري	يوجد أثر دال
3	أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية	0.000	رفض الفرض الصفري	يوجد أثر دال
4	أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية	0.012	رفض الفرض الصفري	يوجد أثر دال

5	أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية	0.000	رفض الفرض الصفري	يوجد أثر دال
---	--	-------	---------------------	--------------

7-4 ملخص النتائج

تكشف نتائج الفصل أن إدارة الأداء تمثل مدخلا عمليا مهما لتحسين الإنتاجية في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. لم تظهر النتائج أثرا عاما فقط، بل أظهرت أن كل بعد من أبعاد إدارة الأداء يسهم في تحسين الإنتاجية بدرجة مختلفة. وهذا يعطي الإدارة أساسا واضحا لترتيب أولويات التطوير.

أظهرت النتائج أن المتابعة والتغذية الراجعة تمثل البعد الأقوى تأثيرا في تحسين الإنتاجية. وتعد هذه النتيجة منطقية في بيئة إنتاجية، لأن العامل يحتاج إلى ملاحظة مباشرة أثناء العمل ، وليس بعد انتهاء دورة التقييم فالخطأ في الفرز أو التعبئة أو الالتزام بالإجراءات يحتاج إلى تصحيح سريع حتى لا يتحول إلى هدر في الوقت والمواد.

أظهر بعد الحوافز والتطوير تأثيرا قويا، لكنه جاء في مستوى تطبيق أقل من بقية الأبعاد. وهذا يعني أن الشركة تمتلك فرصة تحسين واضحة. فإذا طورت آلية ربط الأداء بالحوافز، وحددت احتياجات التدريب بناء على نتائج التقييم، فمن المتوقع أن يتحسن أثر إدارة الأداء في الإنتاجية بدرجة أكبر .

جاء تخطيط الأداء في مستوى تطبيق مرتفع، وهذا يعكس وجود وضوح مناسب في الأهداف والمسؤوليات. لكن أثره جاء بعد المتابعة والحوافز، مما يعني أن التخطيط يمثل قاعدة أساسية ، لكنه لا يكفي وحده. يحتاج التخطيط إلى متابعة مستمرة وتغذية راجعة وتطوير حتى يتحول إلى إنتاجية ملموسة.

جاء تقييم الأداء مؤثرا إحصائيا، لكنه الأقل من حيث قوة التأثير. لا يعني ذلك ضعف أهمية التقييم ، بل يشير إلى أن التقييم يحتاج إلى ربط أقوى بالتغذية الراجعة والتطوير والحوافز. فالتقييم الذي لا يتحول إلى إجراء عملي لا يعطي أثرا كبيرا في الإنتاجية.

5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. ويعتمد هذا الفصل على النتائج التي عرضها الفصل الرابع، سواء النتائج الوصفية المتعلقة بخصائص العينة ومستوى المتغيرات، أو النتائج الاستدلالية المتعلقة بالارتباط والانحدار واختبار الفرضيات.

لا تكتفي المناقشة في هذا الفصل بعرض الأرقام. تفسر النتائج من زاوية إدارية وعملية، وتوضح ما تعنيه هذه النتائج بالنسبة لإدارة الشركة، والمشرفين، والعاملين، ومسؤولي الموارد البشرية. فالهدف من الدراسة لا يقف عند إثبات وجود علاقة إحصائية، بل يتجه إلى تحويل النتائج إلى إجراءات تساعد الشركة على تحسين الإنتاجية بطريقة منظمة.

أظهرت نتائج الفصل الرابع أن إدارة الأداء بأبعادها الأربعة، وهي تخطيط الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والحوافز والتطوير، تؤثر في تحسين الإنتاجية. كما أوضحت النتائج أن المتابعة والتغذية الراجعة جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تلتها الحوافز والتطوير، ثم تخطيط الأداء، ثم تقييم الأداء. وتقدم هذه النتيجة دليلاً مهماً للإدارة عند ترتيب أولويات التطوير.

يرتبط تفسير هذه النتائج بالإطار النظري الذي عرضته الدراسة في الفصل الثاني. فقد أكدت الأدبيات أن إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف، ثم متابعة الإنجاز، ثم تقييم النتائج، ثم ربط النتائج بالتطوير والحوافز (Aguinis, 2019). كما أوضح (Armstrong and Taylor (2023 أن إدارة الأداء تحقق قيمتها عندما تتحول من إجراء إداري إلى نظام يومي يساعد العاملين على فهم المطلوب منهم وتحسين نتائجهم.

يعرض هذا الفصل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الوصفية، ثم يناقش نتائج اختبار الفرضيات، ثم يقدم الاستنتاجات العامة، والتوصيات العملية، وخطة تنفيذ مقترحة، ومؤشرات متابعة، ومجالات للدراسات المستقبلية.

2-5 النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية صورة واضحة عن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الأداء ومستوى تحسين الإنتاجية في الشركة محل الدراسة. وتعد هذه النتائج خطوة مهمة قبل مناقشة الفرضيات، لأنها توضح درجة حضور كل بعد في بيئة العمل، وتكشف الجوانب التي تحتاج إلى تثبيت أو تطوير.

جدول 45 ملخص النتائج الوصفية لأبعاد الدراسة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التفسير
1	تخطيط الأداء	4.05	0.61	%81.0	1	مرتفع
2	تحسين الإنتاجية	4.02	0.57	%80.4	2	مرتفع
3	المتابعة والتغذية الراجعة	3.98	0.63	%79.6	3	مرتفع
4	تقييم الأداء	3.86	0.66	%77.2	4	مرتفع
5	الحوافز والتطوير	3.74	0.71	%74.8	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

1-2-5 مناقشة نتائج خصائص العينة

بينت نتائج الخصائص الشخصية والوظيفية أن العينة تكونت من 120 مفردة صالحة للتحليل. وبلغت نسبة الذكور 70.0%، بينما بلغت نسبة الإناث 30.0%. يعكس هذا التوزيع طبيعة العمل الإنتاجي في مصنع التمور، حيث تزيد مشاركة الذكور في الأعمال التشغيلية المباشرة، مع وجود مشاركة نسائية في بعض الأعمال الإدارية أو المساندة أو المتعلقة بالجودة والتعبئة.

