

**أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع
الخاص بالمملكة العربية السعودية**

إعداد الطالب:

عبدالقادر حسين علي النجار

الرقم الجامعي / ٢٥٣٠٠٣٠٣١

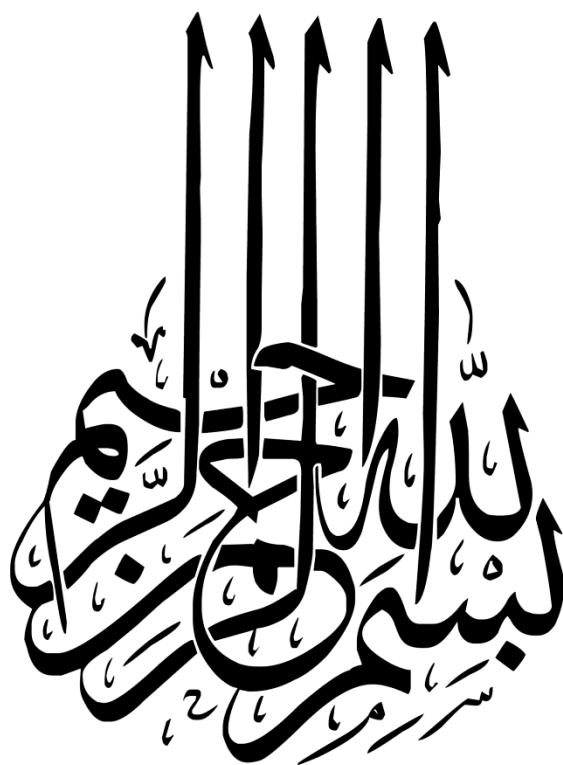
إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن.

د. فايز جراد

العام

٢٠٢٦م



الإهداء

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى والديّ العزيزين، عرفانًا بفضلهما العظيم، وتقديرًا لما قدماه لي من حب ورعاية وتضحية ودعم لا ينقطع. فكانا، بعد توفيق الله تعالى، السند الحقيقي في مسيرتي العلمية والعملية. أسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء، وأن يبارك في عمرهما، ويجعل هذا العمل في ميزان حسناتهما.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زوجتي الغالية، التي كانت خير شريك في رحلة هذا الإنجاز، بصبرها وتفهمها ودعمها المتواصل، فكان لتشجيعها ومساندتها بالغ الأثر في إتمام هذا العمل.

وأهدي هذا الإنجاز إلى أبنائي الأحبة، الذين كانوا مصدر سعادتي ودافعي للاستمرار، رغم ما اقتطعته هذه الرحلة العلمية من وقت كان من حقهم. أسأل الله أن يجعل هذا الإنجاز قدوة لهم وحافزًا لتحقيق طموحاتهم، وأن يوفقهم ويسدد خطاهم.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من دعمني وشجعني ووقف إلى جانبي بكلمة طيبة أو دعاء صادق، سائلًا الله تعالى أن يتقبل هذا الجهد، وأن يجعله علمًا نافعًا خالصًا لوجهه الكريم.

الشكر والتقدير

الشكر لله وحده. ثم لعائلتي لتشجيعهم المستمر والمتواصل.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا

البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن

تقديري العميق للدكاترة الأفاضل د. الفیصل عبد الحمید محمد و د. فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن

ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، الشكر موصول لكل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى دراسة أثر أبعد نظام إدارة الأداء المتمثلة في وضوح الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء، ودعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٥٣) موظفاً من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد واختبار الثبات Cronbach's Alpha. وقد بلغ معامل الثبات (٠.٩٥٦) مما يدل على ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة.

وأظهر نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، حيث سجل بعد وضوح الأهداف أعلى معامل ارتباط مع الإنتاجية التشغيلية بقيمة (٠.٨٢٦). كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لأبعاد نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.714$)، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (٧١.٤٪) من التباين في الإنتاجية التشغيلية. كما تبين أن وضوح الأهداف يعد أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الإنتاجية التشغيلية.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز وضوح الأهداف وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتطوير أنظمة الحوافز والتغذية الراجعة، ودعم برامج التدريب والتطوير بما

يسهم في رفع مستوى الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية:

نظام إدارة الأداء، الإنتاجية التشغيلية، وضوح الأهداف، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التغذية الراجعة، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

فهرس المحتويات

ب	البسمة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
ز	فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١	١.١ مقدمة الدراسة
٣	١.٢ مشكلة الدراسة
٤	١.٣ أسئلة الدراسة
٥	١.٤ فرضيات الدراسة
٦	١.٥ أهداف الدراسة
٧	١.٦ أهمية الدراسة
١٠	١.٧ منهجية الدراسة
١٠	١.٨ حدود الدراسة
١١	١.٩ نموذج الدراسة
١٢	١.١٠ التعريفات الإجرائية للمصطلحات

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١٥	٢.١ تمهيد
١٥	٢.٢ إدارة الأداء (Performance Management)
١٥	٢.٢.١ مفهوم إدارة الأداء
١٦	٢.٢.٢ تطور مفهوم إدارة الأداء

١٧	٢.٢.٣ خصائص إدارة الأداء
١٨	٢.٢.٤ مكونات نظام إدارة الأداء
١٩	٢.٣ أهمية إدارة الأداء
٢٣	٢.٤ أهداف إدارة الأداء
٢٦	٢.٥ أبعاد نظام إدارة الأداء
٢٦	٢.٥.١ وضوح الأهداف
٢٩	٢.٥.٢ تقييم الأداء
٣٤	٢.٥.٣ التدريب والتطوير
٣٩	٢.٥.٤ التغذية الراجعة (Feedback)
٤٥	٢.٥.٥ الحوافز والارتباط بالأداء
٥١	٢.٥.٦ دعم الإدارة العليا
٥٦	٢.٦.١ مفهوم الإنتاجية التشغيلية
٥٩	٢.٦.٢ أهمية الإنتاجية التشغيلية
٦٣	٢.٦.٣ مؤشرات قياس الإنتاجية التشغيلية
٦٧	٢.٦.٤ العوامل المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية
٧١	٢.٦.٥ تحسين الإنتاجية التشغيلية
٧٦	٢.٧ العلاقة بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية
٨٠	٢.٨ الدراسات السابقة
٨٠	٢.٨.١ الدراسات العربية
٨١	٢.٨.٢ الدراسات الأجنبية
٨٢	٢.٨.٣ التعقيب على الدراسات السابقة
٨٢	٢.٨.٤ الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

٨٣	٣.١ تمهيد
٨٣	٣.٢ منهج الدراسة
٨٤	٣.٣ مجتمع الدراسة
٨٤	٣.٤ عينة الدراسة
٨٥	٣.٥ أداة الدراسة
٨٥	٣.٦ بناء أداة الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٩١	٤.١ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
٩٤	٤.٢ تحليل محاور الدراسة
٩٥	٤.٣ اختبار الفرضيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١٠٣	٥.١ تمهيد
١٠٣	٥.٢ نتائج الدراسة
١٠٤	٥.٣ التوصيات
١٠٥	٥.٤ مقترحات الدراسات المستقبلية
١٠٧	المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	
جدول (٣-١)	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	٨٨
جدول (٤-١)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٩١
جدول (٤-٢)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٩٢
جدول (٤-٣)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٩٣
جدول (٤-٤)	معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	٩٤
جدول (٤-٥)	مستوى الاستجابة لمحاور الدراسة	٩٤
جدول (٤-٦)	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية	٩٦
جدول (٤-٧)	نتائج نموذج الانحدار المتعدد (Model Summary)	٩٩
جدول (٤-٨)	نتائج تحليل التباين (ANOVA)	١٠٠
جدول (٤-٩)	نتائج معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients)	١٠٠

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل
شكل (١-١)	النموذج المفاهيمي للدراسة
١١	
شكل (١-٤)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
٩١	
شكل (٢-٤)	توزيع أفراد العينة حسب العمر
٩٢	
شكل (٣-٤)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
٩٣	
شكل (٤-٤)	متوسطات محاور الدراسة
٩٥	
شكل (٥-٤)	معاملات الارتباط بين أبعاد نظام إدارة الأداء
٩٧	
	والإنتاجية التشغيلية
شكل (٦-٤)	معاملات الانحدار المعيارية (Beta)
١٠١	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة الدراسة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والمنافسة العالمية المتزايدة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة تساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية. ويعد نظام إدارة الأداء من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في توجيه جهود العاملين وتحسين الأداء المؤسسي من خلال وضع أهداف واضحة، وقياس الأداء بصورة دورية، وتقديم التغذية الراجعة، وربط النتائج بالحوافز وبرامج التطوير.

وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح رفع الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء من أهم الأولويات التي تسعى إليها مؤسسات القطاع الخاص. ومن المنطلق تبرز أهمية نظام إدارة الأداء باعتبارها إحدى الوسائل الفعالة التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس مستوى الكفاءة والفعالية، إذ تعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق أنظمة إدارة الأداء بصورة فعالة يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة مجموعة من الأبعاد الرئيسية لنظام إدارة الأداء وقياس مدى تأثيرها على الإنتاجية التشغيلية للعاملين.

اهتمت العديد من الدراسات بدراسة العلاقة بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية والأداء الوظيفي في المؤسسات المختلفة، وأشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الأداء في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستويات الإنتاجية.

فقد أشارت دراسة (السيف, ٢٠١٨) إلى أن تطبيق أنظمة إدارة الأداء في المؤسسات السعودية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تعزيز وضوح الأهداف وربطها بالأداء المؤسسي، كما أوضحت الدراسة أن وضوح معايير الأداء يساهم في زيادة التزام العاملين وتحسين مستوى الإنجاز.

كما توصلت دراسة (Kechrid, ٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الأداء وفعالية العاملين داخل المنظمات، وأكدت أن عمليات التقييم والتغذية الراجعة المستمرة تساعد على تطوير الأداء الفردي وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر كفاءة.

وأظهرت دراسة (قاسم, ٢٠٢٤) أن أنظمة إدارة الأداء الحديثة تمثل أداة استراتيجية فعالة لتحسين جودة الأداء التنظيمي، وأن المؤسسات التي تطبق أنظمة تقييم عادلة ومرتبطة بالتطوير والتدريب تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك الأنظمة.

وفي السياق نفسه، بينت دراسة (Ainosa & Hussain, ٢٠٢٥) أن الحوافز المرتبطة بالأداء والتغذية الراجعة المستمرة تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

وعلى المستوى الدولي، توصلت دراسة (Okafor, ٢٠١٩) إلى أن تطبيق نظام إدارة الأداء يساهم في رفع إنتاجية العاملين من خلال توفير مؤشرات أداء واضحة وتعزيز المساءلة الفردية والمؤسسية. كما أشارت الدراسة إلى أن المشاركة في تحديد الأهداف وتحسين التواصل بين الإدارة والعاملين يؤديان إلى نتائج تشغيلية أفضل.

كما أكدت دراسة (Nduati and Wanyoike, ٢٠٢٢) وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير المرتبطين بنتائج تقييم الأداء على إنتاجية العاملين، مبينة أن الاستثمار في تنمية المهارات يعد أحد أهم العوامل المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي المستدام. أما دراسة (Chandra et al, ٢٠٢٣) فقد أوضحت أن نجاح أنظمة إدارة الأداء يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا ووضوح الأهداف وتوفير نظام فعال للتغذية الراجعة، وأن هذه العوامل تؤثر بصورة مباشرة في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود اهتمام متزايد بدراسة أثر أنظمة إدارة الأداء على الأداء والإنتاجية، إلا أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر تطبيق نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية لدى العاملين في شركات القطاع الخاص السعودية.

١.٢ مشكلة الدراسة:

شهدت بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطبيق أنظمة إدارة الأداء باعتبارها من الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءة العاملين ورفع مستويات الإنتاجية.

وعلى الرغم من التوسع في تطبيق هذه الأنظمة في العديد من شركات القطاع الخاص، إلا أن درجة الاستفادة منها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أن أثر أبعادها المختلفة على الإنتاجية التشغيلية ما زال محل اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الأداء ومستويات الأداء الوظيفي والإنتاجية، إلا أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر أبعاد نظام إدارة الأداء مجتمعة على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى ملاحظته للتحديات التي تواجه بعض مؤسسات القطاع الخاص في تحقيق أقصى استفادة من أنظمة إدارة الأداء، برزت الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة على تحسين الإنتاجية التشغيلية.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

١.٣ أسئلة الدراسة:

تنبثق أسئلة الدراسة من مشكلة الدراسة، وتسعى للإجابة عن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بأثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الرئيس

ما أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
الأسئلة الفرعية

١. ما أثر وضوح الأهداف على الإنتاجية التشغيلية؟

٢. ما أثر تقييم الأداء على الإنتاجية التشغيلية؟

٣. ما أثر التدريب والتطوير على الإنتاجية التشغيلية؟

٤. ما أثر التغذية الراجعة على الإنتاجية التشغيلية؟

٥. ما أثر الحوافز والارتباط بالأداء على الإنتاجية التشغيلية؟

٦. ما أثر دعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية؟

١.٤ فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار أثر نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية، ويمكن صياغتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على الإنتاجية التشغيلية.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الإنتاجية التشغيلية.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الإنتاجية التشغيلية.

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على الإنتاجية التشغيلية.

الفرضية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والارتباط بالأداء على الإنتاجية التشغيلية.

الفرضية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية.

١.٥ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء الأهمية المتزايدة التي تحظى بها أنظمة إدارة الأداء في المؤسسات الحديثة، ودورها في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة إدارة الأداء وتعزيز مساهمتها في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين القدرة التنافسية لمنظمات القطاع الخاص. وقد تم صياغة أهداف الدراسة بما ينسجم مع مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

الهدف الرئيس للدراسة:

التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية للدراسة:

التعرف على أثر وضوح الأهداف على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

التعرف على أثر تقييم الأداء على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

التعرف على أثر التدريب والتطوير على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

التعرف على أثر التغذية الراجعة على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

التعرف على أثر الحوافز والارتباط بالأداء على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

التعرف على أثر دعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تحديد أكثر أبعاد نظام إدارة الأداء تأثيراً في تحسين الإنتاجية التشغيلية لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تساعد شركات القطاع الخاص على تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يساهم في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

١.٦ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث أصبحت إدارة الأداء من الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستويات الإنتاجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من الدور المتزايد الذي يؤديه القطاع الخاص في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الأمر الذي يفرض على المؤسسات البحث عن أفضل الممارسات الإدارية القادرة على

تعزيز الكفاءة والفعالية التشغيلية. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين هما الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة الحالية في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة الأداء والإنتاجية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية في بيئة الأعمال السعودية. كما تساعد الدراسة على توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بالعوامل التي تسهم في تحسين الإنتاجية التشغيلية ورفع كفاءة العاملين داخل مؤسسات القطاع الخاص.

وتبرز أهمية الدراسة العلمية أيضاً من خلال تناولها مجموعة من الأبعاد المهمة لنظام إدارة الأداء، والمتمثلة في وضوح الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء، ودعم الإدارة العليا، وربطها بالإنتاجية التشغيلية باعتبارها من أهم مؤشرات الأداء المؤسسي.

كما تسهم الدراسة في دعم الدراسات العربية والسعودية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء، وذلك من خلال توفير نتائج علمية حديثة يمكن الاستفادة منها في البحوث المستقبلية، إضافة إلى المساهمة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من اعتمادها على تحليل مجموعة من العلاقات الإحصائية بين المتغيرات باستخدام أساليب علمية متعددة مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد، الأمر الذي يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية حول طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل إدارات الموارد البشرية والإدارات التنفيذية في شركات القطاع الخاص، وذلك من خلال تطوير أنظمة إدارة الأداء وتحسين فعالية تطبيقها بما يسهم في رفع مستويات الإنتاجية التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في المؤسسات على التعرف على أكثر أبعاد نظام إدارة الأداء تأثيراً في الإنتاجية التشغيلية، الأمر الذي يسهم في توجيه الموارد والجهود نحو الممارسات الإدارية الأكثر فعالية في تحقيق النتائج المطلوبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية وضوح الأهداف باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية التشغيلية مقارنة ببقية الأبعاد المدروسة.

وتوفر الدراسة مجموعة من المؤشرات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين عمليات تقييم الأداء، وتطوير برامج التدريب والتطوير، وتعزيز أنظمة الحوافز، وتحسين آليات التغذية الراجعة، ودعم دور الإدارة العليا في متابعة الأداء وتحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسات.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم خطط التحول المؤسسي وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والتنافسية والاستدامة التنظيمية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تمثل إضافة علمية وتطبيقية مهمة يمكن أن يستفيد منها الباحثون والأكاديميون، وكذلك القيادات الإدارية ومتخذي القرار في مؤسسات القطاع الخاص الراغبة في تطوير أنظمة إدارة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

١.٧ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها واختبار العلاقات بين متغيراتها. وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات القطاع الخاص، بينما بلغت العينة النهائية للدراسة (٥٣) مشاركاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية، ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

١.٨ حدود الدراسة:

خضعت الدراسة الحالية لعدد من الحدود التي تم تحديدها بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة موضوعها، ويمكن توضيح هذه الحدود كما يلي:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بحث أثر نظام إدارة الأداء بأبعاده المتمثلة في وضوح الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز والارتباط بالأداء، ودعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات القطاع الخاص المشاركين في الدراسة.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام ٢٠٢٦م.

حدود العينة: بلغ حجم عينة الدراسة (٥٣) مشاركاً من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على جميع الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي.

١.٩ نموذج الدراسة : استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة بهدف اختبار أثر أبعاد نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويتكون النموذج من متغير مستقل يتمثل في نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة، ومتغير تابع يتمثل في الإنتاجية التشغيلية.



الشكل (١-١): النموذج المفاهيمي للدراسة.

يوضح الشكل السابق العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد نظام إدارة الأداء والمتغير التابع المتمثل في الإنتاجية التشغيلية، والتي تسعى الدراسة إلى قياس طبيعة العلاقة والتأثير بينها.

١.١٠ التعريفات الإجرائية للمصطلحات

نظام إدارة الأداء:

يقصد بنظام إدارة الأداء في هذه الدراسة مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لتخطيط الأداء ومتابعته وقياسه وتقييمه وتحسينه، من خلال تحديد الأهداف الوظيفية ومتابعة الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة وربط الأداء بالحوافز وبرامج التطوير، بهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي. (القحطاني، ٢٠٢١)

وضوح الأهداف:

يقصد بوضوح الأهداف مدى وضوح الأهداف الوظيفية للعاملين ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء عملية قياس أداء العاملين وفق معايير وأسس محددة ومعتمدة داخل المؤسسة بهدف تحديد مستوى الإنجاز وتحسين الأداء المستقبلي. (الحري، ٢٠٢٠)

التدريب والتطوير:

يقصد بالتدريب والتطوير مجموعة البرامج والأنشطة التعليمية والتطويرية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تنمية المعارف والمهارات والقدرات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي. (القحطاني، ٢٠٢١)

التغذية الراجعة:

يقصد بالتغذية الراجعة المعلومات والملاحظات التي يحصل عليها العاملون بشأن مستوى أدائهم بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور وتحقيق التحسين المستمر.

