

أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء  
المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عبدالله بن عبدالرحمن المنيف

٢٥٣٠٠١٤٨٦

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

### حقوق الطباعة

جميع الحقوق محفوظة لجامعة ميدأوشن ولا يُسمح بإعادة نشر أو توزيع أو نسخ أي جزء من هذه الرسالة بأي وسيلة كانت دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من الجامعة.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تمثلت ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في أربعة أبعاد رئيسية هي: (تصميم مؤشرات الأداء، ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية، متابعة وتحليل مؤشرات الأداء، استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير)، في حين تمثل المتغير التابع في تحسين الأداء المؤسسي، وتم قياسه من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى الكفاءة وجودة العمل والفاعلية التنظيمية وتحسين اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في (٣٨٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، جُمعت من عينة عشوائية من العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاءت بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي، وكان بعد "استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير" الأكثر تأثيراً، يليه بعد "متابعة وتحليل مؤشرات الأداء"، في حين كان بعد "تصميم مؤشرات الأداء" الأقل تأثيراً مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

## الكلمات المفتاحية:

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، ممارسات إدارة مؤشرات الأداء، تحسين الأداء المؤسسي، الجهات الحكومية، المملكة العربية السعودية.

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أتممت هذه الرسالة، فله سبحانه الحمد أولاً وآخراً، وأسأله أن يجعل هذا العمل علماً نافعاً، وأن يكتب فيه الخير والفائدة.

ويسعدني بعد ذلك أن أقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي الكريمين، د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد على ما قدماه من توجيه علمي أسهم في تطوير هذا البحث وإخراجه بالصورة التي هو عليها، فلهما مني بالغ التقدير والاحترام.

وأعبر عن بالغ امتناني لوالدي حفظهما الله، لما أحاطاني به من دعاء ودعم وتشجيع طوال مسيرتي العلمية، فكانا بعد توفيق الله مصدر قوة وثبات لي، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى زوجتي الغالية، على صبرها ومساندتها وتشجيعها الدائم، ومشاركتها لي تفاصيل هذه الرحلة بكل محبة ووفاء.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية، الذين أسهمت استجاباتهم وتعاونهم في إنجاز الجانب الميداني من هذا البحث.

وإلى كل من أسهم في هذا العمل بكلمة أو توجيه أو دعم، أقدم خالص شكري وامتناني، وأسأل الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

## فهرس المحتويات:

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| أ  | حقوق الطباعة.....                                  |
| ب  | المستخلص (عربي).....                               |
| ت  | الشكر والتقدير.....                                |
| ث  | فهرس المحتويات.....                                |
| خ  | قائمة الجداول.....                                 |
| ذ  | قائمة الأشكال.....                                 |
| ر  | قائمة المختصرات والمصطلحات.....                    |
| ١  | الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....               |
| ٢  | المقدمة.....                                       |
| ٤  | مشكلة الدراسة.....                                 |
| ٥  | تساؤلات الدراسة.....                               |
| ٦  | أهداف الدراسة.....                                 |
| ٦  | أهمية الدراسة.....                                 |
| ٨  | فروض الدراسة.....                                  |
| ٩  | نموذج الدراسة.....                                 |
| ١٠ | حدود الدراسة.....                                  |
| ١١ | مصطلحات الدراسة.....                               |
| ١٣ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... |
| ١٤ | مقدمة.....                                         |
| ١٤ | المبحث الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية.....          |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| المبحث الثاني: إدارة مؤشرات الأداء.....                 | ١٨ |
| المبحث الثالث: الأداء المؤسسي.....                      | ٢٢ |
| المبحث الرابع: العلاقة بين المؤشرات والأداء.....        | ٢٤ |
| المبحث الخامس: الدراسات السابقة.....                    | ٢٦ |
| أوجه الاستفادة والفجوة البحثية.....                     | ٣٠ |
| <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....</b>                | ٣١ |
| مقدمة.....                                              | ٣٢ |
| منهجية الدراسة.....                                     | ٣٢ |
| مجتمع وعينة الدراسة.....                                | ٣٣ |
| أداة الدراسة.....                                       | ٣٥ |
| صدق وثبات الأداة.....                                   | ٣٨ |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                       | ٤٣ |
| <b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.....</b> | ٤٤ |
| مقدمة.....                                              | ٤٥ |
| تحليل البيانات الوصفية.....                             | ٤٥ |
| اختبار فروض الدراسة.....                                | ٥٧ |
| ملخص نتائج اختبار الفروض.....                           | ٦٤ |
| <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....</b>      | ٦٥ |
| مقدمة.....                                              | ٦٦ |
| مناقشة النتائج.....                                     | ٦٦ |
| الاستنتاجات.....                                        | ٦٩ |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ٧٠ | .....التوصيات                                 |
| ٧٢ | .....مقترحات الدراسات المستقبلية              |
| ٧٣ | .....(English) Abstract                       |
| ٧٤ | .....قائمة المراجع                            |
| ٧٨ | .....الملاحق                                  |
| ٧٩ | .....الملحق (١): استبانة الدراسة              |
| ٨٤ | .....الملحق (٢): المخرجات الإحصائية التفصيلية |