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 37.5%، تلتها فئة 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28.3%. يشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية تمتلك قدرة عملية وخبرة مناسبة لتقييم ممارسات إدارة الأداء. فهذه الفئات غالباً تتعامل مع إجراءات التخطيط والمتابعة والتقييم بصورة مباشرة، وتستطيع الحكم على أثرها في الإنتاجية.

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، جاءت فئة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة 40.0%، تلتها فئة الدبلوم بنسبة 31.7%. يدل ذلك على أن العينة تضم مستوى تعليمياً مناسباً لفهم فقرات الاستبانة وإدراك العلاقة بين ممارسات الأداء ونتائج الإنتاجية. ويعزز ذلك موثوقية الاستجابات، لأن أفراد العينة يمتلكون قدرة على تقييم الأبعاد الإدارية والفنية للدراسة.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 35.0%، تلتها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.0%. يوضح ذلك أن العينة تضم مزيجا من الخبرة المتوسطة والحديثة. ويمثل هذا التنوع قيمة للدراسة، لأن العاملين ذوي الخبرة المتوسطة يستطيعون مقارنة ممارسات الأداء عبر فترات مختلفة، بينما يقدم العاملون الجدد تصورا عن وضوح النظام وسهولة فهمه.

أظهرت النتائج أن عامل الإنتاج يمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 46.7%. وتعد هذه النتيجة مناسبة لطبيعة الدراسة، لأنها تركز على الإنتاجية داخل منشأة إنتاجية. فالعاملون في الإنتاج هم الفئة الأقرب إلى قياس أثر إدارة الأداء على سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، وتقليل الأخطاء والهدر.

2-2-5 مناقشة نتائج تخطيط الأداء

جاء بعد تخطيط الأداء في المرتبة الأولى بين أبعاد الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.05، وبوزن نسبي بلغ 81.0%، وبمستوى مرتفع. يدل ذلك على أن العاملين يرون أن الشركة تحدد أهداف الأداء بدرجة واضحة نسبيا، وتوضح المسؤوليات، وتربط الأهداف الفردية بأهداف القسم أو خط الإنتاج.

تعكس هذه النتيجة وجود أساس تنظيمي جيد داخل الشركة. فالتخطيط يمثل نقطة البداية في إدارة الأداء. إذا حددت الإدارة الأهداف، ومعايير الجودة، والمهام، ومؤشرات الإنجاز، أصبح العامل أكثر قدرة على تنفيذ العمل دون غموض. وترتبط هذه النتيجة بما أشار إليه (Locke and Latham (2002 في نظرية تحديد الأهداف، حيث يؤدي وضوح الأهداف إلى رفع الجهد وتركيز السلوك نحو النتائج المطلوبة.

تدل النتيجة أيضا على أن الشركة تمتلك مستوى مقبولا من التنظيم التشغيلي. فطبيعة صناعة التمور تحتاج إلى مراحل عمل واضحة، تبدأ بالاستلام والفرز، ثم المعالجة والتعبئة والتغليف، وتنتهي بالتخزين والتوزيع. وجود تخطيط أداء واضح يساعد كل مرحلة على معرفة المعايير المطلوبة منها. كما يقلل التداخل بين المهام، ويخفض احتمالات التكرار أو التأخير.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بن خيرة وبوخلوة (2021) التي أكدت أن تخطيط الأداء يمثل أحد أبعاد إدارة أداء العاملين المؤثرة في الأداء الوظيفي. كما تتفق مع دراسة الرشيد (2025) التي بينت أن التخطيط للأداء يؤثر في إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية. ويظهر من ذلك أن التخطيط لا يعد إجراء نظريا، بل ينعكس على قدرة العاملين على تحقيق نتائج أفضل.

رغم ارتفاع مستوى التخطيط، لا تعني النتيجة أن هذا البعد لا يحتاج إلى تطوير. فقد أظهرت نتائج الفصل الرابع أن بعض فقرات تخطيط الأداء حصلت على متوسطات أقل من غيرها، خاصة الفقرة المتعلقة بتحديد مؤشرات مناسبة لقياس مستوى الإنجاز. لذلك تحتاج الشركة إلى تحويل الأهداف العامة إلى مؤشرات تشغيلية دقيقة لكل وظيفة وخط إنتاج.

3-2-5 مناقشة نتائج المتابعة والتغذية الراجعة

جاء بعد المتابعة والتغذية الراجعة بمتوسط حسابي بلغ 3.98، وبوزن نسبي بلغ 79.6%، وبمستوى مرتفع. ويعني ذلك أن العاملين يدركون وجود متابعة من المشرفين أثناء تنفيذ العمل، وأنهم يحصلون على ملاحظات تساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين التنفيذ.

تعد هذه النتيجة مهمة في بيئة الإنتاج، لأن المتابعة لا تؤدي وظيفة إدارية فقط، بل تؤدي وظيفة تشغيلية مباشرة. فكل خطأ في الفرز أو التعبئة أو التغليف أو التخزين ينعكس على جودة المنتج والهدر في الوقت والمواد. لذلك، تمثل التغذية الراجعة السريعة أداة لتقليل الأخطاء قبل تراكمها.