الحوافز والارتباط بالأداء :

يقصد بالحوافز والارتباط بالأداء المكافآت والمزايا المادية والمعنوية التي ترتبط بنتائج الأداء ومستويات الإنجاز، والتي تهدف إلى تعزيز دافعية العاملين وتحسين إنتاجيتهم. (الرشدي، ٢٠٢٥)

دعم الإدارة العليا:

يقصد بدعم الإدارة العليا مدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الأداء وتوفير الموارد اللازمة لمتابعته وتنفيذه وتشجيع ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

الإنتاجية التشغيلية"

يقصد بالإنتاجية التشغيلية قدرة العاملين على تحقيق المخرجات المطلوبة بكفاءة وفعالية من خلال إنجاز الأعمال في الوقت المحدد وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء وزيادة حجم الإنجاز. (الحريري، ٢٠٢٠)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١ تمهيد:

يُعد الإطار النظري أحد المكونات الأساسية في البحوث العلمية، حيث يوفر الخلفية المعرفية اللازمة لفهم متغيرات الدراسة والعلاقات التي تربط بينها. وتتناول الدراسة الحالية موضوع أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة نظراً للدور الذي تؤديه أنظمة إدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

ويتناول هذا الفصل عرضاً للمفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، كما يستعرض أبعاد نظام إدارة الأداء المتمثلة في وضوح الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء، ودعم الإدارة العليا. كذلك يتضمن الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

٢.٢ إدارة الأداء (Performance Management)

٢.٢.١ مفهوم إدارة الأداء

يُعد مفهوم إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية، نظراً للدور الذي يؤديه في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وتُعرف إدارة الأداء بأنها عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تخطيط الأداء ومتابعته وقياسه وتقييمه وتحسينه بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءة العاملين. (العمرى، ٢٠١٤)

كما تُعرف إدارة الأداء بأنها نظام متكامل يربط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية من خلال تحديد التوقعات الوظيفية بوضوح، ومتابعة نتائج الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وربط الإنجاز بالحوافز والمكافآت. ويرى الباحثون أن إدارة الأداء لا تقتصر على عملية التقييم السنوي للأداء، بل تشمل سلسلة متكاملة من الأنشطة والإجراءات تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحسين الأداء وتعزيز التطوير المستمر للعاملين. ولذلك أصبحت إدارة الأداء إحدى الأدوات الاستراتيجية المهمة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على ميزتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق، أصبحت أنظمة إدارة الأداء الحديثة جزءاً أساسياً من ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تساعد المؤسسات على تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين، وتعزيز العدالة والشفافية، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتحسين نتائج الأعمال.

٢.٢.٢ تطور مفهوم إدارة الأداء :

شهد مفهوم إدارة الأداء تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، حيث كانت المؤسسات في بدايات القرن العشرين تعتمد بشكل أساسي على الرقابة المباشرة والإشراف التقليدي لقياس أداء العاملين. ومع تطور الفكر الإداري وظهور المدارس الحديثة في الإدارة، تحول التركيز من الرقابة على العاملين إلى إدارة الأداء بشكل يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين. (إمام، ٢٠١٩)

وفي الثمانينيات والتسعينيات ظهر مفهوم إدارة الأداء بصورته الحديثة التي تقوم على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أصبح التركيز أكبر على التنمية المستمرة للعاملين وتقديم التغذية الراجعة وتحفيز الأداء بدلاً من الاقتصار على تقييم الأداء في نهاية الفترة.

أما في الوقت الحاضر، فقد أصبحت أنظمة إدارة الأداء تعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة والتحول الرقمي ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ولوحات المتابعة الإلكترونية، الأمر الذي ساعد المؤسسات على تحسين عمليات المتابعة والقياس واتخاذ القرارات بصورة أكثر دقة وموضوعية.

٢.٢.٣ خصائص إدارة الأداء:

تتميز إدارة الأداء الحديثة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة لتحسين أداء العاملين والمؤسسات، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

أولاً: الاستمرارية:

تعد إدارة الأداء عملية مستمرة لا تقتصر على فترة زمنية محددة، حيث تتم متابعة الأداء وتقييمه بصورة دورية بهدف تحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: الوضوح:

تعتمد إدارة الأداء على تحديد أهداف واضحة ومعايير دقيقة لقياس الأداء، بما يساعد العاملين على فهم متطلبات العمل وتحقيق النتائج المطلوبة. (الخصيري، ٢٠١٩)

ثالثاً: الشمولية:

تشمل إدارة الأداء جميع مراحل إدارة الأداء الوظيفي، بدءاً من تخطيط الأداء وتحديد الأهداف وانتهاءً بالتقييم والتطوير والتحفيز.

رابعاً: الموضوعية:

تسعى أنظمة إدارة الأداء إلى الاعتماد على معايير ومؤشرات محددة قابلة للقياس، مما يقلل من التحيز ويعزز العدالة في التقييم.

خامساً: التركيز على التطوير:

لا تقتصر إدارة الأداء على قياس الأداء فقط، بل تهدف إلى تطوير العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم بما يساهم في رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة.

٢.٢.٤ مكونات نظام إدارة الأداء :

يتكون نظام إدارة الأداء من مجموعة من العناصر الرئيسية التي تعمل بصورة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم هذه العناصر:

١. تحديد الأهداف:

تمثل عملية تحديد الأهداف الخطوة الأولى في نظام إدارة الأداء، حيث يتم تحديد الأهداف الفردية والمؤسسية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢. متابعة الأداء:

تتم متابعة الأداء بصورة دورية للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

٣. تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى قياس مستوى الإنجاز ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً.

٤. التغذية الراجعة:

تشمل تقديم الملاحظات والتوجيهات للعاملين بهدف تعزيز جوانب القوة وتحسين جوانب القصور.

٥. التدريب والتطوير

يساعد التدريب والتطوير على معالجة الفجوات المهارية وتحسين كفاءة العاملين.

٦. الحوافز والمكافآت:

تعمل الحوافز على تعزيز الدافعية وتشجيع العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

يتضح مما سبق أن إدارة الأداء تمثل نظاماً إدارياً متكاملاً يهدف إلى تحسين أداء العاملين وربط جهودهم بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن التطورات الحديثة في هذا المجال أسهمت في تعزيز فعالية إدارة الأداء وجعلها أداة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الإنتاجية التشغيلية.

٢.٣ أهمية إدارة الأداء :

تُعد إدارة الأداء من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين كفاءة العاملين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تمثل إطاراً متكاملًا لربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وضمان توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المستهدفة. وقد ازداد الاهتمام بإدارة الأداء خلال العقود الأخيرة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة المتزايدة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل تحسين الأداء والإنتاجية من المتطلبات الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي. وتبرز أهمية إدارة الأداء في كونها لا تقتصر على تقييم أداء العاملين فحسب، بل تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة والإجراءات التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتحسين الأداء وتطوير القدرات البشرية. ومن خلال هذا الدور الشامل أصبحت إدارة الأداء أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، بما يسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. (Kechrid, 2021)

أولاً: المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

تتمثل إحدى أهم وظائف إدارة الأداء في ربط أداء العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فعندما تكون الأهداف الوظيفية واضحة ومحددة وقابلة للقياس، يصبح العاملون أكثر قدرة على توجيه جهودهم نحو تحقيق النتائج المطلوبة. كما تساعد إدارة الأداء الإدارة العليا على التأكد من أن جميع المستويات التنظيمية تعمل في الاتجاه نفسه بما يحقق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتعزز أنظمة إدارة الأداء الحديثة عملية المواءمة بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثانياً: تحسين الأداء الفردي

تساعد إدارة الأداء العاملين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بصورة أوضح، كما توفر لهم المعلومات اللازمة حول مستوى أدائهم من خلال عمليات التقييم والتغذية الراجعة المستمرة. ويسهم ذلك في تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف وتحسين مستوى الإنجاز الوظيفي.

كما أن وضوح معايير الأداء يوفر للعاملين مرجعاً واضحاً يمكنهم من معرفة مستوى التقدم المحقق مقارنة بالأهداف المطلوبة، الأمر الذي يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويحفزهم على تحسين أدائهم بصورة مستمرة.

ثالثاً: تحسين الأداء المؤسسي

لا يقتصر أثر إدارة الأداء على العاملين فقط، بل يمتد ليشمل المؤسسة بأكملها. فكلما تحسن أداء العاملين انعكس ذلك بصورة إيجابية على أداء المؤسسة ومستوى إنتاجيتها وجودة مخرجاتها. كما تساعد إدارة الأداء في تحديد المشكلات التنظيمية ومعالجتها، وتحسين العمليات التشغيلية، وتقليل الفاقد في الموارد.

ومن خلال المتابعة المستمرة لمؤشرات الأداء تستطيع المؤسسات قياس مدى التقدم نحو تحقيق أهدافها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

رابعاً: تعزيز العدالة والشفافية

تسهم إدارة الأداء في تحقيق العدالة والشفافية داخل بيئة العمل من خلال الاعتماد على معايير واضحة ومعلنة لقياس الأداء. وعندما يدرك العاملون أن عملية التقييم تتم وفق أسس موضوعية وعادلة، فإن ذلك يعزز مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين ويزيد من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما تساعد الشفافية في تقليل النزاعات المرتبطة بالتقييمات الوظيفية، وتدعم بيئة عمل قائمة على الإنصاف والمساواة في الفرص الوظيفية.

خامساً: تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية

تعد نتائج تقييم الأداء مصدراً مهماً لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، حيث تكشف عمليات التقييم عن المهارات والمعارف التي تحتاج إلى تطوير. ومن ثم تستطيع المؤسسة تصميم برامج تدريبية تستهدف معالجة الفجوات المهارية وتحسين مستوى الكفاءة المهنية للعاملين.

كما يساهم التدريب المرتبط بنتائج الأداء في زيادة فعالية البرامج التدريبية وتحقيق عائد أكبر من الاستثمار في الموارد البشرية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.

سادساً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

توفر أنظمة إدارة الأداء معلومات دقيقة وموضوعية تساعد الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات المهمة، مثل قرارات الترقية والنقل والمكافآت والتطوير الوظيفي والتخطيط للمسار المهني للعاملين. (القحطاني، ٢٠٢٠)

وتساعد البيانات الناتجة عن عمليات تقييم الأداء في دعم القرارات الإدارية القائمة على الأدلة والحقائق بدلاً من الاجتهادات الشخصية، مما يعزز من جودة القرارات ويحد من الأخطاء الإدارية.

سابعاً: تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي

عندما يشعر العاملون بأن جهودهم يتم تقديرها ومكافأتهم عليها بصورة عادلة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الدافعية والرغبة في الإنجاز. وتوفر إدارة الأداء بيئة مناسبة لتعزيز التحفيز من خلال ربط المكافآت والحوافز بنتائج الأداء الفعلية.

كما أن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتلقي التغذية الراجعة المستمرة يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.

ثامناً: تحسين الإنتاجية التشغيلية

تعتبر زيادة الإنتاجية من أبرز النتائج المتوقعة لتطبيق أنظمة إدارة الأداء بصورة فعالة. فإدارة الأداء تساعد على تحديد الأولويات، وتوضيح المسؤوليات، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع جودة العمل المنجز.

كما أن تحسين الأداء الفردي وتطوير المهارات وربط الإنجاز بالحوافز يؤدي في النهاية إلى زيادة المخرجات وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يجعل إدارة الأداء أداة استراتيجية مهمة لتحقيق مستويات إنتاجية أعلى داخل المؤسسات.

تاسعاً: تعزيز ثقافة التحسين المستمر

تسهم إدارة الأداء في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة من خلال التركيز على المتابعة والتقييم والتطوير بصورة دائمة. فبدلاً من النظر إلى التقييم باعتباره نشاطاً سنوياً محدوداً، يتم التعامل مع إدارة الأداء كعملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التطوير المستمر للأفراد والعمليات والنتائج.

وتساعد هذه الثقافة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاستجابة للتحديات والمنافسة بصورة أكثر فعالية.

يتضح مما سبق أن إدارة الأداء تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات المعاصرة، نظراً لدورها المهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز العدالة والشفافية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما تبرز أهميتها بشكل خاص في قدرتها على رفع مستويات

الإنتاجية التشغيلية وتحقيق التحسين المستمر، الأمر الذي يجعلها من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها مؤسسات القطاع الخاص لتحقيق التميز والاستدامة.

٢.٤ أهداف إدارة الأداء:

تسعى أنظمة إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم المؤسسة والعاملين في الوقت نفسه، حيث لا تقتصر على قياس الأداء أو تقييمه فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير العاملين وتحسين كفاءة العمليات وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أصبحت إدارة الأداء في المؤسسات الحديثة أداة إدارية متكاملة تساعد على توجيه الجهود وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. (العمرى، ٢٠١٤)

وفيما يلي أبرز أهداف إدارة الأداء:

أولاً: تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمؤسسية

يعد تحقيق التوافق بين أهداف العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أهم أهداف إدارة الأداء. فالنظام الفعال يساعد العاملين على فهم دورهم في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، كما يضمن توجيه الجهود الفردية نحو تحقيق النتائج المستهدفة. وعندما يدرك العاملون العلاقة بين أهدافهم الوظيفية والأهداف العامة للمؤسسة، فإن ذلك يساهم في تعزيز الالتزام وتحسين مستوى الأداء وتحقيق التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

يهدف نظام إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الفردي من خلال تحديد التوقعات الوظيفية بوضوح ومتابعة مستوى الإنجاز بصورة دورية. كما يساعد العاملين على التعرف على نقاط القوة لديهم والعمل على تعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

وتوفر إدارة الأداء إطاراً يساعد العاملين على تحقيق مستويات أداء أعلى من خلال التوجيه المستمر والتغذية الراجعة والتدريب والتطوير.

ثالثاً: رفع مستويات الإنتاجية

تعتبر زيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق أنظمة إدارة الأداء. فوضوح الأهداف والمتابعة المستمرة وقياس الأداء يساعدان على تحسين استغلال الموارد وتقليل الأخطاء والهدر ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. كما أن ربط الأداء بالحوافز والمكافآت يسهم في زيادة الدافعية لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين كمية وجودة المخرجات ورفع الإنتاجية العامة للمؤسسة.

رابعاً: تطوير الموارد البشرية

تهدف إدارة الأداء إلى تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم المهنية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطط التطويرية المناسبة لهم. وتساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يمكن المؤسسة من توجيه البرامج التدريبية بصورة أكثر فعالية.

ويسهم هذا الهدف في إعداد كوادر بشرية أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق متطلبات العمل المستقبلية.

خامساً: دعم اتخاذ القرارات الإدارية

توفر إدارة الأداء معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل قرارات الترقية والنقل والتعيين والمكافآت والتطوير المهني. وتسهم البيانات الناتجة عن تقييم الأداء في تعزيز موضوعية القرارات الإدارية وتقليل الاعتماد على الاجتهادات الشخصية، مما يؤدي إلى رفع مستوى العدالة والكفاءة داخل المؤسسة.

سادساً: تعزيز العدالة والشفافية

يسعى نظام إدارة الأداء إلى تحقيق العدالة بين العاملين من خلال الاعتماد على معايير واضحة وموضوعية لقياس الأداء. ويساعد ذلك على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وزيادة الرضا الوظيفي والشعور بالمساواة. (Okafor,2019)

كما أن وضوح إجراءات التقييم ومعاييرها يقلل من النزاعات والخلافات المرتبطة بالأداء ويعزز ثقافة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

سابعاً: تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين

يساعد نظام إدارة الأداء على تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين من خلال الاجتماعات الدورية ومناقشة النتائج وتقديم التغذية الراجعة. ويسهم ذلك في زيادة فهم العاملين لتوقعات المؤسسة وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف.

كما يؤدي التواصل المستمر إلى تقوية العلاقات المهنية وتحسين بيئة العمل وزيادة مستوى التعاون بين مختلف الأطراف.

ثامناً: تعزيز التحسين المستمر

تسعى إدارة الأداء إلى ترسيخ ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة، حيث يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومراجعة النتائج وتطوير الخطط العلاجية والتطويرية بشكل مستمر.

ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة في بيئة الأعمال.

تاسعاً: دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

تساعد إدارة الأداء المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين جودة الأداء والإنتاجية ورفع مستوى رضا العملاء والاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

كما تسهم في تطوير قدرات العاملين وتحسين العمليات التشغيلية، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة.

يتضح مما سبق أن إدارة الأداء لا تقتصر على عملية تقييم العاملين، بل تمثل نظاماً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتحقيق المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية وأداء العاملين، إضافة إلى تطوير الموارد البشرية وتعزيز العدالة والشفافية وتحقيق التحسين المستمر. ومن خلال هذه الأهداف تسهم إدارة الأداء في رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

٢.٥ أبعاد نظام إدارة الأداء

يتكون نظام إدارة الأداء من مجموعة من الأبعاد والممارسات الإدارية التي تعمل بصورة مترابطة لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين. وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد نظام إدارة الأداء تبعاً لطبيعة الدراسات والبيئات التنظيمية المختلفة، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت ستة أبعاد رئيسية تتمثل في وضوح الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز والارتباط بالأداء، ودعم الإدارة العليا. وقد تم اختيار هذه الأبعاد استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لقياس أثرها في تحسين الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

٢.٥.١ وضوح الأهداف:

يُعد وضوح الأهداف من أهم عناصر نظام إدارة الأداء وأكثرها تأثيراً في سلوك العاملين ومستويات أدائهم، حيث تسهم الأهداف الواضحة في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المطلوبة وتحديد أولويات العمل بصورة دقيقة. كما تساعد العاملين على فهم التوقعات الوظيفية والمسؤوليات الموكلة إليهم، الأمر الذي يقلل من الغموض الوظيفي ويعزز التركيز على الإنجاز.

ويشير مفهوم وضوح الأهداف إلى درجة فهم العاملين للأهداف المطلوب تحقيقها ومدى ارتباط هذه الأهداف بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وكلما كانت الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقيق، زادت قدرة العاملين على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

كما يساهم وضوح الأهداف في تحسين عملية التخطيط واتخاذ القرار ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى تعزيز الرقابة على الأداء وقياس النتائج بصورة أكثر دقة. لذلك تعتبر الأهداف الواضحة أساساً لنجاح نظام إدارة الأداء وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

أهمية وضوح الأهداف:

تتمثل أهمية وضوح الأهداف فيما يلي:

أولاً: توجيه جهود العاملين

تساعد الأهداف الواضحة العاملين على معرفة الاتجاه الصحيح للعمل وتحديد الأولويات المطلوبة لتحقيق النتائج المستهدفة. (Qasim,2024)

ثانياً: تحسين الأداء والإنتاجية

كلما كان العامل مدركاً لما هو مطلوب منه بصورة واضحة، زادت قدرته على إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ثالثاً: دعم عملية قياس الأداء

توفر الأهداف الواضحة مرجعاً يمكن من خلاله مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وقياس مستوى الإنجاز.

رابعاً: تعزيز الالتزام والمسؤولية

عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف ويفهمون طبيعتها، فإن ذلك يزيد من التزامهم بتحقيقها وتحمل المسؤولية تجاه نتائجها.