## قائمة الجداول:

- جدول رقم (٣-١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية ..... ٣٤
- جدول رقم (٣-٢): توزيع عبارات الاستبانة على أبعاد الدراسة ..... ٣٦
- جدول رقم (٣-٣): أوزان مقياس ليكرت الخماسي ..... ٣٧
- جدول رقم (٣-٤): نتائج صدق المحكمين ..... ٣٨
- جدول رقم (٣-٥): معاملات ارتباط بيرسون لبعد تصميم مؤشرات الأداء ..... ٣٨
- جدول رقم (٣-٦): معاملات ارتباط بيرسون لبعد ارتباط المؤشرات بالأهداف ..... ٣٩
- جدول رقم (٣-٧): معاملات ارتباط بيرسون لبعد متابعة وتحليل المؤشرات ..... ٤٠
- جدول رقم (٣-٨): معاملات ارتباط بيرسون لبعد استخدام النتائج في التحسين ..... ٤٠
- جدول رقم (٣-٩): معاملات ارتباط بيرسون لبعد تحسين الأداء المؤسسي ..... ٤١
- جدول رقم (٣-١٠): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة ..... ٤٢
- جدول رقم (٤-١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي ..... ٤٥
- جدول رقم (٤-٢): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية ..... ٤٦
- جدول رقم (٤-٣): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ..... ٤٧
- جدول رقم (٤-٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ..... ٤٨
- جدول رقم (٤-٥): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي ..... ٤٩
- جدول رقم (٤-٦): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجهة الحكومية ..... ٥٠
- جدول رقم (٤-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تصميم مؤشرات الأداء ..... ٥١
- جدول رقم (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ارتباط المؤشرات بالأهداف ..... ٥٢
- جدول رقم (٤-٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد متابعة وتحليل المؤشرات ..... ٥٣
- جدول رقم (٤-١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استخدام النتائج في التحسين .. ٥٤

- جدول رقم (٤-١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة KPIs.....٥٥
- جدول رقم (٤-١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحسين الأداء المؤسسي .... ٥٥
- جدول رقم (٤-١٣): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov).....٥٧
- جدول رقم (٤-١٤): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ..... ٥٨
- جدول رقم (٤-١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية ..... ٥٩
- جدول رقم (٤-١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى ..... ٦٠
- جدول رقم (٤-١٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية ..... ٦١
- جدول رقم (٤-١٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة ..... ٦٢
- جدول رقم (٤-١٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة ..... ٦٣
- جدول رقم (٤-٢٠): ملخص نتائج اختبار الفروض ..... ٦٤
- جدول رقم (٤-٢١): ترتيب أبعاد ممارسات إدارة KPIs حسب التأثير ..... ٦٤

## قائمة الأشكال:

- شكل رقم (١-١): نموذج الدراسة (المتغيرات والعلاقات) ..... ١٠
- شكل رقم (٢-٢): دورة إدارة الأداء المتكاملة ..... ٢١
- شكل رقم (١-٤): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي ..... ٤٦
- شكل رقم (٢-٤): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية ..... ٤٧
- شكل رقم (٣-٤): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ..... ٤٨
- شكل رقم (٤-٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ..... ٤٩
- شكل رقم (٥-٤): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي ..... ٥٠