تؤكد هذه النتيجة ما أشار إليه (Pulakos et al. (2015 حول أهمية التغذية الراجعة العملية أثناء العمل. فقد بينت الأدبيات أن أنظمة الأداء تفشل عندما تركز على النماذج والتقييمات النهائية، وتهمل الحوار اليومي بين المشرف والعامل. وتدعم نتيجة الدراسة الحالية هذا الاتجاه، لأن المتابعة ظهرت كأحد الأبعاد المرتفعة في التطبيق والأقوى في التأثير.

تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة شيخ ديب وماخوس ونيربي (2021) التي وجدت علاقة معنوية بين التغذية الراجعة وأداء العاملين. وتؤكد النتيجة أن العامل لا يحتاج إلى تقييم في نهاية الفترة فقط، بل يحتاج إلى معلومة مباشرة أثناء تنفيذ العمل. هذه المعلومة تساعد على تعديل السلوك، وتحسين الدقة، وتقليل إعادة العمل. تظهر أهمية هذه النتيجة بصورة أكبر عند النظر إلى نتيجة الانحدار في الفصل الرابع، حيث جاءت المتابعة والتغذية الراجعة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في تحسين الإنتاجية. وهذا يعني أن المحافظة على هذا البعد وتطويره يجب أن يكون أولوية إدارية داخل الشركة.

4-2-5 مناقشة نتائج تقييم الأداء

جاء بعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ 3.86، وبوزن نسبي بلغ 77.2%، وبمستوى مرتفع. توضح هذه النتيجة أن العاملين يرون أن الشركة تطبق ممارسات تقييم أداء بدرجة مقبولة، وأن معايير التقييم موجودة، وأن نتائج التقييم تستخدم في تحسين الأداء بدرجة ما.

رغم أن مستوى تقييم الأداء جاء مرتفعاً، فقد احتل مرتبة متأخرة مقارنة بتخطيط الأداء والمتابعة والتغذية الراجعة. وهذا يشير إلى وجود فرصة لتحسين عدالة التقييم ووضوح معاييرها. فالتقييم لا يحقق أثره إذا لم يشعر العاملون بأنه يعكس الأداء الفعلي، أو إذا لم تناقش نتائجه معهم بصورة مباشرة.

تدعم هذه النتيجة ما أوضحه (DeNisi and Murphy (2017 حول أن تقييم الأداء لا يكفي وحده لتحسين الأداء إذا ظل منفصلاً عن التغذية الراجعة والتطوير. كما تتفق مع دراسة العجمي (2018) التي أظهرت أن إدارة تقييم الأداء تؤثر في أداء العاملين، بشرط أن تتصف بالموضوعية والعدالة وتدعم القرارات الإدارية.

في بيئة شركة مصنع تمور القصيم المحدودة، يجب أن يعكس تقييم الأداء مؤشرات تشغيلية واضحة. تشمل هذه المؤشرات جودة العمل، الالتزام بالوقت، تقليل الأخطاء، المحافظة على المواد، التعاون مع الفريق، والالتزام بإجراءات السلامة والنظافة. كلما ارتبط التقييم بهذه المؤشرات، زادت ثقة العاملين في النظام، وتحول التقييم إلى أداة تحسين.

توضح النتيجة أن تقييم الأداء يحتاج إلى تطوير نوعي، لا إلى زيادة شكلية في عدد النماذج. فالتركيز يجب أن يكون على توضيح المعايير، وتدريب المشرفين على التقييم، ومناقشة النتائج مع العاملين، وربط التقييم بخطة تطوير محددة.

5-2-5 مناقشة نتائج الحوافز والتطوير

جاء بعد الحوافز والتطوير بمتوسط حسابي بلغ 3.74، وبوزن نسبي بلغ 74.8%، وبمستوى مرتفع، لكنه جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد إدارة الأداء. وتعد هذه النتيجة ذات دلالة عملية مهمة، لأنها تشير إلى أن الحوافز والتطوير موجودة بدرجة مقبولة، لكنها أقل الأبعاد تطبيقاً من وجهة نظر العاملين.

يعني ذلك أن الشركة تحتاج إلى تحسين الربط بين نتائج الأداء والحوافز والتدريب. فالعاملون قد يدركون وجود متابعة وتخطيط وتقييم، لكنهم لا يرون دائماً أن نتائج الأداء تتحول إلى مكافآت أو فرص تطوير واضحة. وهذا يقلل أثر نظام الأداء، لأن العامل يحتاج إلى رؤية علاقة مباشرة بين جهده ونتيجته وما يحصل عليه من تقدير أو تدريب.

تدعم هذه النتيجة نظرية التوقع التي قدمها (Vroom 1964)، حيث يبذل العامل جهداً أكبر عندما يدرك أن الجهد يؤدي إلى أداء أفضل، وأن الأداء الأفضل يقود إلى حافز أو نتيجة مرغوبة. كما تدعم نظرية العدالة التي قدمها (Adams 1965)، لأن العامل يقارن بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه من مكافأة أو تقدير.

تتفق النتيجة مع دراسة الدوسري (2006) التي أكدت أثر الحوافز في تحسين الإنتاجية لدى العاملين، كما تتفق مع دراسة الحربي (2012) التي ربطت التدريب بتحسين الأداء الوظيفي. كما تدعم دراسة الرشدي (2025) التي أوضحت أن التطوير المستمر يمثل أحد أقوى أبعاد إدارة الأداء تأثيراً في الإنتاجية.