خصائص الأهداف الفعالة:

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الأهداف الفعالة يجب أن تتصف بعدة خصائص، من أهمها:

١. الوضوح.
٢. الواقعية.
٣. القابلية للقياس.
٤. الارتباط بالأهداف الاستراتيجية.
٥. إمكانية التحقيق.
٦. التحديد الزمني. (الخضير، ٢٠١٩)

وتعرف هذه الخصائص في العديد من الأدبيات الإدارية بمعايير SMART التي تستخدم على نطاق واسع في تخطيط الأداء وقياسه.

وضوح الأهداف والإنتاجية التشغيلية:

ترتبط الأهداف الواضحة بصورة مباشرة بمستوى الإنتاجية، حيث تساعد العاملين على توجيه جهودهم نحو المهام ذات الأولوية وتجنب إهدار الوقت والموارد. كما تساهم في تسهيل عملية المتابعة والتقييم واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أهداف واضحة وقابلة للقياس تحقق مستويات أداء وإنتاجية أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى وضوح الأهداف أو تعاني من غموض في متطلبات الأداء.

يتضح مما سبق أن وضوح الأهداف يمثل حجر الأساس في نجاح نظام إدارة الأداء، نظراً لدوره في توجيه سلوك العاملين وتحسين عملية التخطيط والمتابعة ورفع مستويات الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة.

٢.٥.٢ تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء أحد المكونات الأساسية لنظام إدارة الأداء، حيث يمثل الأداة التي تستخدمها المؤسسات لقياس مستوى أداء العاملين وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف والمهام المطلوبة. كما يُعد وسيلة مهمة لتوفير المعلومات اللازمة للإدارة والعاملين حول مستوى الأداء، بما يساعد على تحسين الكفاءة وتطوير القدرات البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد ازداد الاهتمام بتقييم الأداء في المؤسسات الحديثة نتيجة إدراك الإدارة لأهمية العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. ولذلك أصبحت عملية تقييم الأداء جزءاً أساسياً من أنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يتم استخدامها في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالترقية والحوافز والتدريب والتطوير والتخطيط الوظيفي. (Alsaif,2018)

ويشير مفهوم تقييم الأداء إلى العملية المنظمة التي يتم من خلالها قياس أداء العاملين ومقارنته بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً، بهدف تحديد درجة الكفاءة والفعالية في تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية. كما يهدف التقييم إلى تحديد نقاط القوة لدى العاملين والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها من خلال البرامج التطويرية المناسبة.

وتسهم عملية تقييم الأداء في توفير بيانات دقيقة تساعد الإدارة على فهم مستوى الإنجاز داخل المؤسسة، كما تمكنها من اتخاذ القرارات القائمة على أسس موضوعية بدلاً من الاجتهادات الشخصية، الأمر الذي يساهم في تعزيز العدالة والشفافية داخل بيئة العمل.

أهمية تقييم الأداء :

يحظى تقييم الأداء بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة نظراً لما يقدمه من فوائد متعددة للإدارة والعاملين على حد سواء، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

أولاً: قياس مستوى الأداء

يساعد تقييم الأداء على قياس درجة إنجاز العاملين للمهام الموكلة إليهم ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة، الأمر الذي يمكن الإدارة من التعرف على مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي

يسهم تقييم الأداء في تحسين مستوى الأداء من خلال تزويد العاملين بمعلومات واضحة حول نتائج أدائهم، مما يساعدهم على التعرف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعالجة أوجه القصور التي قد تؤثر في مستوى الإنجاز.

ثالثاً: دعم القرارات الإدارية

يوفر تقييم الأداء معلومات مهمة تساعد الإدارة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الترقية والنقل والتطوير والتكليف بالمهام والمسؤوليات المختلفة. (Chandra,2023)

رابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تساعد نتائج تقييم الأداء في الكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، مما يمكن المؤسسة من تصميم برامج تدريبية تستهدف معالجة الفجوات المهارية وتحسين قدرات العاملين.

خامساً: تحقيق العدالة التنظيمية

يساعد الاعتماد على معايير واضحة لتقييم الأداء في تعزيز العدالة والشفافية بين العاملين، ويقلل من احتمالية التحيز أو التقديرات الشخصية غير الموضوعية.

سادساً: تعزيز الدافعية نحو الإنجاز

عندما يدرك العاملون أن أداءهم يتم تقييمه بصورة عادلة وموضوعية وأن النتائج ترتبط بالحوافز والمكافآت، فإن ذلك يسهم في زيادة دافعيتهم نحو الأداء المتميز وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

أهداف تقييم الأداء:

تسعى المؤسسات من خلال تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

١. رفع كفاءة العاملين:

يهدف تقييم الأداء إلى تحسين كفاءة العاملين من خلال تحديد مجالات التحسين والتطوير والعمل على معالجتها بصورة مستمرة.

٢. تطوير الأداء المؤسسي:

يساعد تقييم الأداء على تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال قياس نتائج العمل وتحليلها ومعالجة أوجه القصور.

٣. تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين:

توفر عملية التقييم فرصة للحوار والتواصل بين الإدارة والعاملين بشأن مستويات الأداء والتوقعات المستقبلية.

٤. دعم التخطيط الوظيفي:

تساعد نتائج التقييم في تحديد العاملين المؤهلين للترقية أو شغل المناصب القيادية مستقبلاً.

٥. تحقيق التحسين المستمر

يعتبر تقييم الأداء أحد الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسة على تطوير أدائها وتحسين نتائجها بصورة مستمرة.

أساليب تقييم الأداء :

تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من الأساليب لتقييم أداء العاملين، ومن أبرزها:

أولاً: أسلوب التقييم التقليدي

يعتمد على تقييم الموظف من قبل الرئيس المباشر وفق مجموعة من المعايير المحددة

مسبقاً. (العمري، ٢٠١٤)

ثانياً: أسلوب الإدارة بالأهداف

يقوم على الاتفاق بين المدير والموظف على أهداف محددة يتم تقييم الأداء على أساس

مدى تحقيقها.

ثالثاً: التقييم السلوكي

يركز على تقييم السلوكيات والمهارات التي يظهرها العامل أثناء أداء العمل.

رابعاً: التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة)

يعتمد على جمع المعلومات من عدة أطراف تشمل الرئيس المباشر والزملاء

والمرؤوسين والعملاء، بهدف الحصول على صورة أكثر شمولية عن أداء الموظف.

خامساً: التقييم باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

يعد من أكثر الأساليب استخداماً في المؤسسات الحديثة، حيث يعتمد على مؤشرات

كمية قابلة للقياس تمكن من متابعة الأداء بصورة دقيقة وموضوعية.

التحديات التي تواجه تقييم الأداء :

على الرغم من أهمية تقييم الأداء، إلا أن تطبيقه يواجه عدداً من التحديات، من أبرزها:

١. التحيز الشخصي:

قد يتأثر بعض المقيمين بالانطباعات الشخصية، مما يؤدي إلى عدم دقة التقييم.

٢. غموض معايير التقييم:

عدم وضوح المعايير قد يؤدي إلى اختلاف التفسيرات بين العاملين والمقيمين.

٣. ضعف التغذية الراجعة:

عندما لا تتم مناقشة نتائج التقييم مع العاملين بشكل مناسب، فإن الفائدة المتوقعة من عملية التقييم تقل بشكل كبير.

٤. التركيز على الأخطاء فقط

قد تركز بعض المؤسسات على جوانب القصور دون الاهتمام بنقاط القوة، مما يضعف فاعلية عملية التقييم. (إمام، ٢٠١٩)

٥. مقاومة العاملين للتقييم

في بعض الحالات ينظر العاملون إلى التقييم باعتباره وسيلة للعقاب بدلاً من اعتباره أداة للتطوير والتحسين.

العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية التشغيلية:

يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية التشغيلية، حيث يساعد على توضيح التوقعات الوظيفية وتحديد مستويات الأداء المطلوبة ومتابعة مدى تحقيقها. كما يمكن المؤسسة من اكتشاف المشكلات التشغيلية ومعالجتها في الوقت المناسب، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة كفاءة استخدام الموارد.

وعندما يتم تطبيق نظام تقييم أداء عادل وموضوعي يعتمد على معايير واضحة وقابلة للقياس، فإن ذلك يسهم في رفع مستوى رضا العاملين وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز، مما ينعكس بصورة إيجابية على الإنتاجية التشغيلية للمؤسسة.

يتضح مما سبق أن تقييم الأداء يمثل أحد الأركان الأساسية لنظام إدارة الأداء، حيث يسهم في قياس الأداء وتحسينه وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يساعد في دعم القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعله من العوامل المهمة المؤثرة في تحسين الإنتاجية التشغيلية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

٢.٥.٣ التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من أهم مكونات نظام إدارة الأداء ومن أكثر الممارسات الإدارية تأثيراً في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. وتزداد أهمية التدريب والتطوير في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والتطور المستمر في التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالاستثمار في تنمية مواردها البشرية للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويشير مفهوم التدريب والتطوير إلى مجموعة الأنشطة والبرامج المخططة التي تهدف إلى تحسين معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم المهنية والسلوكية بما يمكنهم من أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية أكبر. كما يسهم التدريب والتطوير في تمكين العاملين من مواكبة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية. (Okafor,2019)

ويُنظر إلى التدريب والتطوير في المؤسسات الحديثة باعتباره استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط إداري أو إجراء روتيني. فكلما ارتفع مستوى مهارات العاملين ومعارفهم، زادت قدرتهم على أداء المهام بصورة أكثر كفاءة، وانخفضت معدلات الأخطاء، وتحسنت جودة المخرجات، وارتفعت مستويات الإنتاجية. كما يعد التدريب والتطوير من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الأداء لمعالجة جوانب القصور التي يتم اكتشافها أثناء عمليات تقييم الأداء، حيث تساعد البرامج التدريبية المناسبة على سد الفجوات المهارية وتحسين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. أهمية التدريب والتطوير:

يحظى التدريب والتطوير بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة لما يحققه من فوائد متعددة على مستوى العاملين والمؤسسة، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

أولاً: تحسين المعرفة والمهارات

يساعد التدريب على تزويد العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة المتعلقة بطبيعة أعمالهم، كما يسهم في تطوير المهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة أعلى.

وتتعرض هذه المعرفة المكتسبة بصورة مباشرة على جودة الأداء وسرعة الإنجاز وقدرة العاملين على مواجهة التحديات المهنية المختلفة.

ثانياً: رفع مستوى الأداء الوظيفي

يهدف التدريب والتطوير إلى تحسين قدرة العاملين على أداء مسؤولياتهم الوظيفية وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم. فالعامل المدرب يكون أكثر قدرة على إنجاز العمل بصورة صحيحة وفعالة مقارنة بالعامل الذي لم يحصل على التدريب المناسب.

كما تسهم البرامج التدريبية في تصحيح الأخطاء وتحسين الممارسات المهنية وتعزيز الالتزام بمعايير الجودة والأداء.

ثالثاً: تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير

تواجه المؤسسات باستمرار تغيرات في الأنظمة والتقنيات وأساليب العمل، الأمر الذي يتطلب وجود قوى عاملة قادرة على التكيف والاستجابة لهذه التغيرات. ويساعد التدريب والتطوير العاملين على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع المستجدات والتحديات المختلفة.

كما يساهم في تسهيل عمليات التحول المؤسسي والتطوير التنظيمي وتحقيق المرونة اللازمة لمواجهة متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.

رابعاً: زيادة الإنتاجية

يعد رفع الإنتاجية من أهم النتائج المتوقعة لبرامج التدريب والتطوير الفعالة، حيث يؤدي

تحسين المهارات والمعارف إلى إنجاز العمل بصورة أسرع وأكثر دقة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين استغلال الوقت والموارد المتاحة.

كما يساعد التدريب على تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الفردي، مما ينعكس بصورة إيجابية على الإنتاجية المؤسسية بشكل عام. (Kechrid,2021)

خامساً: تحسين جودة العمل

يسهم التدريب والتطوير في رفع مستوى جودة الأداء من خلال تمكين العاملين من تطبيق أفضل الممارسات المهنية واستخدام الأساليب الحديثة في تنفيذ المهام المختلفة. وتؤدي زيادة مستوى الجودة إلى تحسين رضا العملاء وتقليل الأخطاء والشكاوى وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق.

سادساً: زيادة الرضا الوظيفي

عندما يشعر العاملون بأن المؤسسة تستثمر في تطويرهم وتنمية قدراتهم، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالتقدير والانتماء والرضا الوظيفي. كما يساهم التدريب في زيادة الثقة بالنفس وتحسين فرص النمو والتقدم المهني، مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي.

أهداف التدريب والتطوير:

تسعى المؤسسات من خلال برامج التدريب والتطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

١. تنمية القدرات المهنية للعاملين:

يهدف التدريب إلى رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أكثر فعالية.

٢. تحسين الأداء والإنتاجية:

يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال تطوير قدرات العاملين وتحسين أساليب العمل المستخدمة. (القحطاني، ٢٠٢١)

٣. معالجة فجوات الأداء

يسهم التدريب في معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها من خلال تقييم الأداء، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية تستهدف الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

٤. إعداد القيادات المستقبلية

تستخدم المؤسسات برامج التطوير لإعداد الكفاءات البشرية القادرة على تحمل المسؤوليات القيادية والإدارية مستقبلاً.

٥. دعم التحسين المستمر

يساعد التدريب المستمر في تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستدام داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء.

أنواع التدريب والتطوير:

تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية والتطويرية، ومن أبرزها:

أولاً: التدريب أثناء العمل

يتم داخل بيئة العمل الفعلية من خلال التوجيه المباشر والإشراف العملي على العاملين أثناء أداء مهامهم الوظيفية.

ثانياً: التدريب خارج العمل

يتم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والبرامج المتخصصة التي تعقد داخل المؤسسة أو خارجها.

ثالثاً: التدريب الإلكتروني

يعتمد على استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية لتقديم البرامج التدريبية بصورة مرنة تتيح للعاملين التعلم في أي وقت ومن أي مكان. (الحري، ٢٠٢٠)

رابعاً: التدريب الإداري والقيادي

يستهدف تنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين وتأهيلهم لتولي المناصب الإشرافية والإدارية مستقبلاً.

خامساً: التطوير المهني المستمر

يشمل الأنشطة المستمرة التي تهدف إلى المحافظة على كفاءة العاملين وتطويرها من خلال التعلم المستمر واكتساب الخبرات الجديدة.

العوامل المؤثرة في نجاح التدريب والتطوير

يعتمد نجاح برامج التدريب والتطوير على مجموعة من العوامل المهمة، من أبرزها:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة:

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية لضمان تقديم برامج تعالج المشكلات الفعلية وتحقق النتائج المطلوبة.

٢. دعم الإدارة العليا:

يسهم دعم الإدارة العليا في توفير الموارد اللازمة للتدريب وتعزيز مشاركة العاملين في البرامج التدريبية.

٣. جودة البرامج التدريبية:

يؤثر محتوى البرنامج التدريبي ومدى ملاءمته لاحتياجات العاملين بصورة مباشرة في فعاليته ونتائجه.

٤. كفاءة المدربين:

تلعب خبرة المدرب وقدرته على نقل المعرفة وتوظيف الأساليب التدريبية الحديثة دوراً مهماً في نجاح التدريب.

٥. تقييم نتائج التدريب:

يساعد تقييم البرامج التدريبية في قياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها وتحديد فرص التحسين المستقبلية.

العلاقة بين التدريب والتطوير والإنتاجية التشغيلية:

ترتبط برامج التدريب والتطوير ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية التشغيلية، حيث تسهم في تحسين مستوى المعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية. كما تساعد العاملين على استخدام الموارد بصورة أفضل وتطبيق الأساليب الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى رفع جودة الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة حجم المخرجات.

ويؤدي الاستثمار المستمر في تنمية الموارد البشرية إلى تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما يساعد التدريب والتطوير على تعزيز الابتكار والإبداع وزيادة قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الإنتاجية التشغيلية. (الرشدي، ٢٠٢٥)

يتضح مما سبق أن التدريب والتطوير يمثلان أحد أهم أبعاد نظام إدارة الأداء، نظراً لدورهما في تنمية القدرات البشرية وتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الجودة والإنتاجية. كما يساهمان في معالجة فجوات الأداء وإعداد الكفاءات البشرية القادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، الأمر الذي يجعل الاستثمار في التدريب والتطوير ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

٢.٥.٤ التغذية الراجعة (Feedback)

تُعد التغذية الراجعة من أهم عناصر نظام إدارة الأداء، حيث تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بمستوى أدائهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة. كما تُسهم في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وتساعد على تحسين

الأداء الفردي والجماعي من خلال توضيح نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب الضعف والعمل على تطويرها.

وقد حظيت التغذية الراجعة باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك لكونها من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق التعلم المستمر داخل المؤسسات. فالعاملون يحتاجون بصورة مستمرة إلى معرفة مدى نجاحهم في أداء أعمالهم، وما إذا كانوا يسيرون في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة لهم.

ويُقصد بالتغذية الراجعة المعلومات والبيانات والتوجيهات التي تُقدم للعاملين بشأن مستوى أدائهم الوظيفي، بهدف مساعدتهم على تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعتبر التغذية الراجعة جزءاً أساسياً من عملية إدارة الأداء لأنها تربط بين نتائج التقييم وبين الإجراءات التطويرية اللاحقة. (العمري، ٢٠١٤)

وتساعد التغذية الراجعة العاملين على فهم التوقعات الوظيفية بشكل أفضل، كما تمكنهم من تصحيح الأخطاء وتحسين أساليب العمل قبل أن تتفاقم المشكلات أو تؤثر سلباً في النتائج التشغيلية للمؤسسة.

أهمية التغذية الراجعة:

تكتسب التغذية الراجعة أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة لما تحققه من فوائد متعددة للعاملين والمؤسسة على حد سواء، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

أولاً: تحسين الأداء الوظيفي

تساعد التغذية الراجعة العاملين على التعرف على مستوى أدائهم الفعلي مقارنة بالأداء المطلوب، مما يمكنهم من معالجة أوجه القصور وتحسين الأداء بصورة مستمرة. كما تؤدي التغذية الراجعة الفعالة إلى زيادة وعي العاملين بمتطلبات العمل والنتائج المتوقعة منهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ومستوى الإنجاز.

ثانياً: تعزيز التعلم والتطوير

توفر التغذية الراجعة فرصة مستمرة للتعلم واكتساب الخبرات الجديدة، حيث تساعد العاملين على معرفة نقاط القوة لديهم والعمل على تطويرها، إضافة إلى معالجة نقاط الضعف وتحسين المهارات المهنية والسلوكية.

وتسهم التغذية الراجعة كذلك في دعم برامج التدريب والتطوير من خلال تحديد جوانب الأداء التي تحتاج إلى تحسين.

ثالثاً: تحسين الاتصال التنظيمي

تعتبر التغذية الراجعة إحدى وسائل الاتصال المهمة بين الإدارة والعاملين، حيث تتيح فرصة للحوار البناء ومناقشة الأداء والتحديات التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ مهامهم. كما تعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتساعد على بناء بيئة عمل إيجابية قائمة على التفاهم والتعاون.