## قائمة المختصرات والمصطلحات:

| المختصر        | المصطلح الكامل                                         |
|----------------|--------------------------------------------------------|
| KPIs           | Key Performance Indicators –<br>مؤشرات الأداء الرئيسية |
| KPI            | Key Performance Indicator –<br>مؤشر أداء رئيسي         |
| SPSS           | Statistical Package for the Social<br>Sciences         |
| ANOVA          | Analysis of Variance –<br>تحليل التباين                |
| VIF            | Variance Inflation Factor –<br>معامل تضخم التباين      |
| SD             | Standard Deviation –<br>الانحراف المعياري              |
| M              | Mean –<br>المتوسط الحسابي                              |
| R <sup>2</sup> | Coefficient of Determination –<br>معامل التحديد        |
| $\beta$        | Beta Coefficient –<br>معامل الانحدار المعياري          |
| T              | T-test –<br>اختبار T                                   |
| F              | F-test –<br>اختبار F                                   |
| .Sig           | Statistical Significance –<br>مستوى الدلالة الإحصائية  |

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

## ١.١ المقدمة:

شهدت المنظمات في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطوير ممارسات قياس الأداء وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد الحاجة إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة، وقد أدى هذا التوجه إلى تبني العديد من الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على متابعة أدائها وتقييم مستوى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وتُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من أبرز هذه الأدوات وهي من أهم الوسائل المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي وتقييم مستوى الإنجاز.

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية من أهم الأدوات المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي ومتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ حيث توفر هذه المؤشرات معلومات دقيقة وموضوعية حول مستوى الأداء الفعلي، مما يساعد القيادات الإدارية على متابعة سير العمل، وتحديد جوانب القوة والقصور، واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي (Parmenter, ٢٠٢٠).

وتُعرف مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدمها المنظمة لتقييم مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية خلال فترة زمنية محددة. وتتميز هذه المؤشرات بعدة خصائص، منها: الارتباط بالأهداف الاستراتيجية، والقابلية للقياس، والوضوح، والدورية، وقابلية المقارنة (Project Management Institute [PMI], ٢٠٢١).

وفي القطاع الحكومي، أصبح استخدام مؤشرات الأداء ضرورة ملحة في ظل التوجهات العالمية نحو تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات العامة. فقد أظهرت الدراسات أن الحكومات التي تتبنى أنظمة قياس أداء فعالة تتمكن من تحسين كفاءة إنفاقها، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز الثقة في المؤسسات الحكومية (Moynihan & Pandey, ٢٠١٠). كما أشارت دراسة فان دورين وآخرين (Van Dooren et al., ٢٠١٥) إلى أن استخدام مؤشرات الأداء في القطاع العام يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد العامة.

وفي المملكة العربية السعودية، حظي موضوع قياس الأداء الحكومي باهتمام متزايد في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي، وقد انعكس هذا التوجه في إنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) عام ٢٠١٥م، والذي يعمل على تطوير منهجيات قياس الأداء ومتابعة مستوى تحقيق الجهات الحكومية للمستهدفات الاستراتيجية ودعم تحسين الأداء الحكومي (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٥).

كما أشارت دراسة شيخة (٢٠٢٤) إلى أن استخدام مؤشرات الأداء يسهم في تعزيز الرقابة الإدارية، وتحسين متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية. وأكدت دراسة رامت (٢٠١٩) أن تطبيق أدوات قياس الأداء المتوازن يسهم في تحسين عملية قياس الأداء المؤسسي، وربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد بقياس الأداء في الجهات الحكومية، إلا أن مجرد وجود مؤشرات للأداء لا يضمن بالضرورة تحقيق الاستفادة الفعلية منها في تحسين الأداء المؤسسي؛ إذ إن فعالية مؤشرات الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على ممارسات إدارة هذه المؤشرات، والتي تشمل: تصميم المؤشرات بشكل مناسب، وربطها بالأهداف الاستراتيجية، ومتابعة نتائجها وتحليلها، واستخدام مخرجاتها في دعم عمليات التحسين والتطوير داخل الجهات الحكومية (Kroll, ٢٠١٥).

وتشير أدبيات إدارة الأداء إلى أن الممارسات الفعالة في إدارة مؤشرات الأداء تشكل عنصراً حاسماً في نجاح نظم قياس الأداء؛ فالتصميم الجيد للمؤشرات يضمن أنها تعكس الأولويات الاستراتيجية للجهة، والربط الفعال بين المؤشرات والأهداف يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، والمتابعة والتحليل المستمرين يضمنان اكتشاف الانحرافات مبكراً، واستخدام النتائج في التحسين يضمن تحقيق قيمة مضافة من عملية القياس (Ammons, ٢٠١٣).