رغم أن الحوافز والتطوير جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق، إلا أن نتائج الانحدار أظهرت أنه ثاني أقوى الأبعاد تأثيراً في تحسين الإنتاجية بعد المتابعة والتغذية الراجعة. هذه النتيجة مهمة لأنها تعني أن أي تطوير عملي في الحوافز والتدريب سيحقق أثراً واضحاً في الإنتاجية. لذلك، يمثل هذا البعد أولوية تحسين مباشرة للشركة.

6-2-5 مناقشة نتائج تحسين الإنتاجية

جاء متغير تحسين الإنتاجية بمتوسط حسابي بلغ 4.02، وبوزن نسبي بلغ 80.4%، وبمستوى مرتفع. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يرون أن ممارسات إدارة الأداء تسهم في تحسين سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الوقت والموارد، وتقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الأداء العام.

تعكس هذه النتيجة وجود علاقة عملية بين نظام الأداء ونتائج العمل داخل الشركة. فالإنتاجية لا تتحسن بالاعتماد على المعدات والمواد فقط. تتحسن عندما يعرف العامل المطلوب منه، ويتلقى ملاحظات في الوقت المناسب، ويقيم بعدالة، ويحصل على حوافز وتطوير مرتبطين بأدائه.

تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن إدارة الأداء تمثل حلقة وصل بين إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية (Armstrong and Taylor, 2023). كما تتفق مع طرح (Aguinis (2019 الذي يرى أن إدارة الأداء الفعالة تربط أهداف المنظمة بأداء الأفراد وتدعم تحسين النتائج.

تظهر أهمية النتيجة في أن الإنتاجية في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة يجب أن تقاس بمزيج من المؤشرات، لا بمؤشر واحد. فزيادة الإنتاج لا تعد كافية إذا صاحبها أخطاء أو هدر أو تراجع في الجودة. لذلك، يجب أن يظل مفهوم الإنتاجية في الشركة مرتبطاً بالسرعة والجودة والكفاءة وتقليل الهدر معاً.

تعني هذه النتيجة أن الشركة تمتلك قاعدة إيجابية يمكن البناء عليها. فالمستوى المرتفع للإنتاجية من وجهة نظر العاملين يدل على وجود ممارسات أداء ذات أثر، لكنه لا يلغي الحاجة إلى تحسين الحوافز والتطوير والتقييم، لأن هذه الأبعاد تمثل مفاتيح مهمة لاستدامة الإنتاجية.

3-5 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الفرض الرئيس وأربع فرضيات فرعية باستخدام تحليل الانحدار. أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار الكلي دال إحصائياً، وأن أبعاد إدارة الأداء مجتمعة تفسر نسبة مهمة من التغير في تحسين الإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن كل بعد من أبعاد إدارة الأداء يؤثر تأثيراً دالاً في تحسين الإنتاجية.

1-3-5 مناقشة نتيجة الفرض الرئيس

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في تحسين الإنتاجية، حيث بلغت قيمة Sig. للنموذج 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. كما بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.792، وبلغ معامل التحديد R Square قيمة 0.627. وهذا يعني أن أبعاد إدارة الأداء تفسر 62.7% من التغير في تحسين الإنتاجية لدى العاملين.

تعد هذه النتيجة قوية من الناحية الإدارية. فهي توضح أن تحسين الإنتاجية داخل الشركة لا يرتبط بعامل واحد فقط، بل يرتبط بنظام أداء متكامل. عندما تعمل الأبعاد الأربعة معاً، يصبح لدى الشركة قدرة أعلى على توجيه العاملين، وتصحيح الأخطاء، وقياس النتائج، وتحفيز الأداء الجيد، وتطوير المهارات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيدى (2025) التي بينت أن استراتيجيات إدارة الأداء تؤثر في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية. كما تتفق مع دراسة شيخ ديب وماخوس ونيربي (2021) التي أكدت وجود علاقة معنوية بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين. ويدعم ذلك أن إدارة الأداء تمثل أداة تنظيمية مهمة لتحسين نتائج العاملين في سياقات مختلفة.

من الناحية التطبيقية، تعني هذه النتيجة أن إدارة شركة مصنع تمور القصيم المحدودة يجب أن تتعامل مع إدارة الأداء كمنظومة تشغيلية وليست كنموذج تقييم فقط. فالتركيز على التقييم دون متابعة أو تطوير سيخفض أثر النظام. والتركيز على الحوافز دون مؤشرات واضحة سيضعف العدالة. لذلك، يجب الحفاظ على التكامل بين التخطيط والمتابعة والتقييم والحوافز والتطوير.

2-3-5 مناقشة نتيجة فرض تخطيط الأداء

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية، حيث بلغت قيمة Sig. 0.002، وبلغ معامل Beta قيمة 0.229. ويعني ذلك أن تخطيط الأداء يؤثر إيجابياً في الإنتاجية، لكنه ليس البعد الأقوى مقارنة ببقية الأبعاد.

تفسر هذه النتيجة بأن التخطيط يحدد اتجاه العمل، لكنه يحتاج إلى متابعة وتنفيذ حتى يتحول إلى إنتاجية فعلية. فالأهداف والمعايير لا تكفي وحدها إذا لم تتبعها رقابة تشغيلية وتغذية راجعة. ومع ذلك، يمثل التخطيط الأساس الذي تبني عليه المراحل اللاحقة.

تؤكد هذه النتيجة أهمية تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل خط إنتاج. يجب أن يعرف العامل كمية الإنتاج المستهدفة، ومعيار الجودة، ومستوى الهدر المقبول، والوقت المحدد، وطريقة قياس الأداء. عند توفر هذه العناصر، تقل العشوائية في التنفيذ، وترتفع قدرة العاملين على تحقيق الأهداف.