رابعاً: تعزيز الالتزام بالأهداف

عندما يحصل العاملون على معلومات مستمرة حول مستوى أدائهم ومدى تقدمهم في تحقيق الأهداف، فإن ذلك يساعدهم على التركيز على الأولويات الوظيفية وتعزيز التزامهم بتحقيق النتائج المطلوبة.

كما تساهم التغذية الراجعة في توجيه الجهود نحو الأنشطة ذات القيمة الأكبر للمؤسسة.

خامساً: زيادة الدافعية نحو الإنجاز

تؤدي التغذية الراجعة الإيجابية إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتشجيعهم على الاستمرار في الأداء المتميز، كما أن الاعتراف بالإنجازات وتقدير الجهود المبذولة يساهم في رفع مستوى الحماس والدافعية نحو العمل.

أهداف التغذية الراجعة:

تهدف التغذية الراجعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة داخل المؤسسة، من أبرزها (امام، ٢٠١٩)

١. توضيح مستوى الأداء:

تساعد العاملين على معرفة مدى توافق أدائهم مع المعايير والأهداف المحددة مسبقاً.

٢. تعزيز السلوكيات الإيجابية:

تسهم في تشجيع العاملين على الاستمرار في الممارسات والسلوكيات التي تحقق نتائج إيجابية للمؤسسة.

٣. معالجة أوجه القصور:

توفر فرصة لاكتشاف الأخطاء والمشكلات في وقت مبكر والعمل على تصحيحها قبل أن تؤثر على الأداء والإنتاجية.

٤. دعم التطوير المهني:

تمكن العاملين من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين بما يساهم في رفع كفاءتهم المهنية.

٥. تحسين النتائج التنظيمية:

تساعد على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف.

خصائص التغذية الراجعة الفعالة:

حتى تحقق التغذية الراجعة أهدافها يجب أن تتصف بعدد من الخصائص، ومن أهمها:

أولاً: الوضوح

ينبغي أن تكون المعلومات المقدمة للعاملين واضحة ومفهومة ومحددة بعيداً عن الغموض.

ثانياً: الموضوعية

يجب أن تستند التغذية الراجعة إلى بيانات ونتائج فعلية، وليس إلى الانطباعات الشخصية أو الأحكام غير الموضوعية.

ثالثاً: التوقيت المناسب

تزداد فعالية التغذية الراجعة عندما يتم تقديمها في الوقت المناسب بعد حدوث السلوك أو الإنجاز محل التقييم.

رابعاً: الاستمرارية

يفضل أن تكون التغذية الراجعة عملية مستمرة وليست مرتبطة فقط بفترات التقييم السنوية.

خامساً: التركيز على التطوير

ينبغي أن يكون الهدف الأساسي من التغذية الراجعة هو تحسين الأداء وتطوير العاملين وليس توجيه اللوم أو العقاب.

أنواع التغذية الراجعة:

تتنوع التغذية الراجعة بحسب طبيعة المعلومات المقدمة وأسلوب تقديمها، ومن أبرز أنواعها:

أولاً: التغذية الراجعة الإيجابية

تركز على إبراز الإنجازات ونقاط القوة لدى العاملين بهدف تعزيزها وتشجيع استمرارها.

ثانياً: التغذية الراجعة التصحيحية

تهدف إلى معالجة الأخطاء أو جوانب القصور وتقديم التوجيهات المناسبة لتحسين الأداء.

ثالثاً: التغذية الراجعة الرسمية

تتم من خلال الاجتماعات الدورية وتقارير الأداء وعمليات التقييم الرسمية داخل المؤسسة.

رابعاً: التغذية الراجعة غير الرسمية

تحدث بصورة يومية من خلال التوجيهات والملاحظات السريعة أثناء العمل.

التحديات التي تواجه التغذية الراجعة:

على الرغم من أهميتها، إلا أن تطبيق التغذية الراجعة قد يواجه عدداً من التحديات، منها:

١. عدم تقبل العاملين للملاحظات:

قد ينظر بعض العاملين إلى التغذية الراجعة باعتبارها نقداً شخصياً بدلاً من كونها فرصة للتطوير.

٢. ضعف مهارات التواصل لدى المديرين:

عدم قدرة بعض المديرين على تقديم التغذية الراجعة بصورة مهنية قد يقلل من فعاليتها.

٣. التأخر في تقديم التغذية الراجعة:

تقديم الملاحظات بعد فترة طويلة من حدوث الموقف يؤدي إلى انخفاض تأثيرها وفائدتها. (الخضيري، ٢٠١٩)

٤. غياب الموضوعية:

قد تؤثر التحيزات الشخصية أو العلاقات الفردية على جودة التغذية الراجعة المقدمة.

العلاقة بين التغذية الراجعة والإنتاجية التشغيلية

ترتبط التغذية الراجعة ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية التشغيلية، إذ تمكن العاملين من معرفة

مستوى أدائهم بصورة مستمرة، مما يساعدهم على تصحيح الأخطاء وتحسين أساليب

العمل وتعزيز جودة المخرجات. كما تسهم في زيادة وضوح التوقعات الوظيفية وتحسين التواصل بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الكفاءة والإنتاجية. وتساعد التغذية الراجعة المنتظمة على تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين استغلال الموارد وزيادة سرعة الإنجاز، كما تساهم في رفع مستوى الالتزام والمسؤولية لدى العاملين. لذلك تعد من أكثر الأدوات الإدارية تأثيراً في تحسين الإنتاجية التشغيلية وتحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسات.

يتضح مما سبق أن التغذية الراجعة تمثل أحد الأبعاد الأساسية لنظام إدارة الأداء، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتطوير مهارات العاملين وتعزيز التواصل التنظيمي. كما تسهم في رفع مستويات الدافعية والالتزام وتحقيق التحسين المستمر، الأمر الذي يجعلها عاملاً مهماً في تعزيز الإنتاجية التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

٢.٥.٥ الحوافز والارتباط بالأداء

تُعد الحوافز والارتباط بالأداء من أهم الأبعاد التي تقوم عليها أنظمة إدارة الأداء الحديثة، حيث تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز دافعية العاملين وتشجيعهم على تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية. وتستند فلسفة الحوافز إلى مبدأ أساسي يتمثل في أن السلوك الذي تتم مكافأته يميل إلى التكرار، وبالتالي فإن ربط المكافآت بنتائج الأداء يسهم في دفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل.

وتحتل الحوافز مكانة مهمة في إدارة الموارد البشرية، نظراً لدورها في التأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى التزامهم الوظيفي. كما أنها تمثل وسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتوقعات العاملين، حيث توفر للعاملين الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم. (Kechrid, 2021)

ويقصد بالحوافز والارتباط بالأداء مجموعة المكافآت والمزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها العاملون مقابل تحقيق مستويات معينة من الأداء أو الإنجاز، ويتم منحها وفق معايير موضوعية ترتبط بنتائج الأداء الفعلية. ويهدف هذا الربط إلى تعزيز العدالة وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أصبح الربط بين الحوافز والأداء أحد المبادئ الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن العاملين يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية عندما يدركون أن جهودهم وإنجازاتهم ستعكس بشكل مباشر على المكافآت والمزايا التي يحصلون عليها.

أهمية الحوافز والارتباط بالأداء :

تتمتع الحوافز بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة لما تحققه من آثار إيجابية على العاملين والمؤسسة، ومن أبرز هذه الآثار ما يلي:

أولاً: زيادة الدافعية نحو العمل:

تعتبر الحوافز من أكثر الوسائل فعالية في زيادة دافعية العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد وتحقيق مستويات أداء مرتفعة. فعندما يدرك العامل أن إنجازه سيؤدي إلى الحصول على مكافأة أو تقدير مناسب، فإنه يكون أكثر حرصاً على تحسين أدائه وتحقيق الأهداف المطلوبة.

كما تسهم الحوافز في تنمية روح المبادرة وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي

يساعد نظام الحوافز المرتبط بالأداء على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق النتائج المطلوبة، حيث يسعى الأفراد إلى تحسين أدائهم من أجل الحصول على المكافآت المرتبطة بالإنجاز.

ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الالتزام وتحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: رفع مستويات الإنتاجية

تساهم الحوافز بصورة مباشرة في زيادة الإنتاجية من خلال تشجيع العاملين على زيادة كمية العمل المنجز وتحسين جودة المخرجات. كما تساعد على تعزيز الاستفادة من الوقت والموارد وتحقيق نتائج أفضل بأقل تكلفة ممكنة.

وتعتبر زيادة الإنتاجية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تصميم أنظمة حوافز فعالة وعادلة.

رابعاً: تعزيز الرضا الوظيفي

يشعر العاملون بدرجة أكبر من الرضا عندما يتم الاعتراف بجهودهم وتقدير مساهماتهم داخل المؤسسة. وتساعد الحوافز على تعزيز الشعور بالتقدير والإنصاف مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

خامساً: الاحتفاظ بالكفاءات البشرية

يسهم نظام الحوافز المناسب في جذب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، حيث يميل العاملون إلى الاستمرار في المؤسسات التي توفر لهم بيئة عمل محفزة ومكافآت عادلة تتناسب مع مستوى أدائهم وإنجازاتهم.

أهداف الحوافز المرتبطة بالأداء:

تسعى المؤسسات من خلال أنظمة الحوافز المرتبطة بالأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها (Okfor,2019)

١. تشجيع الأداء المتميز:

تهدف الحوافز إلى تشجيع العاملين على تقديم مستويات أداء تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وتحقيق نتائج متميزة.

٢. زيادة الإنتاجية والكفاءة:

تساعد الحوافز على دفع العاملين نحو الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

٣. تعزيز العدالة التنظيمية:

يسهم ربط الحوافز بنتائج الأداء الفعلية في تحقيق العدالة بين العاملين وتقليل الشعور بالتمييز أو عدم المساواة.

٤. دعم تحقيق الأهداف التنظيمية:

عندما ترتبط المكافآت بتحقيق أهداف محددة، فإن ذلك يسهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٥. تنمية الولاء والانتماء المؤسسي:

تساعد الحوافز العاملين على الشعور بقيمتهم داخل المؤسسة، مما يعزز الولاء والانتماء والرغبة في الاستمرار والعمل بجدية أكبر.

أنواع الحوافز:

تستخدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من الحوافز وفق طبيعة العمل والأهداف التنظيمية، ومن أهمها:

أولاً: الحوافز المادية

تشمل المكافآت المالية والزيادات السنوية والعلاوات ومكافآت الإنجاز والمشاركة في الأرباح. وتعتبر الحوافز المادية من أكثر أنواع الحوافز تأثيراً في زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم على الإنجاز. (الحريري، ٢٠٢٠)

ثانياً: الحوافز المعنوية

تشمل شهادات التقدير والتكريم والإشادة بالإنجازات ومنح الصلاحيات وفرص الترقية والتطوير المهني. وغالباً ما يكون للحوافز المعنوية أثر طويل المدى في تعزيز الثقة والانتماء المؤسسي.

ثالثاً: الحوافز الفردية

تمنح للعامل بناءً على إنجازاته الشخصي ومستوى أدائه الفردي.

رابعاً: الحوافز الجماعية

تمنح لمجموعات العمل أو الإدارات بناءً على تحقيق أهداف جماعية أو مؤسسية.

مبادئ نجاح أنظمة الحوافز:

حتى تحقق الحوافز أهدافها المرجوة ينبغي أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية، ومنها:

١. العدالة:

يجب أن تقوم الحوافز على أسس عادلة وواضحة يشعر من خلالها العاملون بأن المكافآت توزع وفق مستوى الأداء الفعلي.

٢. الشفافية:

ينبغي توضيح معايير الحصول على الحوافز وآليات احتسابها لجميع العاملين.

٣. الارتباط المباشر بالأداء:

كلما زادت العلاقة بين مستوى الأداء والحوافز الممنوح زادت فعالية النظام التحفيزي.

٤. الاستمرارية

يجب أن يتم تطبيق نظام الحوافز بصورة منتظمة ومستقرة حتى يحافظ على تأثيره الإيجابي.

٥. التنوع:

يفضل الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحقيق أعلى مستوى من الرضا والدافعية.

التحديات التي تواجه أنظمة الحوافز:

على الرغم من أهمية الحوافز، إلا أن المؤسسات قد تواجه بعض الصعوبات عند تطبيقها، ومن أبرزها:

١. ضعف العدالة المدركة:

إذا شعر العاملون بأن الحوافز لا توزع بعدالة، فإن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية وظهور مشاعر الإحباط.

٢. غموض معايير التقييم:

عدم وضوح أسس تقييم الأداء قد يقلل من فاعلية نظام الحوافز.

٣. التركيز على النتائج قصيرة المدى:

قد تدفع بعض أنظمة الحوافز العاملين إلى التركيز على تحقيق النتائج السريعة على حساب الأهداف طويلة المدى.

٤. محدودية الموارد المالية:

قد تواجه بعض المؤسسات صعوبة في توفير الموارد المالية اللازمة لتقديم الحوافز المناسبة.

العلاقة بين الحوافز المرتبطة بالأداء والإنتاجية التشغيلية:

ترتبط الحوافز المرتبطة بالأداء ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية التشغيلية، حيث تسهم في زيادة دافعية العاملين ورفع مستوى التزامهم بالأهداف التنظيمية. كما تشجعهم على تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة كمية العمل المنجز. (الرشيدي، ٢٠٢٥)

ويؤدي ربط المكافآت بنتائج الأداء إلى تعزيز روح التنافس الإيجابي بين العاملين، وتحفيزهم على الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم بصورة أفضل. ونتيجة لذلك تتحسن الكفاءة التشغيلية وترتفع معدلات الإنتاجية وتتحقق نتائج أفضل على مستوى المؤسسة.

يتضح مما سبق أن الحوافز والارتباط بالأداء يمثلان أحد الأبعاد الأساسية لنظام إدارة الأداء، لما لهما من دور مهم في تعزيز الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الإنتاجية التشغيلية. كما يساهمان في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، الأمر الذي يجعل تصميم أنظمة حوافز فعالة وعادلة من أهم المتطلبات اللازمة لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢.٥.٦ دعم الإدارة العليا:

يُعد دعم الإدارة العليا أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح تطبيق أنظمة إدارة الأداء داخل المؤسسات، حيث تمثل الإدارة العليا الجهة المسؤولة عن وضع الرؤية الاستراتيجية وتوجيه الموارد والإشراف على تنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية. كما أن نجاح أي نظام إداري جديد يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الالتزام والدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لضمان تطبيقه وتحقيق أهدافه.

ويشير مفهوم دعم الإدارة العليا إلى مدى التزام القيادات الإدارية في المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الأداء وتوفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لإنجاحه، إضافة إلى متابعة نتائجه وتبني ثقافة التحسين المستمر. ويُنظر إلى دعم الإدارة العليا باعتباره عاملاً حاسماً في تعزيز فعالية ممارسات إدارة الأداء وضمان استمراريته على المدى الطويل.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن غياب دعم الإدارة العليا يعد من أهم أسباب فشل المبادرات التنظيمية وبرامج التطوير المؤسسي، حيث يؤدي ضعف الالتزام القيادي إلى انخفاض مستوى المشاركة والتعاون بين العاملين وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأنظمة الجديدة بكفاءة. (العمرى، ٢٠١٤)

كما يسهم دعم الإدارة العليا في تعزيز ثقة العاملين بأهمية نظام إدارة الأداء، ويؤكد جدية المؤسسة في تطبيقه وتحقيق الأهداف المرتبطة به، الأمر الذي يزيد من مستوى الالتزام والتفاعل الإيجابي من قبل العاملين.

أهمية دعم الإدارة العليا:

يحظى دعم الإدارة العليا بأهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة لما يحققه من آثار إيجابية على نجاح البرامج والأنظمة الإدارية المختلفة، ومن أبرز هذه الآثار ما يلي:

أولاً: ضمان نجاح تطبيق نظام إدارة الأداء

يعد دعم الإدارة العليا من أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الأداء بصورة فعالة، حيث يساعد على توفير البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق النظام ومتابعة تنفيذه بشكل مستمر.

كما يسهم في زيادة مستوى الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة الأداء داخل مختلف الإدارات والأقسام.

ثانياً: توفير الموارد اللازمة

يساعد دعم الإدارة العليا على توفير الموارد البشرية والتقنية والمالية اللازمة لإنجاح نظام إدارة الأداء. فوجود أنظمة معلومات فعالة وبرامج تدريبية مناسبة وأدوات قياس دقيقة يتطلب دعماً مباشراً من الإدارة العليا.

كما يساهم توفير الموارد في تحسين جودة عمليات التقييم والمتابعة وتعزيز فعالية النظام بشكل عام.

ثالثاً: تعزيز ثقافة الأداء

تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في نشر ثقافة الأداء داخل المؤسسة، من خلال التأكيد المستمر على أهمية تحقيق الأهداف ومتابعة النتائج وتحسين الأداء بصورة مستمرة.

وتساعد هذه الثقافة على بناء بيئة عمل تركز على الإنجاز والمساءلة والتحسين المستمر، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

رابعاً: دعم عمليات التغيير والتطوير

غالباً ما يتطلب تطبيق أنظمة إدارة الأداء إحداث بعض التغييرات في السياسات والإجراءات وأساليب العمل. ويساعد دعم الإدارة العليا على تقليل مقاومة التغيير وتشجيع العاملين على التفاعل الإيجابي مع المبادرات التطويرية. كما يساهم في تسهيل تنفيذ المشاريع التحسينية وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

خامساً: زيادة التزام العاملين

عندما يلاحظ العاملون اهتمام الإدارة العليا بمتابعة الأداء ودعم الأنظمة الإدارية، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بأهمية العمل وأهمية تحقيق الأهداف المحددة. ويؤدي هذا الاهتمام إلى زيادة مستوى الالتزام والمسؤولية والانتماء التنظيمي.

أهداف دعم الإدارة العليا في إدارة الأداء:

تسعى الإدارة العليا من خلال دعمها لنظام إدارة الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

١. تحسين الأداء المؤسسي:

تعمل الإدارة العليا على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق نتائج تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (القحطاني، ٢٠٢١)

٢. رفع مستويات الإنتاجية:

يساهم الدعم الإداري في توفير الظروف الملائمة التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وتحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.

٣. تعزيز المساءلة والشفافية:

تساعد الإدارة العليا على ترسيخ مفهوم المساءلة وربط النتائج بالأداء الفعلي للعاملين.

٤. تطوير الموارد البشرية:

تدعم الإدارة العليا برامج التدريب والتطوير وتحسين المهارات المهنية للعاملين.

٥. تعزيز التحسين المستمر:

تشجع الإدارة العليا على مراجعة النتائج باستمرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

مظاهر دعم الإدارة العليا:

يمكن أن يظهر دعم الإدارة العليا لنظام إدارة الأداء من خلال مجموعة من الممارسات، ومنها:

أولاً: المشاركة في تحديد الأهداف

تساهم الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتأكد من مواءمتها مع أهداف الإدارات والعاملين.

ثانياً: متابعة مؤشرات الأداء

تعمل الإدارة العليا على متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية بصورة منتظمة للتأكد من سير العمل وفق الخطط المحددة.

ثالثاً: توفير التدريب والتطوير

تشجع الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تساعد العاملين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.