تتفق هذه النتيجة مع نظرية تحديد الأهداف (Locke and Latham, 2002)، التي أكدت أن الأهداف الواضحة والمحددة ترفع مستوى الجهد والتركيز. كما تتفق مع دراسة بن خيرة وبوخلوة (2021) التي أكدت أثر تخطيط الأداء في الأداء الوظيفي.

جدول 46 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

م	الفرضية	Sig قيمة.	القرار الإحصائي	التفسير العملي
1	أثر إدارة الأداء بأبعادها على تحسين الإنتاجية	0.000	رفض الفرض الصفري	إدارة الأداء تفسر جزءا مهما من تحسين الإنتاجية.
2	أثر تخطيط الأداء على تحسين الإنتاجية	0.002	رفض الفرض الصفري	وضوح الأهداف والمعايير يرفع انتظام العمل والإنتاجية.
3	أثر المتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية	0.000	رفض الفرض الصفري	المتابعة السريعة تقلل الأخطاء وتحسن جودة التنفيذ.
4	أثر تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية	0.012	رفض الفرض الصفري	التقييم العادل يساعد على توجيه العاملين وتحسين النتائج.
5	أثر الحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية	0.000	رفض الفرض الصفري	الحوافز والتدريب يرفعان الدافعية والمهارة والإنتاجية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول 47 ترتيب أبعاد إدارة الأداء وفق قوة التأثير المعيارية

الترتيب	البعد	Beta	t قيمة	Sig.	الدلالة العملية
1	المتابعة والتغذية الراجعة	0.328	4.51	0.000	الأقوى تأثيرا، ويجب تحويله إلى نظام متابعة يومي موثق.
2	الحوافز والتطوير	0.302	4.08	0.000	أولوية تحسين مباشرة لأنه الأقل تطبيقا مع تأثير مرتفع.
3	تخطيط الأداء	0.229	3.11	0.002	أساس ضروري لتحديد الأهداف ومؤشرات خطوط الإنتاج.
4	تقييم الأداء	0.182	2.56	0.012	يحتاج إلى تحسين العدالة والشفافية والمناقشة الفردية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

3-3-5 مناقشة نتيجة فرض المتابعة والتغذية الراجعة

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتابعة والتغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية، حيث بلغت قيمة Sig. 0.000، وبلغ معامل Beta قيمة 0.328. وتعد هذه النتيجة الأهم في الدراسة، لأن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير.

توضح هذه النتيجة أن الإنتاجية في المصنع تتأثر بدرجة كبيرة بطريقة متابعة العمل أثناء التنفيذ. فالأخطاء التشغيلية تحتاج إلى تصحيح سريع. وكل تأخير في الملاحظة يؤدي إلى تكرار الخطأ، وزيادة الهدر، وخفض جودة المنتج. لذلك، تمثل التغذية الراجعة اليومية أداة إنتاجية مباشرة.

تدعم هذه النتيجة ما أكدته (Pulakos et al. 2015)، حيث إن إدارة الأداء الفعالة لا تقوم على النماذج وحدها، بل على سلوك المشرفين في تقديم الملاحظات وتصحيح الأداء أثناء العمل. كما تتفق مع دراسة DeNisi and Murphy (2017) التي بينت أن التقييم لا يحقق قيمته إذا انفصل عن التغذية الراجعة.

من الناحية العملية، تحتاج الشركة إلى تحويل المتابعة إلى نظام ثابت. يتضمن ذلك اجتماعات قصيرة في بداية الوردية، وملاحظات تشغيلية موثقة، ونماذج متابعة بسيطة، وتحديد أخطاء متكررة، وإجراءات تصحيح فورية. هذا التوجه سيعزز أثر المتابعة على الإنتاجية.

4-3-5 مناقشة نتيجة فرض تقييم الأداء

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين الإنتاجية، حيث بلغت قيمة Sig. 0.012، وبلغ معامل Beta قيمة 0.182. ورغم دلالة النتيجة، جاء تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير بين الأبعاد الأربعة.

يعني ذلك أن تقييم الأداء يؤثر في الإنتاجية، لكنه يحتاج إلى تطوير حتى يصبح أكثر فاعلية. فالتقييم الذي لا يناقش مع العاملين، أو لا يرتبط بخطة تطوير، أو لا يستند إلى مؤشرات واضحة، سيظل أثره أقل من المتابعة المباشرة أو الحوافز والتطوير.

تدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه الأدبيات من أن تقييم الأداء لا يكفي إذا طبق كإجراء سنوي أو دوري فقط. يجب أن يرتبط التقييم بالحوار والتغذية الراجعة والقرارات الإدارية (DeNisi and Murphy, 2017). كما أن عدالة التقييم تؤثر في دافعية العاملين وفق نظرية العدالة (Adams, 1965).

تحتاج الشركة إلى مراجعة آلية تقييم الأداء، وتدريب المشرفين على استخدام المعايير، وربط نتائج التقييم بملف العامل التدريبي والحوافز. كما يجب أن يحصل كل عامل على فرصة لمعرفة نقاط قوته ونقاط التحسين المطلوبة.

5-3-5 مناقشة نتيجة فرض الحوافز والتطوير

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوافز والتطوير على تحسين الإنتاجية، حيث بلغت قيمة Sig. 0.000، وبلغ معامل Beta قيمة 0.302. ويعد هذا البعد ثاني أقوى الأبعاد تأثيراً في الإنتاجية، رغم أنه الأقل تطبيقاً من حيث المتوسط الحسابي.

تمثل هذه النتيجة مؤشراً إدارياً مهماً. فهي تعني أن رفع مستوى الحوافز والتطوير سيحقق أثراً واضحاً في الإنتاجية. فإذا ربطت الإدارة الحوافز بجودة الإنتاج، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء، وحضور العامل، والتزامه بالإجراءات، فإن ذلك سيزيد دافعية العاملين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2006) التي أكدت أثر الحوافز في تحسين الإنتاجية، ومع دراسة الحربي (2012) التي أوضحت دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. كما تدعم نظرية التوقع (Vroom, 1964)، لأن العامل يستجيب بشكل أفضل عندما يرى علاقة واضحة بين الجهد والنتيجة والحوافز.

تحتاج الشركة إلى تصميم نظام حوافز متوازن لا يعتمد على الكمية فقط. يجب أن يشمل الجودة، تقليل الهدر، الالتزام، وروح الفريق. كما تحتاج إلى خطة تطوير شهرية أو ربع سنوية تعالج الفجوات التي تظهر في نتائج التقييم والمتابعة.

4-5 الاستنتاجات العامة للدراسة

إدارة الأداء تؤثر في تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة تأثيراً دالاً ومهماً. ويبدل ذلك على أن الإنتاجية في الشركة ترتبط بممارسات إدارية واضحة، لا بالعوامل التشغيلية وحدها. المتابعة والتغذية الراجعة تمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الإنتاجية. لذلك، يجب أن تعطي الشركة أولوية لتطوير المتابعة اليومية، وتوثيق الملاحظات، وتصحيح الأخطاء أثناء العمل.

الحوافز والتطوير تمثل أولوية تحسين مباشرة. فقد ظهر هذا البعد كأحد أقوى الأبعاد تأثيراً في الإنتاجية، لكنه جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التطبيق. وهذا يعني وجود فرصة واضحة لرفع الإنتاجية من خلال تحسين نظام الحوافز والتدريب.

تخطيط الأداء يمثل قاعدة مهمة لنظام الأداء. فارتفاع متوسط هذا البعد يدل على وجود وضوح نسبي في الأهداف والمسؤوليات. لكن الشركة تحتاج إلى تطوير مؤشرات أداء دقيقة لكل مرحلة إنتاجية.

تقييم الأداء يؤثر في الإنتاجية، لكنه يحتاج إلى تطوير نوعي. يجب أن يركز التطوير على العدالة، والشفافية، ومناقشة النتائج، وربط التقييم بخطط تدريب وحوافز عملية.

تحسين الإنتاجية جاء بمستوى مرتفع. وهذا يشير إلى أن العاملين يلمسون أثرا إيجابيا لممارسات الأداء على سرعة الإنجاز وجودة المخرجات وتقليل الأخطاء والهدر.

ترابط الأبعاد مهم. لا يكفي تطوير بعد واحد وإهمال بقية الأبعاد. فالتخطيط يحتاج إلى متابعة، والمتابعة تحتاج إلى تقييم، والتقييم يحتاج إلى حوافز وتطوير.

النتائج تقدم أساسا عمليا للإدارة. ويمكن تحويلها إلى خطة تطوير تبدأ من المتابعة والحوافز، ثم تمتد إلى التقييم ومؤشرات الأداء.

جدول 48 الاستنتاجات الرئيسة ودلالاتها العملية

م	الاستنتاج	الدلالة العملية	الأولوية
1	إدارة الأداء تؤثر في الإنتاجية.	اعتماد منظومة أداء متكاملة.	مرتفعة جدا
2	المتابعة هي الأقوى تأثيرا.	تثبيت متابعة يومية موثقة.	مرتفعة جدا
3	الحوافز والتطوير فرصة تحسين.	ربط الأداء بحوافز وتدريب.	مرتفعة جدا
4	التخطيط قاعدة للنظام.	تحديث مؤشرات خطوط الإنتاج.	مرتفعة
5	التقييم يحتاج تطويرا نوعيا.	رفع العدالة ومناقشة النتائج.	مرتفعة
6	الإنتاجية مرتفعة إجمالا.	قياس السرعة والجودة والهدر معا.	مرتفعة
7	الأبعاد تعمل كدورة مترابطة.	عدم تطوير بعد بمعزل عن الآخر.	مرتفعة جدا
8	النتائج قابلة للتحويل إلى خطة.	تنفيذ توصيات بزمان ومسؤوليات.	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

5-5 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، تقدم الدراسة مجموعة توصيات عملية موجهة لإدارة شركة مصنع تمور القصيم المحدودة. ترتبط هذه التوصيات بأبعاد إدارة الأداء، وتراعي طبيعة العمل الإنتاجي داخل الشركة. وتهدف إلى تحويل نتائج الدراسة إلى إجراءات قابلة للتنفيذ والمتابعة.

1-5-5 توصيات خاصة بتخطيط الأداء

1. تحديث أهداف الأداء لكل قسم وخط إنتاج بصورة دورية، بحيث ترتبط الأهداف بالكمية والجودة والوقت والهدر.
2. إعداد بطاقة أداء مختصرة لكل وظيفة إنتاجية، تتضمن المهام الرئيسة ومؤشرات القياس ومسؤوليات العامل.
3. ربط أهداف العاملين بأهداف القسم، حتى يعرف كل عامل كيف تسهم مهمته في تحسين الإنتاجية العامة.
4. توضيح معايير الجودة قبل بدء العمل، خاصة في مراحل الفرز والتعبئة والتغليف والتخزين.
5. مراجعة مؤشرات الأداء كل ثلاثة أشهر، للتأكد من ملاءمتها لطبيعة التشغيل وتغيرات الطلب والإنتاج.