رابعاً: تشجيع التغذية الراجعة

تدعم الإدارة العليا توفير بيئة تشجع على التواصل المستمر ومناقشة نتائج الأداء بصورة بناءة.

خامساً: دعم الحوافز والمكافآت

تحرص الإدارة العليا على ربط النتائج المتميزة بالمكافآت المناسبة من أجل تعزيز الدافعية وتحفيز العاملين.

التحديات التي قد تحد من دعم الإدارة العليا:

على الرغم من أهميته، إلا أن دعم الإدارة العليا قد يواجه عدداً من المعوقات، من أبرزها (إمام، ٢٠١٩)

١. ضعف الوعي بأهمية إدارة الأداء:

قد تنتظر بعض الإدارات إلى إدارة الأداء باعتبارها نشاطاً إدارياً روتينياً بدلاً من أداة استراتيجية لتحسين الأداء.

٢. محدودية الموارد:

قد تؤدي القيود المالية أو البشرية إلى تقليل مستوى الدعم المقدم لنظام إدارة الأداء.

٣. تعدد الأولويات التنظيمية:

قد تتشغل الإدارة العليا بقضايا تشغيلية أو استراتيجية أخرى تؤثر على مستوى اهتمامها بمتابعة نظام إدارة الأداء.

٤. مقاومة التغيير:

بعض المؤسسات قد تواجه صعوبة في تبني الأنظمة الحديثة نتيجة مقاومة التغيير من بعض الأطراف التنظيمية.

العلاقة بين دعم الإدارة العليا والإنتاجية التشغيلية:

يرتبط دعم الإدارة العليا ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية التشغيلية، حيث يساهم في توفير الموارد اللازمة وتحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف. كما يساعد على إزالة المعوقات التي قد تحد من الأداء وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

وعندما تتبنى الإدارة العليا ثقافة قائمة على الأداء والنتائج، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام وتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء، مما ينعكس بصورة مباشرة على الإنتاجية التشغيلية للمؤسسة.

كما أن متابعة الإدارة العليا لمؤشرات الأداء وتوفير الدعم اللازم للعاملين يساهم في تعزيز التحسين المستمر وتحقيق نتائج تشغيلية أفضل، الأمر الذي يجعل دعم الإدارة العليا أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح أنظمة إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. يتضح مما سبق أن دعم الإدارة العليا يمثل أحد الأبعاد الأساسية لنظام إدارة الأداء، حيث يساهم في توفير الموارد اللازمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الأداء والتحسين المستمر. كما يلعب دوراً مهماً في رفع مستويات الالتزام والكفاءة والإنتاجية التشغيلية، مما يجعله عاملاً حاسماً في نجاح أنظمة إدارة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

٢.٦.١ مفهوم الإنتاجية التشغيلية

تُعد الإنتاجية التشغيلية من المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة، حيث تمثل أحد أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم كفاءة المؤسسات وقدرتها على الاستفادة من مواردها البشرية والمادية والتقنية لتحقيق الأهداف المطلوبة وتكتسب الإنتاجية أهمية متزايدة في بيئات الأعمال الحديثة نتيجة اشتداد المنافسة وضرورة تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية. (القحطاني، ٢٠٢١)

ويشير مفهوم الإنتاجية بصورة عامة إلى العلاقة بين المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها، بحيث تعبر الإنتاجية عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة.

أما الإنتاجية التشغيلية فتشير إلى قدرة العاملين والمؤسسة على تنفيذ الأنشطة التشغيلية بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق النتائج المطلوبة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المستهدفة. كما تعكس الإنتاجية التشغيلية مستوى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وقدرة المؤسسة على إنتاج خدمات أو منتجات ذات قيمة تحقق الأهداف التنظيمية. ويرى العديد من الباحثين أن الإنتاجية التشغيلية لا ترتبط فقط بزيادة كمية العمل المنجز، بل تشمل أيضاً جودة الأداء وتقليل الأخطاء وتحسين استخدام الوقت والموارد ورفع كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

وفي ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المؤسسات تسعى بصورة مستمرة إلى تحسين إنتاجيتها التشغيلية باعتبارها أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في قدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

أبعاد الإنتاجية التشغيلية:

يمكن النظر إلى الإنتاجية التشغيلية من خلال مجموعة من الجوانب والمؤشرات التي تعكس مستوى الأداء التشغيلي داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الجوانب:

أولاً: كفاءة الأداء

ويقصد بها قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة، مع تقليل الهدر وزيادة الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة.

ثانياً: جودة المخرجات

تعبر عن مدى مطابقة الخدمات أو المنتجات للمواصفات والمعايير المطلوبة، وتعتبر الجودة من المؤشرات الأساسية لقياس الإنتاجية التشغيلية. (الخضيرى، ٢٠١٩)

ثالثاً: سرعة الإنجاز

تشير إلى قدرة العاملين على إتمام الأعمال المطلوبة خلال الفترات الزمنية المحددة دون التأثير سلباً على جودة الأداء.

رابعاً: تقليل الأخطاء التشغيلية

ترتبط الإنتاجية التشغيلية بانخفاض معدلات الأخطاء وإعادة العمل، حيث يؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

خامساً: الاستغلال الأمثل للموارد

ويشمل حسن استخدام الوقت والمعدات والتقنيات والموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

خصائص الإنتاجية التشغيلية:

تتميز الإنتاجية التشغيلية بعدد من الخصائص التي تجعلها مؤشراً مهماً لقياس نجاح المؤسسات، ومن أبرز هذه الخصائص:

١. القابلية للقياس:

يمكن قياس الإنتاجية باستخدام مؤشرات كمية ونوعية تساعد الإدارة على تقييم الأداء بصورة موضوعية.

٢. الارتباط بالأداء المؤسسي:

تعكس الإنتاجية مستوى فعالية العمليات التشغيلية وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

٣. التأثير بالموارد البشرية:

تتأثر الإنتاجية بصورة مباشرة بمستوى مهارات العاملين وكفاءتهم ودافعيتهم.

٤. التأثير بالبيئة التنظيمية:

تلعب بيئة العمل والثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تحديد مستويات الإنتاجية داخل

المؤسسات. (امام، ٢٠١٩)

٥. التحسن المستمر:

تمثل الإنتاجية عملية ديناميكية تتأثر بجهود التطوير والتحسين المستمر التي تنفذها المؤسسة.

العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفعالية:

غالباً ما يتم الربط بين مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفعالية، إلا أن لكل منها دلالة خاصة. فالكفاءة تشير إلى أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة وبأقل قدر من الموارد والتكاليف، بينما تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة. أما الإنتاجية فهي تمثل الحصيلة النهائية التي تجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج باستخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة.

دور الإنتاجية التشغيلية في نجاح المؤسسات:

تلعب الإنتاجية التشغيلية دوراً محورياً في تحقيق نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تساعد على تحسين الأداء وخفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية. كما تسهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين إنتاجيتها التشغيلية من خلال تطوير قدرات العاملين وتحسين العمليات التشغيلية والاستفادة من التقنيات الحديثة وتطبيق أنظمة إدارة الأداء الفعالة.

يتضح مما سبق أن الإنتاجية التشغيلية تمثل أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي، حيث تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما ترتبط الإنتاجية بمستوى كفاءة العاملين وجودة الأداء وسرعة الإنجاز والقدرة على تحقيق النتائج المطلوبة، الأمر الذي يجعل تحسين الإنتاجية التشغيلية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات المعاصرة.

٢.٦.٢ أهمية الإنتاجية التشغيلية:

تعد الإنتاجية التشغيلية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مستوى كفاءتها وفعاليتها، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة بصورة مثلى. وقد ازدادت أهمية الإنتاجية التشغيلية في

السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات الاقتصادية المتسارعة والمنافسة المتزايدة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل تحسين الإنتاجية أحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية لمختلف المنظمات.

وتحظى الإنتاجية التشغيلية باهتمام كبير من قبل الإدارات العليا وصناع القرار، نظراً لارتباطها المباشر بمستوى الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية والاستدامة المالية. كما أن تحسين الإنتاجية يسهم في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولجميع الأطراف المرتبطة بها.

وتتجلى أهمية الإنتاجية التشغيلية في عدد من الجوانب الإدارية والاقتصادية والتنظيمية التي تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة واستمرارها، ويمكن توضيح أبرز هذه الجوانب فيما يلي:

أولاً: تحسين كفاءة استخدام الموارد

تساعد الإنتاجية التشغيلية المؤسسات على تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، حيث تسعى المؤسسات ذات الإنتاجية المرتفعة إلى تقليل الهدر وتحسين استغلال الوقت والموارد لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات. كما أن الاستخدام الكفء للموارد يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة العائد من الأنشطة المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على الأداء المالي والتنظيمي للمؤسسة. (الحري، ٢٠٢٠)

ثانياً: زيادة القدرة التنافسية

تمثل الإنتاجية التشغيلية عاملاً رئيسياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث تمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين. وكلما ارتفعت مستويات الإنتاجية التشغيلية ازدادت قدرة المؤسسة على التوسع وتحسين حصتها السوقية والمحافظة على مكانتها في بيئة الأعمال التنافسية.

كما تسهم الإنتاجية المرتفعة في دعم الابتكار وتحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء والتغيرات التي تطرأ على الأسواق.

ثالثاً: تحسين جودة الأداء والخدمات

ترتبط الإنتاجية التشغيلية بصورة وثيقة بجودة الأداء المؤسسي، حيث تساعد المؤسسات على تحسين أساليب العمل وتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع مستوى الالتزام بالمعايير المهنية والفنية.

وكلما زادت كفاءة العمليات التشغيلية ارتفعت جودة المخرجات وتحسن مستوى رضا العملاء والمستفيدين، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز سمعتها.

رابعاً: دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تلعب الإنتاجية التشغيلية دوراً محورياً في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تساهم في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج فعلية قابلة للقياس. كما تساعد المؤسسات على متابعة مستوى الإنجاز وتحديد جوانب التحسين وتوجيه الجهود نحو الأنشطة ذات القيمة الأعلى، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

خامساً: زيادة الربحية والاستدامة المالية

تساعد الإنتاجية التشغيلية المرتفعة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال زيادة المخرجات وتقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد. وكلما ارتفعت الإنتاجية زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والمحافظة على استقرارها المالي، وهو ما يدعم استدامتها وقدرتها على النمو والتوسع في المستقبل. كما تسهم الإنتاجية في رفع كفاءة الاستثمار في الموارد البشرية والتقنية والمادية، وتحقيق أفضل عائد ممكن من هذه الاستثمارات.

سادساً: تعزيز رضا العملاء

يعد رضا العملاء من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، وتساهم الإنتاجية التشغيلية في تحقيق هذا الهدف من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. كما تؤدي الإنتاجية المرتفعة إلى تقليل الأخطاء والتأخير وتحسين تجربة العملاء، الأمر الذي يعزز ولائهم وثقتهم بالمؤسسة.

سابعاً: رفع مستوى رضا العاملين

لا تقتصر فوائد الإنتاجية التشغيلية على المؤسسة فقط، بل تمتد إلى العاملين أيضاً. فعندما تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من الإنتاجية تكون أكثر قدرة على توفير بيئة عمل مستقرة وفرص أفضل للتطوير والترقية والحوافز. كما أن وضوح الأهداف وتحسين العمليات التشغيلية وتوفير الموارد اللازمة يساعد العاملين على أداء أعمالهم بصورة أكثر فعالية ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي.

ثامناً: دعم عمليات التحسين المستمر

تساعد الإنتاجية التشغيلية المؤسسات على تحديد فرص التحسين والتطوير بصورة مستمرة، حيث توفر مؤشرات واضحة يمكن من خلالها تقييم الأداء ومراجعة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وتعزز هذه العملية ثقافة التحسين المستمر التي تعد من الركائز الأساسية للتميز المؤسسي في بيئة الأعمال الحديثة.

تاسعاً: تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

توفر مؤشرات الإنتاجية التشغيلية بيانات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية فيما يتعلق بتوزيع الموارد وتحسين العمليات وتحديد الأولويات. كما تساعد الإدارة على التعرف على المشكلات التشغيلية في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها قبل أن تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

عاشراً: دعم التنمية الاقتصادية

تسهم الإنتاجية التشغيلية المرتفعة في تعزيز النمو الاقتصادي على مستوى المؤسسات والاقتصاد الوطني، حيث تؤدي إلى تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها على توفير فرص العمل وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد. كما أن رفع الإنتاجية يعد من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الدول والمؤسسات لدعم التنمية المستدامة وتحسين مستويات المعيشة.

العلاقة بين الإنتاجية التشغيلية ونجاح المؤسسات:

تعتبر الإنتاجية التشغيلية من أكثر المؤشرات ارتباطاً بنجاح المؤسسات واستمراريتها، حيث تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء المالي والإداري والتشغيلي. فالمؤسسات ذات الإنتاجية المرتفعة تكون أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح وتقديم خدمات ذات جودة عالية. كما تساعد الإنتاجية على تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، مما يزيد من فرص النجاح والاستدامة على المدى الطويل. (القحطاني، ٢٠٢١)

يتضح مما سبق أن الإنتاجية التشغيلية تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، نظراً لدورها في تحسين كفاءة استخدام الموارد ورفع جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المالية. كما تسهم في تحسين رضا العملاء والعاملين ودعم عمليات التحسين المستمر واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الأمر الذي يجعلها من أهم المؤشرات التي تسعى المؤسسات إلى تطويرها وتحسينها بصورة مستمرة.

٢.٦.٣ مؤشرات قياس الإنتاجية التشغيلية:

تُعد عملية قياس الإنتاجية التشغيلية من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم مستوى كفاءة الأداء ومدى تحقيق الأهداف التشغيلية. ولا يمكن للمؤسسات تحسين الإنتاجية أو تطويرها ما لم تمتلك مؤشرات واضحة ودقيقة تساعد على قياس الأداء ومتابعة النتائج بصورة مستمرة. ولهذا السبب تحرص المؤسسات الحديثة على استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تمكنها من تقييم الإنتاجية وتحديد فرص التحسين والتطوير.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن قياس الإنتاجية التشغيلية لا يقتصر على حجم المخرجات أو كمية العمل المنجز فقط، بل يشمل مجموعة واسعة من المؤشرات

المرتبطة بالكفاءة والجودة والوقت والموارد ومستوى الإنجاز. كما تختلف المؤشرات المستخدمة باختلاف طبيعة المؤسسة ونوع النشاط الذي تمارسه، إلا أن هناك مجموعة من المؤشرات العامة التي تستخدم في أغلب المؤسسات لقياس مستويات الإنتاجية التشغيلية. (العمري، ٢٠١٤)

أولاً: كمية العمل المنجز

تُعد كمية العمل المنجز من أكثر المؤشرات استخداماً في قياس الإنتاجية التشغيلية، حيث تعبر عن حجم المخرجات أو عدد المهام التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة. وتساعد هذه المؤشرات المؤسسات على قياس مدى قدرة العاملين على تحقيق الأهداف المطلوبة ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف. كما تستخدم في تقييم كفاءة استغلال الوقت والموارد المتاحة. وكلما ارتفعت كمية العمل المنجز مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب، دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية التشغيلية.

ثانياً: جودة المخرجات

تعتبر جودة المخرجات من المؤشرات الأساسية التي تستخدم في قياس الإنتاجية التشغيلية، حيث لا يكفي إنجاز كمية كبيرة من العمل إذا كانت النتائج لا تتوافق مع المعايير المطلوبة. وتقاس الجودة من خلال مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات للمواصفات المحددة، ومستوى رضا العملاء، ونسبة الأخطاء أو العيوب التي تظهر أثناء تقديم الخدمة أو بعد الانتهاء منها. كما تسهم جودة المخرجات في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية وتحقيق رضا العملاء.

ثالثاً: الالتزام بالوقت

يعد الالتزام بالمواعيد المحددة من المؤشرات المهمة لقياس الإنتاجية التشغيلية، حيث يعكس قدرة العاملين على إنجاز المهام المطلوبة ضمن الجداول الزمنية المخططة.

وتساعد سرعة الإنجاز والالتزام بالمواعيد على تقليل التأخير وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة. كما أن المؤسسات ذات الإنتاجية المرتفعة تتميز بقدرتها على تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد مع المحافظة على الجودة والكفاءة.

رابعاً: تقليل الأخطاء التشغيلية

يرتبط مستوى الإنتاجية التشغيلية بدرجة كبيرة بمعدل الأخطاء التي تحدث أثناء تنفيذ العمل. فكلما انخفضت نسبة الأخطاء التشغيلية انخفضت الحاجة إلى إعادة العمل والتصحيح، مما يؤدي إلى توفير الوقت والموارد وتحسين مستوى الكفاءة. ولهذا السبب تعتمد المؤسسات على متابعة معدلات الأخطاء والشكاوى والحوادث التشغيلية باعتبارها مؤشرات مهمة لقياس الإنتاجية التشغيلية. كما يسهم تقليل الأخطاء في تحسين جودة الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

خامساً: كفاءة استخدام الموارد

تشير كفاءة استخدام الموارد إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد البشرية والمادية والتقنية. وتعتبر هذه الكفاءة من المؤشرات المهمة التي تعكس مستوى الإنتاجية التشغيلية، حيث تساعد الإدارة على تقييم مدى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وتحسين أساليب العمل المستخدمة. كما أن المؤسسات التي تتمتع بكفاءة عالية في استخدام الموارد تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتقليل التكاليف التشغيلية.

سادساً: مستوى الإنجاز الفردي

يقصد بمستوى الإنجاز الفردي قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. ويعد هذا المؤشر من المؤشرات المهمة في تقييم الإنتاجية التشغيلية لأنه يرتبط بصورة مباشرة بأداء العاملين ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما

يساعد في تحديد الأفراد المتميزين وتطوير الخطط المناسبة لتحسين أداء العاملين الآخرين.

سابعاً: رضا العملاء والمستفيدين

يعتبر رضا العملاء أحد المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الإنتاجية التشغيلية، حيث يعكس مدى نجاح المؤسسة في تقديم خدمات أو منتجات تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وتشير مستويات الرضا المرتفعة غالباً إلى ارتفاع جودة الأداء والكفاءة التشغيلية، بينما قد تعكس مستويات الرضا المنخفضة وجود مشكلات في العمليات أو الخدمات المقدمة. ولهذا تسعى المؤسسات باستمرار إلى متابعة آراء العملاء وقياس درجة رضاهم باستخدام الاستبيانات ومؤشرات الأداء المختلفة.

ثامناً: المرونة التشغيلية

يقصد بالمرونة التشغيلية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة والاستجابة السريعة للمتطلبات الجديدة. وتعد المرونة مؤشراً مهماً للإنتاجية التشغيلية لأنها تعكس قدرة المؤسسة على المحافظة على مستوى الأداء حتى في ظل الظروف المتغيرة أو الأزمات المفاجئة. كما تساعد المرونة على تحسين استمرارية الأعمال وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. (Ainosa,2025)

مؤشرات الإنتاجية التشغيلية في الدراسة الحالية:

اعتمدت الدراسة الحالية في قياس الإنتاجية التشغيلية على مجموعة من المؤشرات المستمدة من الاستبانة المستخدمة في الدراسة، والتي تمثلت في:

١. إنجاز المهام في الوقت المحدد.
٢. القدرة على إنجاز كمية أكبر من العمل مقارنة بالسابق.
٣. انخفاض نسبة الأخطاء في العمل.
٤. تحسن جودة مخرجات العمل.

٥. تحسين الإنتاجية الشخصية للعامل.

٦. تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.

وقد تم اختيار هذه المؤشرات لكونها تمثل الجوانب الرئيسية للإنتاجية التشغيلية وتعكس قدرة العاملين والمؤسسة على تحقيق نتائج تشغيلية فعالة.

يتضح مما سبق أن قياس الإنتاجية التشغيلية يعتمد على مجموعة متنوعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تساعد المؤسسات على تقييم مستوى الأداء والكفاءة التشغيلية. كما أن استخدام مؤشرات دقيقة وموضوعية يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتحديد فرص التطوير والتحسين. وتتمثل أهمية هذه المؤشرات في قدرتها على توفير صورة شاملة عن مستوى الإنتاجية ومدى تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة.

٢.٦.٤ العوامل المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية

تتأثر الإنتاجية التشغيلية بمجموعة متنوعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية والإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مستوى أداء العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة. وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة العمل والموارد المتاحة والبيئة التنظيمية، إلا أن الدراسات الإدارية تؤكد أن تحسين الإنتاجية يتطلب فهماً دقيقاً للعوامل المؤثرة فيها والعمل على تطويرها بصورة مستمرة.

وتتبع أهمية دراسة العوامل المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية من الدور الذي تؤديه في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة. كما تساعد معرفة هذه العوامل الإدارة على تحديد جوانب القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستويات الإنتاجية والكفاءة.

وفيما يلي أبرز العوامل المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية:

أولاً: وضوح الأهداف

يعتبر وضوح الأهداف من أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية، حيث يساعد العاملين على فهم ما هو مطلوب منهم وتحديد أولويات العمل بصورة دقيقة. فعندما تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس ومعلنة للعاملين، يصبح من السهل توجيه الجهود نحو تحقيقها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية. كما أن وضوح الأهداف يقلل من حالات الغموض الوظيفي والتداخل في المسؤوليات، ويساعد على تحسين التنسيق بين العاملين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

ثانياً: مستوى مهارات العاملين وخبراتهم

تعد الموارد البشرية من أكثر العناصر تأثيراً في الإنتاجية التشغيلية، حيث يرتبط مستوى الإنتاجية بدرجة كفاءة العاملين ومهاراتهم وخبراتهم المهنية. فالعاملون الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارات المناسبة يكونون أكثر قدرة على تنفيذ المهام بكفاءة وتقليل الأخطاء وتحقيق مستويات أداء مرتفعة. كما تساعد الخبرات المتراكمة على تحسين سرعة الإنجاز وجودة المخرجات والتعامل الفعال مع المشكلات والتحديات المختلفة. (العمرى، ٢٠١٤)

ثالثاً: التدريب والتطوير

يمثل التدريب والتطوير أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاجية التشغيلية، حيث يساهم في رفع مستوى المعرفة والمهارات وتحسين قدرات العاملين على أداء مهامهم بصورة أكثر كفاءة. كما يساعد التدريب على مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية وتحسين القدرة على استخدام الأدوات والأنظمة الحديثة، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. وتؤكد العديد من الدراسات أن الاستثمار في التدريب

والتطوير يعد من أكثر الاستثمارات تأثيراً في رفع مستويات الإنتاجية وتحقيق التحسين المستمر.

رابعاً: الحوافز والدافعية

تؤثر الحوافز بصورة مباشرة في مستوى الجهد الذي يبذله العاملون أثناء أداء أعمالهم. فكلما ارتفع مستوى الدافعية زادت رغبة العاملين في تحقيق الإنجاز وتحسين الأداء. كما يسهم ربط الحوافز بنتائج الأداء في تعزيز روح التنافس الإيجابي وتحفيز العاملين على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. ويؤدي وجود نظام حوافز عادل وشفاف إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل.

خامساً: التغذية الراجعة

تلعب التغذية الراجعة دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية من خلال تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بأدائهم ومساعدتهم على تحسين أساليب العمل ومعالجة جوانب القصور. كما تساعد التغذية الراجعة المنظمة على تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين وزيادة وضوح التوقعات الوظيفية وتحسين جودة الأداء. وتسهم التغذية الراجعة في دعم التعلم المستمر وتحقيق التحسين التدريجي في الأداء والإنتاجية التشغيلية.

سادساً: بيئة العمل

تمثل بيئة العمل أحد العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية التشغيلية، حيث تؤثر الظروف المادية والتنظيمية المحيطة بالعاملين في قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة. وتشمل بيئة العمل مجموعة من العناصر مثل:

- السلامة المهنية.
- توفر المعدات والأدوات.

- التنظيم الإداري.
- العلاقات بين العاملين.
- مستوى الدعم المؤسسي.

وكما كانت بيئة العمل أكثر ملاءمة وراحة للعاملين ارتفع مستوى الأداء والإنتاجية.

سابعاً: القيادة الإدارية

تلعب القيادة دوراً رئيسياً في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تؤثر أنماط القيادة المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي. فالقيادة الفعالة تساهم في بناء بيئة إيجابية تشجع التعاون والإبداع وتحسين الأداء، بينما قد تؤدي القيادة غير الفعالة إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وظهور العديد من المشكلات التنظيمية.

ثامناً: دعم الإدارة العليا

يعتبر دعم الإدارة العليا من العوامل المهمة المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية، حيث يساعد على توفير الموارد اللازمة وتحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الأداء والتحسين المستمر. كما يساهم اهتمام الإدارة العليا بمتابعة الأداء وتوفير الإمكانيات المناسبة في زيادة مستوى التزام العاملين وتحسين نتائج العمل.

تاسعاً: التكنولوجيا والتقنيات الحديثة

أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية التشغيلية في المؤسسات الحديثة، حيث تساهم في تسريع العمليات وتحسين الدقة وتقليل الأخطاء وتوفير الوقت والجهد. كما تساعد الأنظمة الإلكترونية والتحول الرقمي في تحسين إدارة المعلومات ورفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

عاشراً: الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، والتي تؤثر في طريقة عمل الأفراد ومستوى تعاونهم والتزامهم.

فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعلم والتطوير والتعاون غالباً ما تحقق مستويات إنتاجية أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ثقافة تنظيمية سلبية. (الرشيدي، ٢٠٢٥)

العلاقة بين العوامل المؤثرة والإنتاجية التشغيلية:

تعمل العوامل السابقة بصورة مترابطة ومتكاملة للتأثير في مستوى الإنتاجية التشغيلية. فارتفاع مستوى المهارات وتوفر التدريب والحوافز المناسبة والتغذية الراجعة الفعالة ودعم الإدارة العليا كلها عوامل تسهم في تحسين الأداء ورفع مستويات الإنتاجية. كما أن غياب أي من هذه العوامل أو ضعفها قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وظهور العديد من المشكلات التنظيمية والتشغيلية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

يتضح مما سبق أن الإنتاجية التشغيلية تتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية والتقنية، وأن تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية يتطلب الاهتمام بهذه العوامل والعمل على تطويرها بصورة مستمرة. كما يتبين أن العديد من أبعاد نظام إدارة الأداء، مثل وضوح الأهداف والتدريب والتطوير والتغذية الراجعة والحوافز ودعم الإدارة العليا، تمثل عوامل أساسية تسهم في تحسين الإنتاجية التشغيلية ورفع كفاءة أداء العاملين داخل المؤسسات.

٢.٦.٥ تحسين الإنتاجية التشغيلية

تسعى المؤسسات الحديثة بصورة مستمرة إلى تحسين الإنتاجية التشغيلية باعتبارها أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس مستوى الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد وتحقيق

الأهداف التنظيمية. ويُعد تحسين الإنتاجية من المتطلبات الأساسية التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية وتعزيز قدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق الأداء المتميز.

ولا يقتصر تحسين الإنتاجية التشغيلية على زيادة كمية المخرجات فقط، بل يشمل أيضاً تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة العمليات التشغيلية وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما يتطلب ذلك وجود رؤية واضحة واستراتيجيات فعالة تدعم التطوير المستمر للأفراد والعمليات والأنظمة المستخدمة داخل المؤسسة.

وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتبنى فلسفة التحسين المستمر وتسعى بصفة دائمة إلى تطوير أساليب العمل وتحسين أداء العاملين ورفع مستويات الإنتاجية التشغيلية. (الحري، ٢٠٢٠)

أولاً: تطوير الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية العنصر الأكثر تأثيراً في الإنتاجية التشغيلية، ولذلك فإن تحسين مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم المهنية يمثل أحد أهم أساليب رفع الإنتاجية. وتسهم برامج التدريب والتطوير المستمرة في تحسين كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على أداء المهام بكفاءة أعلى، كما تساعد على مواكبة التغيرات التقنية والتنظيمية التي تشهدها بيئة العمل الحديثة. كما أن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة مستوى الإبداع والابتكار والقدرة على حل المشكلات، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية التشغيلية.

ثانياً: تطبيق أنظمة إدارة الأداء الفعالة

تعتبر أنظمة إدارة الأداء من الأدوات الأساسية التي تساعد على تحسين الإنتاجية التشغيلية، حيث تساهم في تحديد الأهداف بوضوح وقياس الأداء بصورة منتظمة وتقديم التغذية الراجعة وتحديد الاحتياجات التدريبية وربط النتائج بالحوافز. كما تساعد إدارة

الأداء على تحسين التواصل بين الإدارة والعاملين وتعزيز المساءلة والالتزام وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة أداء فعالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على هذه الأنظمة.

ثالثاً: تحسين بيئة العمل

تلعب بيئة العمل دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية التشغيلية، حيث تؤثر الظروف التنظيمية والمادية والنفسية في مستوى أداء العاملين ودافعيتهم نحو الإنجاز.

وتشمل بيئة العمل عناصر متعددة مثل:

- توفير المعدات والأدوات المناسبة.
- تطبيق معايير السلامة المهنية.
- تحسين العلاقات بين العاملين.
- تعزيز بيئة التعاون والعمل الجماعي.
- توفير الدعم الإداري اللازم.

وكلما كانت بيئة العمل أكثر ملاءمة وراحة زادت قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

رابعاً: تطوير العمليات التشغيلية

تسعى المؤسسات إلى تحسين إنتاجيتها من خلال مراجعة العمليات التشغيلية وتحليلها بصورة مستمرة بهدف التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليل الوقت والجهد والتكاليف. كما تساعد إعادة تصميم العمليات وتحسين إجراءات العمل على رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. ويعتبر تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات الإدارية من الأساليب المهمة التي تساهم في رفع مستويات الإنتاجية.

(الخصيري، ٢٠١٩)

خامساً: استخدام التكنولوجيا الحديثة

أصبحت التكنولوجيا أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين الإنتاجية التشغيلية، حيث تساعد الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة على تسريع العمليات وتحسين الدقة وتقليل الأخطاء. كما تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة المعلومات وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية. وقد أدى التوسع في استخدام تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات إلى تحقيق قفزات كبيرة في مستويات الإنتاجية داخل العديد من المؤسسات.

سادساً: تعزيز الحوافز والدافعية

تلعب الحوافز دوراً أساسياً في تحسين الإنتاجية التشغيلية من خلال تشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق مستويات أداء مرتفعة. ويؤدي ربط الحوافز بنتائج الأداء إلى تعزيز السلوك الإيجابي وزيادة الالتزام وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. كما أن الحوافز المادية والمعنوية تساعد على رفع الروح المعنوية وتحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل. (الرشدي، ٢٠٢٥)

سابعاً: تعزيز ثقافة التحسين المستمر

يعتمد تحسين الإنتاجية التشغيلية على وجود ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية التطوير والتحسين المستمر. فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي بالنتائج الحالية، بل تسعى باستمرار إلى البحث عن فرص جديدة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة. وتساعد ثقافة التحسين المستمر على تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية والمشاركة في حل المشكلات وتحسين العمليات التشغيلية.

ثامناً: تحسين الاتصال والتواصل التنظيمي

يساهم وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة في تحسين تدفق المعلومات وتقليل سوء الفهم وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة.

كما يساعد التواصل الفعال على سرعة اتخاذ القرار وحل المشكلات وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، وهي جميعها عوامل تسهم في رفع مستوى الإنتاجية التشغيلية.

تاسعاً: دعم الإدارة العليا

يُعد دعم الإدارة العليا من العوامل الرئيسية اللازمة لتحسين الإنتاجية التشغيلية، حيث يساعد على توفير الموارد اللازمة ووضع السياسات المناسبة ومتابعة تنفيذ الخطط التطويرية. كما يسهم التزام الإدارة العليا ببرامج تحسين الأداء والإنتاجية في تعزيز ثقافة الإنجاز وتحقيق نتائج تشغيلية أفضل.

عاشراً: الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسات على قياس مستوى الإنجاز وتقييم الأداء بصورة موضوعية ومستمرة. كما تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات والمشكلات التشغيلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء.

متطلبات نجاح برامج تحسين الإنتاجية التشغيلية:

لكي تحقق برامج تحسين الإنتاجية أهدافها يجب أن تتوافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، ومن أهمها:

١. وجود قيادة إدارية داعمة للتطوير والتحسين.
٢. وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء.
٣. توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة.
٤. التركيز على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم.
٥. توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
٦. استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات.
٧. المتابعة المستمرة وقياس النتائج.

يتضح مما سبق أن تحسين الإنتاجية التشغيلية يمثل عملية مستمرة تتطلب تكامل العديد من العوامل التنظيمية والبشرية والإدارية والتقنية. كما أن نجاح المؤسسات في رفع مستويات الإنتاجية يعتمد على قدرتها على تطوير مواردها البشرية وتحسين بيئة العمل وتطبيق أنظمة إدارة أداء فعالة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وبذلك تصبح الإنتاجية التشغيلية أداة استراتيجية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

٢.٧ العلاقة بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية

تُعد العلاقة بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والموارد البشرية، وذلك لما لها من تأثير مباشر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أصبح نظام إدارة الأداء أحد الأدوات الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحسين كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية. (إمام، ٢٠١٩)

ويستند نظام إدارة الأداء إلى مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة التي تشمل تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء، ودعم الإدارة العليا. وتعمل هذه المكونات بصورة مترابطة على تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

أما الإنتاجية التشغيلية فتتمثل أحد المؤشرات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لقياس مستوى الكفاءة التشغيلية ومدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة. لذلك فإن نجاح نظام إدارة الأداء ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الإنتاجية التشغيلية من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي وتطوير العمليات التشغيلية المختلفة.

وقد أكدت العديد من الدراسات الإدارية أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة أداء فعالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة

واضحة لإدارة الأداء، حيث تسهم هذه الأنظمة في تحسين التنسيق بين الجهود الفردية والأهداف المؤسسية وتعزيز مستوى الالتزام والإنجاز.

أولاً: أثر وضوح الأهداف على الإنتاجية التشغيلية

يعتبر وضوح الأهداف من أكثر عناصر نظام إدارة الأداء ارتباطاً بالإنتاجية التشغيلية، حيث يساعد العاملين على فهم متطلبات العمل وتحديد أولوياتهم بصورة واضحة. وعندما تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، يصبح العاملون أكثر قدرة على توجيه جهودهم نحو الأنشطة ذات القيمة العالية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحسين الأداء والإنتاجية.

كما يسهم وضوح الأهداف في تقليل الغموض الوظيفي وتحسين عملية التخطيط والمتابعة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على نتائج العمل ومستوى الإنجاز.

ثانياً: أثر تقييم الأداء على الإنتاجية التشغيلية

يساعد تقييم الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية من خلال توفير معلومات دقيقة حول مستوى أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. كما يتيح للإدارة التعرف على مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة المشكلات التشغيلية وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي. وعندما يتم تطبيق نظام تقييم أداء عادل وموضوعي، فإنه يساهم في رفع مستوى الالتزام وتحسين جودة العمل وزيادة فاعلية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية التشغيلية.

ثالثاً: أثر التدريب والتطوير على الإنتاجية التشغيلية

يمثل التدريب والتطوير أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاجية التشغيلية، حيث يساهم في تنمية المهارات والمعارف والخبرات المهنية للعاملين. وكلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين من خلال التدريب والتطوير، زادت قدرتهم على أداء المهام بسرعة ودقة أكبر، وانخفضت معدلات الأخطاء التشغيلية. كما يساعد التدريب على تحسين القدرة

على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية، الأمر الذي يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية ويرفع مستوى الإنتاجية.

رابعاً: أثر التغذية الراجعة على الإنتاجية التشغيلية

تعمل التغذية الراجعة على تحسين الإنتاجية التشغيلية من خلال تقديم المعلومات المستمرة للعاملين حول مستوى أدائهم ونتائج أعمالهم. كما تساعد على تعزيز نقاط القوة ومعالجة أوجه القصور وتحسين أساليب العمل بصورة مستمرة. وتسهم التغذية الراجعة الفعالة في زيادة وضوح التوقعات الوظيفية وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين. ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة كفاءة الإنجاز وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. (القحطاني، ٢٠٢١)

خامساً: أثر الحوافز والارتباط بالأداء على الإنتاجية التشغيلية

تمثل الحوافز أحد أهم الوسائل المستخدمة لتعزيز الأداء وتحفيز العاملين على تحقيق النتائج المطلوبة. فعندما ترتبط المكافآت بنتائج الأداء بصورة عادلة وواضحة، تزداد دافعية العاملين نحو الإنجاز وتحسين الأداء. كما تشجع الحوافز العاملين على تطوير مهاراتهم وبذل جهود إضافية لتحقيق مستويات أداء أعلى، مما ينعكس بصورة إيجابية على الإنتاجية التشغيلية للمؤسسة. وتساعد أنظمة الحوافز الفعالة على تعزيز روح المنافسة الإيجابية وتحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام والمسؤولية المهنية.

سادساً: أثر دعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية

يعتبر دعم الإدارة العليا من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح نظام إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية التشغيلية. فالإدارة العليا هي المسؤولة عن توفير الموارد اللازمة وتوجيه الجهود وتبني السياسات والإجراءات التي تدعم الأداء والتحسين المستمر. كما يساهم دعم الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الأداء والإنجاز وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة

تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم بكفاءة أعلى، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية التشغيلية.

الإطار النظري للعلاقة بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية:

تشير النظريات الإدارية الحديثة إلى أن الأداء والإنتاجية يتأثران بشكل مباشر بدرجة وضوح الأهداف ومستوى الدعم والتحفيز والتطوير الذي يحصل عليه العاملون داخل المؤسسة. وتفترض نظرية تحديد الأهداف أن العاملين يحققون مستويات أداء أعلى عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس. كما تشير نظريات التحفيز إلى أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى زيادة مستوى الجهد والإنجاز. ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار نظام إدارة الأداء إطاراً متكاملًا يهدف إلى تحسين الإنتاجية التشغيلية من خلال تطوير أداء العاملين وتعزيز كفاءتهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

النموذج التفسيري للدراسة

استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، تفترض الدراسة الحالية أن أبعاد نظام إدارة الأداء المتمثلة في:

- وضوح الأهداف.
- تقييم الأداء.
- التدريب والتطوير.
- التغذية الراجعة.
- الحوافز والارتباط بالأداء.
- دعم الإدارة العليا.

تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الإنتاجية التشغيلية داخل شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويعكس هذا الافتراض الأساس العلمي الذي بني عليه

نموذج الدراسة والفرضيات التي تم اختبارها في الفصل الرابع باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

يتضح مما سبق وجود ارتباط نظري قوي بين نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، حيث تسهم مكونات إدارة الأداء المختلفة في تحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تساعد هذه المكونات على رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية، الأمر الذي يجعل نظام إدارة الأداء أحد أهم الأدوات الإدارية المستخدمة لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

٢.٨ الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية.

٢.٨.١ الدراسات العربية

الدراسة الأولى: Alsaif (٢٠١٨)

هدفت دراسة Alsaif (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر أنظمة إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لأنظمة إدارة الأداء على مستوى الأداء الوظيفي، كما بينت الدراسة أن وضوح الأهداف وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يسهم في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستويات الإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الأداء وتحديث آليات التقييم بصورة مستمرة.

الدراسة الثانية: Kechrid (٢٠٢١)

هدفت دراسة Kechrid (٢٠٢١) إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء وفعالية العاملين داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الأداء وتحسين مستويات الأداء الفردي والتنظيمي. كما أكدت الدراسة أهمية التغذية الراجعة المستمرة في تطوير أداء العاملين وتحسين جودة العمل.

الدراسة الثالثة: Qasim (٢٠٢٤)

هدفت دراسة Qasim (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر أنظمة إدارة الأداء الحديثة في تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الأداء على الإنتاجية والأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية التقييم المستمر والتدريب والتطوير في رفع كفاءة العاملين وتحقيق النتائج المستهدفة.

٢.٨.٢ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الرابعة: Okafor (٢٠١٩)

هدفت دراسة Okafor (٢٠١٩) إلى تحليل أثر أنظمة إدارة الأداء على إنتاجية العاملين في المنظمات الصناعية. وأظهرت النتائج أن وضوح الأهداف ومتابعة الأداء بصورة دورية يساهمان في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق أنظمة أداء فعالة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بغيرها.

الدراسة الخامسة: Nduati and Wanyoike (٢٠٢٢)

هدفت دراسة Nduati and Wanyoike (٢٠٢٢) إلى قياس أثر التدريب المرتبط بنتائج تقييم الأداء على إنتاجية العاملين داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن التدريب

المبني على نتائج تقييم الأداء يساهم في تحسين المهارات وتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع جودة الأداء، مما ينعكس بصورة إيجابية على الإنتاجية التشغيلية للمؤسسة.

الدراسة السادسة: Ainos and Hussain (٢٠٢٥)

هدفت دراسة Ainos and Hussain (٢٠٢٥) إلى دراسة العلاقة بين الحوافز المرتبطة بالأداء والتغذية الراجعة ومستوى الإنتاجية داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للحوافز على دافعية العاملين ومستوى الإنجاز، كما أكدت الدراسة أن التغذية الراجعة المنتظمة تساعد على تحسين الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق نتائج تشغيلية أفضل.

٢.٨.٣ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن جميع الدراسات أكدت أهمية نظام إدارة الأداء باعتباره أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات. كما أشارت الدراسات إلى أهمية عناصر متعددة في إدارة الأداء، مثل وضوح الأهداف والتدريب والتطوير والتغذية الراجعة والحوافز، باعتبارها عوامل تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين النتائج التنظيمية.

كما أظهرت الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على وجود علاقة إيجابية بين أنظمة إدارة الأداء ومستويات الأداء والإنتاجية، إلا أنها اختلفت في البيئات التطبيقية والمتغيرات المستخدمة وأحجام العينات والأساليب الإحصائية.

٢.٨.٤ الفجوة البحثية

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة وما قدمته من نتائج مهمة، إلا أن معظمها ركز على الأداء الوظيفي أو فعالية العاملين أو الأداء المؤسسي بشكل عام، بينما ما زالت الدراسات التي تناولت أثر أبعاد نظام إدارة الأداء الستة مجتمعة والمتمثلة في وضوح الأهداف، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز المرتبطة بالأداء، ودعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص

بالمملكة العربية السعودية محدودة. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال قياس أثر هذه الأبعاد على الإنتاجية التشغيلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

٣.١ تمهيد:

تتناول هذه الدراسة أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم اتباع منهجية علمية مناسبة لطبيعة الدراسة وموضوعها. ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

٣.٢ منهج الدراسة:

يُعد منهج الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث يحدد الأسلوب العلمي المستخدم لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بما يحقق أهداف الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. كما يُستخدم المنهج الوصفي التحليلي بصورة واسعة في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تسعى إلى دراسة الواقع كما هو قائم وتحليل البيانات المتعلقة به للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية لأنه يساعد على دراسة أثر نظام إدارة الأداء بأبعاده المختلفة على الإنتاجية التشغيلية، وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

٣.٣ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها. ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك باعتبارهم الفئة المستهدفة القادرة على تقديم المعلومات المتعلقة بواقع تطبيق نظام إدارة الأداء ومستوى الإنتاجية التشغيلية داخل مؤسساتهم.

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة لارتباطه المباشر بموضوع البحث، ولأن شركات القطاع الخاص تمثل أحد القطاعات المهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

٣.٤ عينة الدراسة:

تمثل عينة الدراسة مجموعة من الأفراد الذين تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة وتحليلها.

واعتمدت الدراسة الحالية على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة.

وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (٥٣) استجابة، وتم الاعتماد عليها في جميع التحليلات الإحصائية المتعلقة بالدراسة.

ويوضح الجدول التالي حجم العينة المشاركة في الدراسة:

البيان	العدد
الاستجابات الصالحة للتحليل	٥٣

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لما تتمتع به من قدرة على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتمت صياغة فقراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تم توزيع البدائل على النحو الآتي:

القيمة	درجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

3.6 بناء أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل:

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: وضوح الأهداف

4 فقرات.

المحور الثالث: التدريب والتطوير

4 فقرات.

المحور الرابع: التغذية الراجعة

4 فقرات.

المحور الخامس: الحوافز والارتباط بالأداء

4 فقرات.

المحور السادس: دعم الإدارة العليا

4 فقرات.

المحور السابع: الإنتاجية التشغيلية

6 فقرات.

وبذلك بلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (30)فقرة موزعة على محاور الدراسة المختلفة.

٣.٧ صدق أداة الدراسة

يُعد الصدق من الخصائص الأساسية التي يجب توافرها في أدوات البحث العلمي، حيث يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي وُضعت لقياسها بصورة دقيقة وصحيحة. ويهدف التحقق من صدق الأداة إلى التأكد من أن فقرات الاستبانة تعكس موضوع الدراسة ومتغيراتها بما يسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بإعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين وتوصياتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث الصياغة والترتيب، حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة. وبناءً على ذلك تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية وتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، مما يؤكد تمتعها بدرجة مناسبة من الصدق تمكنها من قياس متغيرات الدراسة بصورة علمية سليمة.

٣.٨ ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق نتائجها واستقرارها عند تطبيقها في ظروف متشابهة، ويعد الثبات من المؤشرات الأساسية التي تعكس جودة أداة القياس وإمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث يقيس مدى ارتباط الفقرات ببعضها البعض في قياس المفهوم نفسه.

وقد تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ على جميع فقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات بلغت (٠.٩٥٦)، وهي قيمة مرتفعة جداً وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

جدول (٣-١) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المؤشر	القيمة
Cronbach's Alpha	٠.٩٥٦
عدد فقرات الاستبانة	٣٠

تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ البالغة (٠.٩٥٦) إلى ارتفاع مستوى الثبات لأداة الدراسة، حيث تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً والبالغ (٠.٧٠)، مما يؤكد أن فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن الأداة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية ويمكن الاعتماد على نتائجها في عمليات التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3.9 إجراءات الدراسة

اتبعت الدراسة الحالية مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، ويمكن تلخيص هذه الإجراءات فيما يلي:

مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

إعداد الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتحقق من صدقها.

توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة.

جمع البيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخلاص النتائج.

تفسير النتائج وصياغة التوصيات والمقترحات النهائية.

3.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، وهي كما يلي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)

استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد توزيعهم وفق متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations)

استخدمت لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الدراسة، وتحديد درجة الموافقة على العبارات المختلفة.

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.956)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، والتحقق من وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

استخدم لاختبار أثر أبعاد نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.

سادساً: تحليل التباين (ANOVA)

استخدم للتحقق من معنوية نموذج الانحدار واختبار مدى صلاحيته لتفسير التغيرات في المتغير التابع.

يتناول الفصل الرابع عرض البيانات وتحليلها وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها والتعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

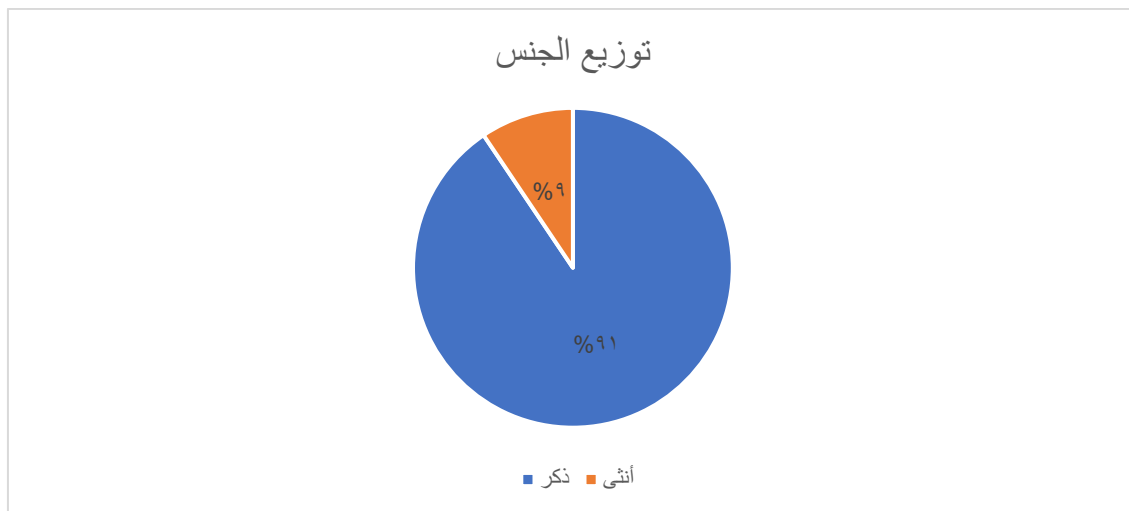
تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما يتضمن تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليل استجاباتهم تجاه محاور الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد وتحليل التباين.

4.1 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

جدول رقم (١-٤) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	٤٨	٩٠.٦
أنثى	٥	٩.٤
الإجمالي	٥٣	١٠٠

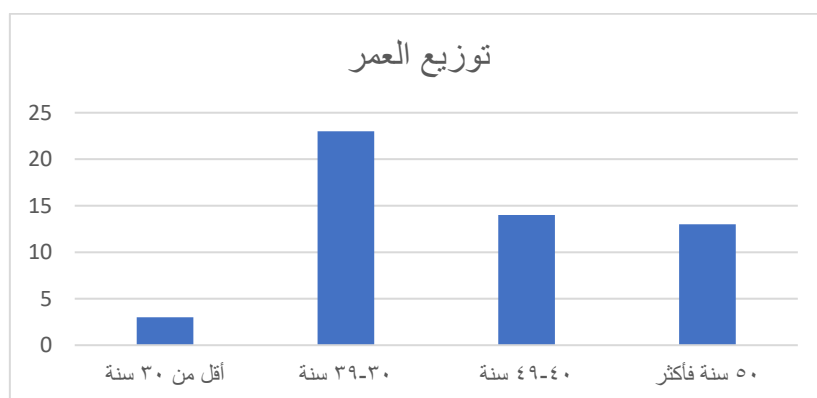


الشكل (١-٤) توزيع الجنس

يوضح الجدول والشكل السابقان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (٩٠.٦%) من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (٩.٤%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور.

جدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد
أقل من ٣٠ سنة	3
30-39 سنة	23
40-49 سنة	14
٥٠ سنة فأكثر	13

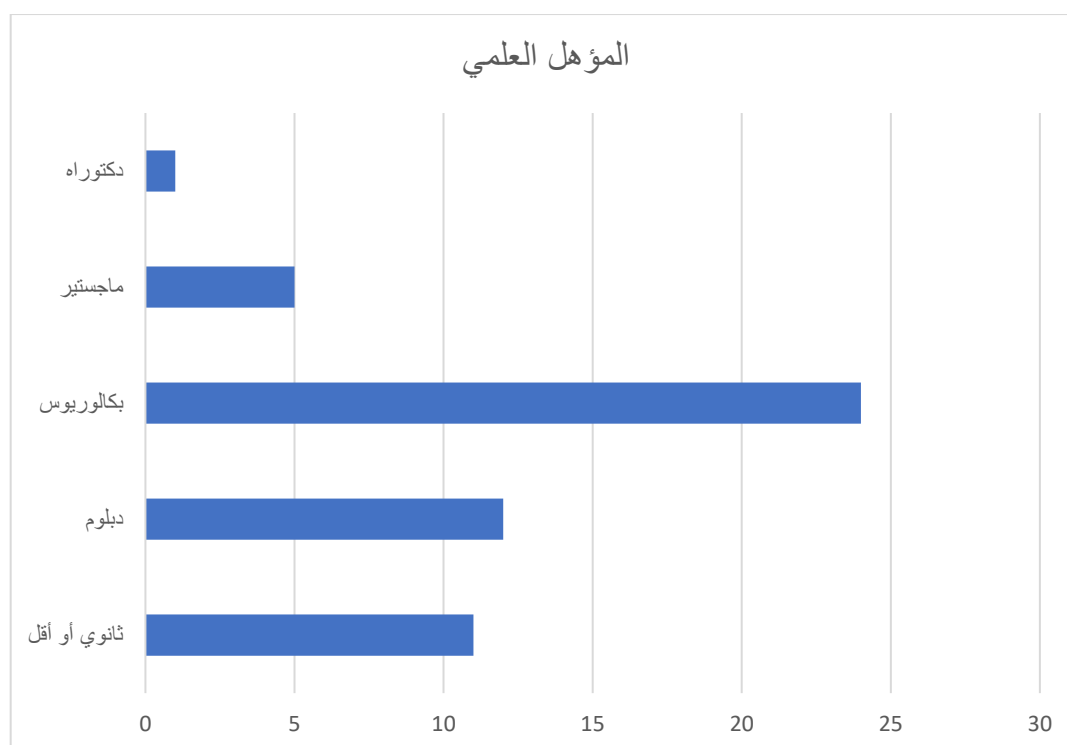


الشكل (٢-٤) توزيع العمر

يتضح من الجدول والشكل أن الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٤٣.٤%)، مما يعكس مشاركة فئة تمتلك مستوى مناسباً من الخبرة المهنية والمعرفة العملية.

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد
ثانوي أو أقل	11
دبلوم	12
بكالوريوس	24
ماجستير	5
دكتوراه	1



الشكل (3-4) رسم المؤهل العلمي

تشير النتائج إلى أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٤٥.٣٪)، الأمر الذي يعزز موثوقية الاستجابات نظراً للمستوى التعليمي المناسب للمشاركين.

4.2 تحليل محاور الدراسة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة المختلفة، وذلك بهدف تحديد اتجاهات العينة نحو أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية.

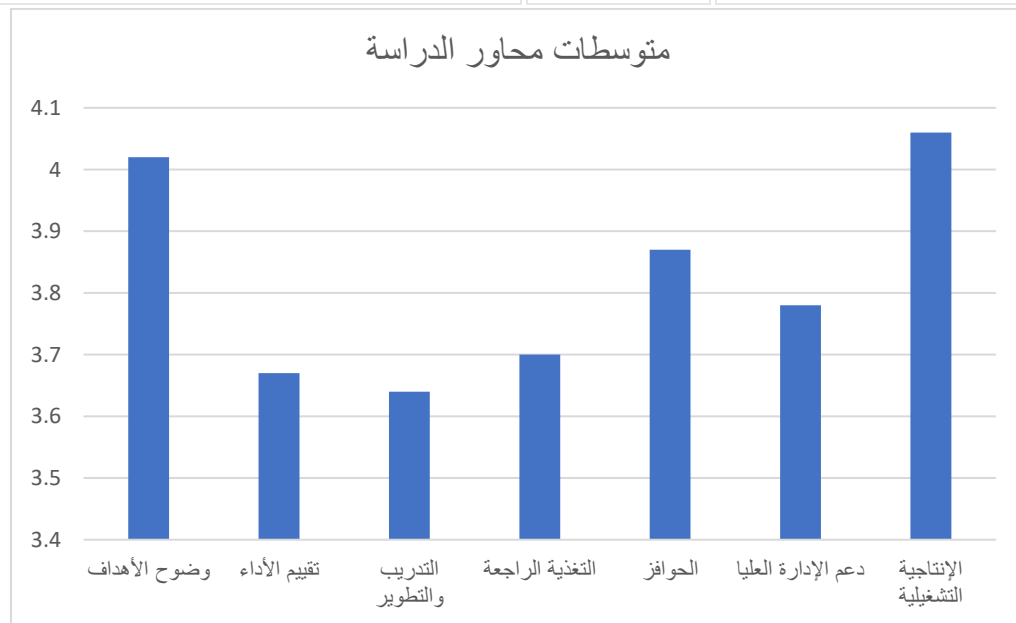
جدول رقم (٤-٤) معيار الحكم على المتوسطات

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1.00 – 1.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جداً

جدول رقم (4-5) مستوى الاستجابة لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط	المستوى
وضوح الأهداف	4.02	مرتفع
تقييم الأداء	3.67	مرتفع

مرتفع	3.64	التدريب والتطوير
مرتفع	3.70	التغذية الراجعة
مرتفع	3.87	الحوافز والارتباط بالأداء
مرتفع	3.78	دعم الإدارة العليا
مرتفع	4.06	الإنتاجية التشغيلية



الشكل (٤-٤) رسم متوسطات محاور الدراسة

تشير النتائج إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن مستوى استجابة مرتفع، حيث سجل محور الإنتاجية التشغيلية أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، يليه محور وضع الأهداف بمتوسط (٤.٠٢)، بينما سجل محور التدريب والتطوير أقل متوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، إلا أنه بقي ضمن المستوى المرتفع.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، كما تم

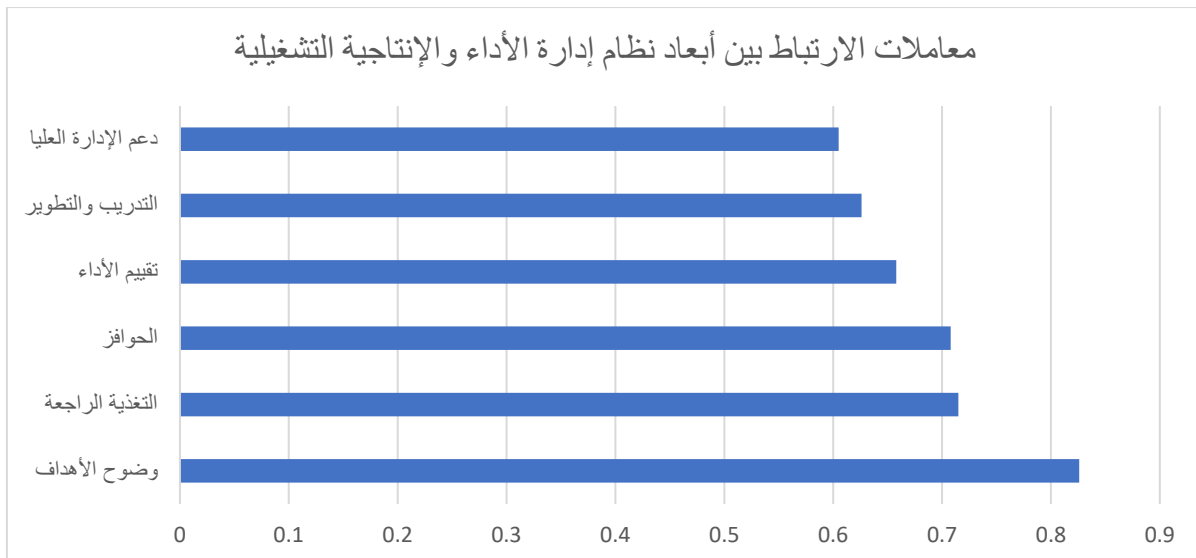
استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وتحديد أثر أبعاد نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية.