2-5-5 توصيات خاصة بالمتابعة والتغذية الراجعة

1. تطبيق نظام متابعة يومي قصير في بداية ونهاية الوردية، يتضمن الأهداف، والأخطاء السابقة، ونقاط التحسين.
2. تدريب المشرفين على تقديم تغذية راجعة واضحة ومباشرة، تركز على السلوك أو النتيجة وليس على الشخص.
3. استخدام نموذج بسيط لتوثيق الملاحظات التشغيلية المتكررة، مع تحديد الإجراءات التصحيحية والمسؤول عنه.
4. ربط نتائج المتابعة بخطط التحسين الأسبوعية، حتى لا تبقى الملاحظات دون إجراء.
5. إشراك العاملين في مناقشة أسباب الأخطاء المتكررة، لأن العامل القريب من العملية يستطيع تقديم حلول عملية.

3-5-5 توصيات خاصة بتقييم الأداء

1. مراجعة معايير تقييم الأداء، والتأكد من أنها تقيس الجودة، والسرعة، وتقليل الأخطاء، والالتزام، والعمل الجماعي.
2. إعلان معايير التقييم للعاملين قبل بداية فترة التقييم، حتى يعرف العامل الأساس الذي سيقوم عليه.
3. عقد جلسة مناقشة بعد كل تقييم، يوضح فيها المشرف نقاط القوة ونقاط التحسين وخطوات التطوير المطلوبة.
4. تدريب المشرفين على تقليل التحيز في التقييم، واستخدام أدلة عملية مثل سجلات الجودة والإنتاج والحضور.
5. ربط نتائج التقييم بخطة تدريب وحوافز، حتى يشعر العامل أن التقييم أداة تطوير وليس إجراء إداريا فقط.

4-5-5 توصيات خاصة بالحوافز والتطوير

1. تصميم نظام حوافز يجمع بين الإنتاجية والجودة، حتى لا يؤدي التركيز على الكمية إلى ضعف جودة المخرجات.
2. ربط الحوافز بمؤشرات واضحة مثل الالتزام بالخطوة، انخفاض الأخطاء، تقليل الهدر، جودة المنتج، والانضباط.
3. إعداد خطة تدريب شهرية قصيرة تعتمد على نتائج المتابعة والتقييم، وتستهدف المهارات التي تظهر فيها فجوات.
4. استخدام التدريب أثناء العمل في مراحل الإنتاج، لأنه أكثر ملاءمة لمعالجة الأخطاء التشغيلية السريعة.
5. تقديم حوافز معنوية منتظمة، مثل شهادات تقدير، إعلان أفضل فريق، أو تكريم العاملين الملتزمين بمعايير الجودة.

5-5-5 توصيات خاصة بتحسين الإنتاجية

1. اعتماد مؤشرات إنتاجية متوازنة تشمل سرعة الإنجاز، جودة المخرجات، كفاءة الموارد، تقليل الأخطاء، وتقليل الهدر.
2. تحديد أسباب الهدر في الوقت والمواد داخل كل مرحلة إنتاجية، ثم وضع إجراءات تصحيحية محددة.
3. ربط تقارير الإنتاج اليومية بتقارير الأداء، حتى تظهر العلاقة بين سلوك العاملين ونتائج الإنتاج.
4. تحليل الأخطاء المتكررة شهريا، وتحديد ما إذا كانت مرتبطة بالتدريب أو المعدات أو الإجراءات أو الإشراف.

5. تحويل تحسين الإنتاجية إلى مسؤولية مشتركة بين الإدارة والمشرفين والعاملين، لا إلى مسؤولية قسم واحد فقط.

جدول 49 التوصيات العملية حسب أبعاد الدراسة

الأولوية	الجهة المسؤولة	التوصيات الأساسية	البعد
مرتفعة	الموارد البشرية والإدارة التشغيلية	بطاقة أداء لكل خط إنتاج. تحديث المؤشرات دورياً.	تخطيط الأداء
مرتفعة جداً	الموارد البشرية والمشرفون	متابعة يومية قصيرة. توثيق الأخطاء والإجراءات التصحيحية.	المتابعة والتغذية الراجعة
مرتفعة	الموارد البشرية والإدارة التشغيلية	معايير معلنة. جلسة مناقشة بعد كل تقييم.	تقييم الأداء
مرتفعة جداً	الإدارة العليا والموارد البشرية	حوافز مرتبطة بالجودة والإنتاجية. تدريب شهري قصير.	الحوافز والتطوير
مرتفعة جداً	الإدارة التشغيلية والجودة	مؤشرات متوازنة للسرعة والجودة والهدر. تحليل شهري للأخطاء.	تحسين الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

6-5 مجالات الدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسة مقارنة بين أكثر من مصنع تمور في مناطق مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، لمعرفة مدى اختلاف أثر إدارة الأداء بحسب حجم المصنع وطبيعة العمليات.
2. دراسة أثر التحول الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في المنشآت الغذائية.
3. تحليل أثر القيادة المباشرة للمشرفين على العلاقة بين التغذية الراجعة وتحسين الإنتاجية.
4. دراسة أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على تقليل الهدر في خطوط الإنتاج.
5. إجراء دراسة نوعية باستخدام المقابلات مع المشرفين والعاملين لفهم أسباب ضعف ربط التقييم بالحوافز والتدريب.
6. اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية.
7. دراسة أثر التدريب أثناء العمل على جودة المخرجات في مصانع التمور والمنتجات الغذائية.
8. إجراء دراسة طولية تقيس أثر تطوير نظام إدارة الأداء قبل التطبيق وبعده لمدة ستة أشهر أو سنة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. بن حليم، عبد الرزاق فرج. (2026). أثر التدريب المستمر على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة. مجلة الأكاديمية الليبية بني وليد، 2(1)، 1-12.
2. بن خيرة، سامي، وبوخلو، باديس. (2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 8(1)، 1-16. <https://doi.org/10.35156/1433-008-001-001>
3. الحري، طلال بن طليحان بن سعيدان. (2012). أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 533-590.
4. الدوسري، محمد مانع محمد. (2006). أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
5. الرشيد، سعود طريخم. (2025). فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. Journal of University Studies for Inclusive Research، 8(44).
6. العجمي، نصار فهد علي. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: الدور الوسيط لضغوط العمل، دراسة ميدانية في شركة البترول الوطنية الكويتية. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
7. العززي، مقل بن محمد مقل، شمسي، محمد أنس، وغوش، أبيجيت. (2023). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مصلحة مطابع الحكومة في المملكة العربية السعودية. International Journal of Research and Studies Publishing (IJRSP). <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.39.13>
8. الفخري، نجلاء عبد الدائم مقل. (2023). واقع برامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع بالجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية، 30(49)، 164-212.
9. فضل، رنا سالم صالح، وأمزربه، محمد علوي. (2025). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية المتقدمة على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة ميناء عدن. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(2)، 967-991. <https://doi.org/10.21608/jces.2025.436140>
10. شيخ ديب، صلاح محمد، ماخوس، ديمة حسن، ونيربي، محمد عادل. (2021). دراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء وأداء العاملين: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 43(4)، 471-492.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
2. Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.
4. Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>
5. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>
6. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does management matter? Evidence from India. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 1-51. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs044>
7. Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
8. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
9. Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
10. International Labour Organization. (2015). *Improve your business: People and productivity*. International Labour Office.
11. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

12. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
13. OECD. (2001). Measuring productivity: OECD manual: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. Organisation for Economic Co-operation and Development.
14. Pulakos, E. D., Mueller Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
15. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of Management*, 44(6), 2209-2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
16. Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
17. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
18. Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
19. Van Waeyenberg, T., Decramer, A., Desmidt, S., & Audenaert, M. (2017). The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: A test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment. *Public Management Review*, 19(6), 747-764. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209230>
20. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

الملاحق

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة:

أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: حمود محمد العنزي

إشراف: د. فايز جراد

أخي الموظف، أختي الموظفة ،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية حول أثر إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية لدى العاملين في شركة مصنع تمور القصيم المحدودة بالمملكة العربية السعودية. وتستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط. يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك بدقة .
لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة. المطلوب هو رأيك الفعلي بناء على واقع العمل داخل الشركة.

مقياس الإجابة:

الدرجة	مستوى الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

القسم الأول: البيانات العامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

م	الخيار
1	ذكر
2	أنثى

2. الفئة العمرية:

م	الخيار
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى أقل من 40 سنة
3	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4	سنة فأكثر 50

3. المؤهل العلمي:

م	الخيار
1	ثانوي فأقل
2	دبلوم
3	بكالوريوس
4	دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

م	الخيار
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4	سنة فأكثر 15

5. المسمى الوظيفي:

م	الخيار
1	عامل إنتاج
2	مشرف
3	إداري
4	فني أو موظف جودة
5	خدمات مساندة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة الأداء

البعد الأول: تخطيط الأداء

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تحدد الإدارة أهداف الأداء بصورة واضحة للعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
2	توضح الإدارة مسؤوليات كل عامل قبل تنفيذ المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
3	ترتبط أهداف العاملين بأهداف القسم أو خط الإنتاج.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تحدد الشركة مؤشرات مناسبة لقياس مستوى الإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐
5	توضح الإدارة معايير الجودة المطلوبة قبل بدء العمل.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: المتابعة والتغذية الراجعة

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	يتابع المشرفون مستوى الإنجاز أثناء تنفيذ العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يحصل العاملون على ملاحظات تساعد على تصحيح الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تقدم الإدارة تغذية راجعة في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
9	تساعد المتابعة على تقليل الأخطاء المتكررة في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تتعامل الإدارة مع نتائج المتابعة بصورة عملية.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: تقييم الأداء

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	تستخدم الشركة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يعكس تقييم الأداء مستوى الإنجاز الفعلي للعامل.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يشعر العاملون بعدالة إجراءات تقييم الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يناقش المشرف نتائج التقييم مع العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تستخدم نتائج التقييم في تحسين أداء العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: الحوافز والتطوير

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	ترتبط الحوافز بدرجة واضحة بمستوى الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تحفز الإدارة العاملين الذين يحققون نتائج أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تحدد الشركة احتياجات التدريب بناء على نتائج الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تساعد برامج التطوير على تحسين مهارات العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
20	توجد فرص لتحسين الأداء بعد ظهور نتائج التقييم.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: تحسين الإنتاجية

فقرات تحسين الإنتاجية

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	يساعد نظام الأداء على إنجاز المهام بسرعة أكبر.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تسهم ممارسات الأداء في تحسين جودة المخرجات.	☐	☐	☐	☐	☐
23	تساعد المتابعة على تقليل الأخطاء أثناء العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تسهم إدارة الأداء في تقليل الهدر في الوقت والمواد.	☐	☐	☐	☐	☐
25	تساعد مؤشرات الأداء على تحسين كفاءة استخدام الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
26	تسهم التغذية الراجعة في رفع التزام العاملين بالإجراءات.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يساعد التقييم العادل على رفع مستوى الإنجاز.	☐	☐	☐	☐	☐
28	ترفع الحوافز المرتبطة بالأداء دافعية العاملين للإنتاج.	☐	☐	☐	☐	☐
29	تساعد برامج التطوير على تحسين الأداء العام للعاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
30	تسهم إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الشركة بصورة عامة.	☐	☐	☐	☐	☐

The Impact of Performance Management on Improving Productivity
A Field Study on Employees at Qassim Dates Factory Company
Limited in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Hamoud Mohammed Al-Anzi

Student ID:

253000052

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Academic Year:

2026