4.4.1 اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، وذلك للتحقق من وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٤-٦) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية

المتغير	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (r)
وضوح الأهداف	0.000	0.826
تقييم الأداء	0.000	0.658
التدريب والتطوير	0.000	0.626
التغذية الراجعة	0.000	0.715
الحوافز والارتباط بالأداء	0.000	0.708
دعم الإدارة العليا	0.000	0.605



الشكل (4-5) Pearson correlation

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٠٥) و(٠.٨٢٦). كما سجل بعد وضوح الأهداف أعلى معامل ارتباط مع الإنتاجية التشغيلية بقيمة (٠.٨٢٦)، يليه بعد التغذية الراجعة بقيمة (٠.٧١٥)، ثم الحوافز والارتباط بالأداء بقيمة (0.708).

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على الإنتاجية التشغيلية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين وضوح الأهداف والإنتاجية التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.826$)، وبلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الإنتاجية التشغيلية.

بلغ معامل الارتباط بين تقييم الأداء والإنتاجية التشغيلية ($r=0.658$) ، وبلغ مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الإنتاجية التشغيلية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والتطوير والإنتاجية التشغيلية بلغت ($r=0.626$) ، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig=0.000$) ، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على الإنتاجية التشغيلية.

بلغ معامل الارتباط بين التغذية الراجعة والإنتاجية التشغيلية ($r=0.715$) ، عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig=0.000$) ، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والارتباط بالأداء على الإنتاجية التشغيلية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز والإنتاجية التشغيلية بلغت $(r=0.708)$ ، وكانت قيمة الدلالة $(Sig=0.000)$ ، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على الإنتاجية التشغيلية.

بلغ معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا والإنتاجية التشغيلية $(r=0.605)$ ، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $(Sig=0.000)$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

4.4.2 اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٤-٧) Model Summary

Adjusted R ²	R ²	R
0.677	0.714	0.845

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ ($R=0.845$) ، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.714$) ، مما يعني أن أبعاد نظام إدارة الأداء تفسر ما نسبته (٧١.٤%) من التباين في الإنتاجية التشغيلية.

جدول (٤-٨) ANOVA

Sig	F
0.000	19.163

تبين النتائج أن قيمة ($F=19.163$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.000$) ، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً وصالح لتفسير أثر أبعاد نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية.

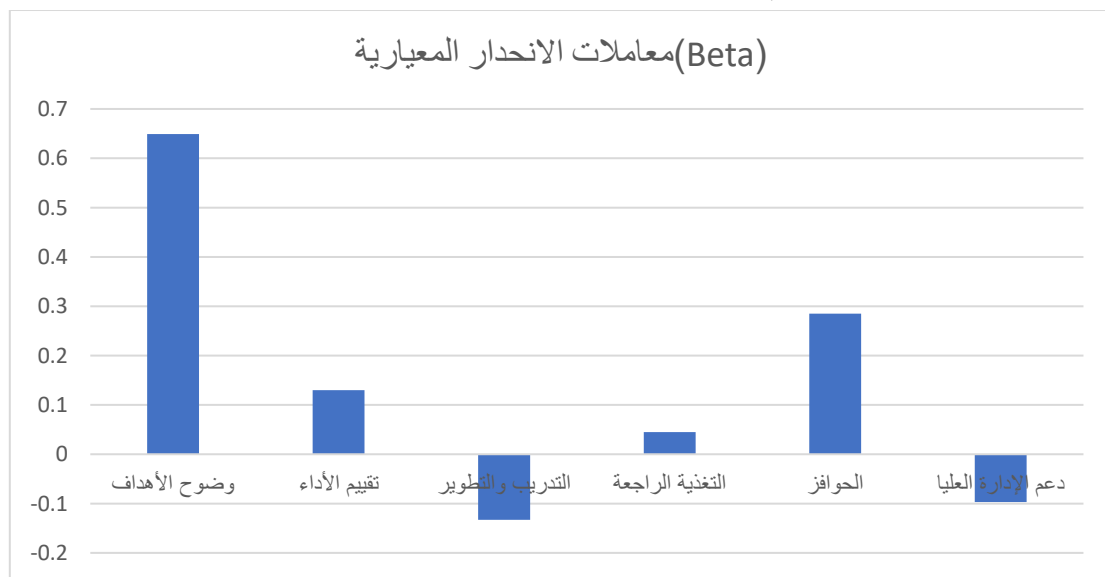
جدول رقم (٤-٩) نتائج معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد نظام إدارة الأداء

المتغير	Beta	Sig	t
وضوح الأهداف	0.649	0.000	4.639
تقييم الأداء	0.130	0.371	0.904
التدريب والتطوير	-0.133	0.407	-0.837
التغذية الراجعة	0.045	0.789	0.270
الحوافز والارتباط بالأداء	0.285	0.100	1.679
دعم الإدارة العليا	-0.097	0.523	-0.643

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود فروق في مستوى تأثير أبعاد نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية. وقد أظهرت النتائج أن بعد وضوح الأهداف هو البعد الوحيد الذي يتمتع بتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على الإنتاجية التشغيلية، حيث

بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta=0.649$) ، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig=0.000$) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

أما بقية الأبعاد والمتمثلة في تقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتغذية الراجعة، والحوافز والارتباط بالأداء، ودعم الإدارة العليا، فقد أظهرت مستويات دلالة إحصائية أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثيرات معنوية مستقلة لها على الإنتاجية التشغيلية عند إدخال جميع المتغيرات في نموذج الانحدار بصورة متزامنة.



الشكل (٦-٤) معاملات الانحدار المعيارية (Beta)

يوضح الشكل السابق قيم معاملات الانحدار المعيارية لأبعاد نظام إدارة الأداء، حيث يظهر بوضوح أن وضوح الأهداف يمثل البعد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية التشغيلية مقارنة ببقية الأبعاد، مما يؤكد أهمية وضوح الأهداف في تحسين الأداء والإنتاجية داخل شركات القطاع الخاص.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

نتيجة الاختبار:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية عند مستوى ($Sig=0.000$) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.714$) ، مما يعني

أن أبعاد نظام إدارة الأداء تفسر ما نسبته (٧١.٤٪) من التباين في الإنتاجية التشغيلية. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

4.5 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	النتيجة
وضوح الأهداف	قبول
تقييم الأداء	قبول
التدريب والتطوير	قبول
التغذية الراجعة	قبول
الحوافز والارتباط بالأداء	قبول
دعم الإدارة العليا	قبول
الفرضية الرئيسية	قبول

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة، كما تم اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي لنظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية، مع بروز وضوح الأهداف باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في النموذج الإحصائي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥.١ تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، كما يتضمن مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عدد من المقترحات التي يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية في مجال إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية.

٥.٢ نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة

١. أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن مستوى استجابة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٤) و(٤.٠٦).
٢. جاء محور الإنتاجية التشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، بينما جاء محور التدريب والتطوير في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٤)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع.

ثانياً: النتائج المرتبطة باختبار الارتباط

١. أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف والإنتاجية التشغيلية بقيمة ($r=0.826$)
٢. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الأداء والإنتاجية التشغيلية بقيمة ($r=0.658$)
٣. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والتطوير والإنتاجية التشغيلية بقيمة ($r=0.626$)

٤. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغذية الراجعة والإنتاجية التشغيلية بقيمة ($r=0.715$)

٥. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز والارتباط بالأداء والإنتاجية التشغيلية بقيمة ($r=0.708$)

٦. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين دعم الإدارة العليا والإنتاجية التشغيلية بقيمة ($r=0.605$).

ثالثاً: النتائج المرتبطة بالانحدار المتعدد

١. أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد نظام إدارة الأداء تفسر ما نسبته (٧١.٤٪) من التباين في الإنتاجية التشغيلية حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0.714$)

٢. أظهرت النتائج أن وضوح الأهداف هو البعد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية التشغيلية حيث بلغت قيمة ($Beta=0.649$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)

٣. أظهرت نتائج تحليل التباين أن نموذج الانحدار يتمتع بدلالة إحصائية عند مستوى ($Sig=0.000$)، مما يؤكد صلاحية النموذج لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٤. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية التشغيلية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

٥.٣ التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١. تعزيز وضوح الأهداف الوظيفية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢. تطوير أنظمة إدارة الأداء بما يضمن المتابعة المستمرة وقياس الأداء بصورة عادلة وموضوعية.
٣. تعزيز برامج التدريب والتطوير وربطها بنتائج تقييم الأداء واحتياجات العاملين الفعلية.
٤. تفعيل آليات التغذية الراجعة المستمرة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم بصورة دورية.
٥. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بمستويات الأداء الفعلية لتحفيز العاملين على الإنجاز.
٦. تعزيز دور الإدارة العليا في دعم تطبيق أنظمة إدارة الأداء وتوفير الموارد اللازمة لإنجاحها.
٧. الاستفادة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة الأداء وتحسين الإنتاجية التشغيلية بصورة مستمرة.
٨. نشر ثقافة الأداء والتحسين المستمر داخل مؤسسات القطاع الخاص.

٥.٤ مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

١. دراسة أثر نظام إدارة الأداء على الإنتاجية التشغيلية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.
٢. دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والرضا الوظيفي في بيئات عمل مختلفة.
٣. دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية أنظمة إدارة الأداء.
٤. دراسة أثر القيادة الإدارية في نجاح تطبيق أنظمة إدارة الأداء.

٥. إعادة تطبيق الدراسة على عينات أكبر ومن مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

٥.٥ خاتمة الفصل الخامس

تناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. وقد أكدت الدراسة وجود دور مهم لنظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية التشغيلية، مع بروز وضوح الأهداف باعتباره العامل الأكثر تأثيراً في رفع مستويات الإنتاجية داخل شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إمام، محمد (٢٠١٩). تقييم الأداء كمدخل لرفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٠، العدد ١، ص ص. ٥٣٠-٥٠٧.
٢. الحريري، رافدة. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٣. الحمادي، عبد الرحمن سليمان (٢٠٢١). واقع تطبيق نظم تقييم الأداء الحديثة وأثرها على الأداء والإنتاجية الوظيفية في الشركات المساهمة السعودية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق (قطاع الدراسات التجارية)، المجلد ٤٣، العدد ٣.
٤. الخضيرى، محسن أحمد. (٢٠١٩). إدارة الأداء وقياس الكفاءة المؤسسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٥. الرشيدى، سعود (٢٠٢٥). فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين في الشركات السعودية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة الدولية للدراسات البحثية العلمية (USRIJ).
٦. الرشيدى، متعب (٢٠١٩). الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ٣١، العدد ١.

٧. السالم، مؤيد سعيد (٢٠١٨). أثر نظم إدارة الأداء في تعزيز الإنتاجية والتنافسية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال في البيئة الخليجية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة (السعودية)، المجلد ٥٨، العدد ٢.
٨. الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٢١). الإدارة الحديثة وإدارة الأداء. عمان: دار وائل للنشر.
٩. العتيبي، محمد. (٢٠٢٣). أثر نظام إدارة الأداء في تحسين الأداء الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، ١٥(٢)، ٤٥-٦٧.
١٠. العمري، مشيب؛ والهجيل، خالد (٢٠١٤). فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد ٧، العدد ٢، ص ص ١٣٥-١٨١.
١١. القحطاني، أحمد. (٢٠٢١). الحوافز المرتبطة بالأداء وأثرها في إنتاجية العاملين في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ١٢٠-١٣٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Okafor, C. (2019). Performance management systems and employee productivity. International Journal of Organizational Studies, 11(3), 133-149.
2. Ainoso, M., & Hussain, A. (2025). Performance incentives and organizational productivity. International Journal of Human Resource Management, 14(3), 112-128.
3. Alsaif, A. (2018). Performance management practices and employee performance. Journal of Management Studies, 10(2), 55-70.

4. Chandra, P., Sharma, R., & Kumar, S. (2023). Modern performance management and organizational productivity. *Journal of Business Research*, 18(4), 210-225.
5. Kechrid, M. (2021). Performance management and employee effectiveness. *International Management Review*, 12(1), 45-61.
6. Qasim, M. (2024). The impact of performance management systems on organizational performance. *Journal of Human Resource Development*, 15(1), 75-94.

الملحق

استبانة الدراسة

استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، والتي هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وشملت فقراتها أبعاد نظام إدارة الأداء والإنتاجية التشغيلية.

وقد طُلب من أفراد العينة الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بهدف قياس آرائهم واتجاهاتهم تجاه المتغيرات محل الدراسة.

استبانة دراسة الماجستير

أثر تطبيق نظام إدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

يقوم الباحث عبد القادر حسين النجار بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال (MBA).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

تُستخدم المعلومات التي سيتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عن أي بيانات شخصية.

يرجى قراءة العبارات التالية والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذه الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية

١- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

٢- العمر

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ ٣٠ - ٣٩ سنة

☐ ٤٠ - ٤٩ سنة

☐ ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ ٥ - ١٠ سنوات

☐ ١١ - ١٥ سنة

☐ أكثر من ١٥ سنة

٥- المسمى الوظيفي

☐ موظف

☐ مشرف

☐ رئيس قسم

☐ مدير

☐ مدير عام

☐ أخرى

٦- قطاع الشركة

☐ صناعي

☐ خدمي

☐ تجاري

☐ تقني

☐ مقاولات

☐ أخرى

ثانياً: عبارات الاستبانة

مقياس الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

أوافق بشدة (٥) أوافق (٤) محايد (٣) لا أوافق (٢) لا أوافق بشدة (١)

العبارة

المحور الأول: وضوح الأهداف

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١. يتم توضيح أهداف عملي بشكل واضح.	☐	☐	☐	☐	☐
٢. ترتبط أهداف عملي بالأهداف الاستراتيجية للشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
٣. أشارك في تحديد أهداف الأداء الخاصة بي.	☐	☐	☐	☐	☐
٤. تساعد الأهداف الواضحة على تحسين إنتاجيتي.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: تقييم الأداء

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٥. يتم تقييم أدائي بانتظام.	☐	☐	☐	☐	☐
٦. تعتمد الشركة معايير واضحة لتقييم الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
٧. نتائج تقييم الأداء تعكس مستوى أدائي الحقيقي.	☐	☐	☐	☐	☐
٨. يساعد تقييم الأداء على تحسين أدائي الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: التدريب والتطوير

العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٩. توفر الشركة برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
١٠. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج التقييم.	☐	☐	☐	☐	☐

الوظيفية. ١١. ساهم التدريب في تطوير مهاراتي ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

١٢. يسهم التدريب في تحسين إنتاجيتي. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الرابع: التغذية الراجعة

٥ ٤ ٣ ٢ ١ العبارة

١٣. أتلقي تغذية راجعة بصورة منتظمة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

١٤. تساعدني التغذية الراجعة على تحسين ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

أدائي.

١٥. يتم توضيح نقاط القوة والضعف في أدائي. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

١٦. أحصل على توجيهات عملية لتحسين ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الأداء.

المحور الخامس: الحوافز والارتباط بالأداء

٥ ٤ ٣ ٢ ١ العبارة

١٧. ترتبط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

١٨. يتم تكريم الموظفين المتميزين بصورة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

عادلة.

١٩. يشجعني نظام الحوافز على تحسين أدائي. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٢٠. يسهم ربط الحوافز بالأداء في زيادة ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الإنتاجية.

المحور السادس: دعم الإدارة العليا

٥ ٤ ٣ ٢ ١ العبارة

٢١. تدعم الإدارة العليا تطبيق نظام إدارة الأداء. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٢٢. توفر الإدارة الموارد اللازمة لتطبيق النظام. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢٣. تتابع الإدارة العليا مؤشرات الأداء بانتظام. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢٤. تشجع الإدارة ثقافة التحسين المستمر. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

المحور السابع: الإنتاجية التشغيلية

- | العبارة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٢٥. أنجز مهام في الوقت المحدد. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢٦. أتمكن من إنجاز كمية أكبر من العمل | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

مقارنة بالسابق.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٢٧. انخفضت نسبة الأخطاء في عملي. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢٨. ارتفعت جودة مخرجات العمل التي أقدمها. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| ٢٩. ساهم نظام إدارة الأداء في تحسين | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

إنتاجيتي الشخصية.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٣٠. ساهم نظام إدارة الأداء في تحسين إنتاجية | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

الشركة بشكل عام.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of Performance Management Systems (PMS) on operational productivity in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study focused on six dimensions of performance management: goal clarity, performance appraisal, training and development, feedback, performance-based incentives, and top management support. employees working in private sector organizations. Data were analyzed using SPSS, including descriptive statistics, Cronbach's Alpha, Pearson Correlation, Multiple Regression Analysis, and ANOVA. The reliability coefficient (Cronbach's Alpha) reached 0.956, indicating a high level of internal consistency. the findings revealed significant positive relationships between all dimensions of performance management and operational productivity. Goal clarity recorded the strongest correlation with operational productivity ($r = 0.826$). The regression results showed that performance management dimensions explained 71.4% of the variance in operational productivity ($R^2 = 0.714$), while goal clarity was identified as the most influential factor affecting productivity.

The study concluded that improving performance management practices, particularly goal clarity, employee development, feedback mechanisms, and performance-based incentives, can significantly enhance operational productivity in private sector organizations. The study recommends strengthening performance management systems and aligning organizational objectives with employee performance to achieve higher productivity levels.

Keywords: Performance Management System, Operational Productivity, Goal Clarity, Training and Development, Feedback, Private Sector, Saudi Arabia.

Mid–Ocean University College of Management

Department of Business Administration

The Impact of Implementing a Performance Management System on Improving Productivity in Private Sector Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

Preparation:

Abdulqader Hussain Ali Al–Najjar

(253003031)

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026