وقد أظهرت دراسة الحوامدة (٢٠٢٣) أن ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء الاستراتيجي، مما يعكس أهمية الممارسات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة أحمد (٢٠٢١) إلى أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يسهم في تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي، وتوفير معلومات تساعد متخذي القرار في تطوير الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من التوسع في استخدام مؤشرات الأداء في العديد من الجهات الحكومية، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه المؤشرات يتطلب وجود ممارسات فعالة في إدارتها، بما يشمل تصميم المؤشرات بشكل مناسب وربطها بالأهداف الاستراتيجية، ومتابعة نتائجها وتحليلها بشكل دوري، إضافة إلى استخدام نتائج القياس في دعم عمليات التحسين والتطوير داخل الجهات الحكومية؛ ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي، وذلك في سياق بيئة حكومية تتسم بالتحديات والفرص التي تفرضها رؤية السعودية ٢٠٣٠.

## ١.٢ مشكلة الدراسة:

تسعى الجهات الحكومية في مختلف دول العالم إلى تطوير أدائها المؤسسي ورفع مستوى كفاءة خدماتها، وذلك تماشياً مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، وقد أصبح قياس الأداء باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) أداة أساسية في هذا التطوير؛ حيث تساعد هذه المؤشرات في قياس الأداء المؤسسي وتقييم مستوى الإنجاز وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

وتكمن أهمية مؤشرات الأداء في قدرتها على توفير معلومات دقيقة حول مستوى الأداء الفعلي، مما يساعد القيادات الإدارية على متابعة سير العمل، وتحديد جوانب القوة والقصور، واتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن تصميم مؤشرات الأداء وربطها بالأهداف الاستراتيجية وتحليل نتائجها بشكل مستمر يسهم في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية، ودعم عمليات التخطيط والتطوير داخل المنظمات (Parmenter, ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من التوسع في استخدام مؤشرات الأداء في العديد من الجهات الحكومية، إلا أن تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه المؤشرات يتطلب وجود ممارسات فعالة في إدارتها، ففي بعض الحالات، قد تواجه الجهات الحكومية تحديات رئيسية تحول دون ذلك، ومن أبرزها:

١. ضعف تصميم مؤشرات الأداء: حيث تكون بعض المؤشرات غير واضحة، أو غير قابلة للقياس، أو لا تعكس الأولويات الاستراتيجية للجهة؛ مما يقلل من فاعليتها في توجيه الأداء وتحسينه (أحمد، ٢٠٢١).
٢. عدم ربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية: مما يؤدي إلى قياس أنشطة لا تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الرئيسية، وتحويل المؤشرات إلى أدوات شكلية بدلاً من كونها أدوات استراتيجية (شيخة، ٢٠٢٤).

٣. ضعف متابعة وتحليل مؤشرات الأداء: حيث يقتصر دور المؤشرات على جمع البيانات دون تحليلها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات؛ مما يحولها إلى مجرد أرقام دون قيمة إدارية حقيقية (Kroll, ٢٠١٥).

٤. عدم استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير: مما يحول مؤشرات الأداء إلى أدوات رقابية جامدة أو مظاهر شكلية للقياس، دون انعكاس حقيقي على تطوير الأداء المؤسسي أو معالجة الفجوات التشغيلية (Moynihan & Pandey, ٢٠١٠).

والتي على أثرها تُضعف تحقيق الاستفادة الكاملة منها في تطوير الأداء المؤسسي، ويؤدي إلى فقدان القيمة المضافة المتوقعة من نظم قياس الأداء (Moynihan & Pandey, ٢٠١٠).

ويؤدي ذلك إلى تقليل فاعلية مؤشرات الأداء وتحويلها إلى أدوات شكلية لا تسهم بشكل حقيقي في تطوير الأداء المؤسسي، كما أشارت دراسة آمونز (Ammons, ٢٠١٣) إلى أن ضعف الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء يعد من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحكومية في جهودها لتحسين الأداء.

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهات الحكومية وتحليل أثرها على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق هذه الممارسات ومدى انعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي من خلال ما تعكسه عبارات القياس من جوانب مثل الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية وجودة العمل واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

### ١.٣ تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما أثر تصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٢- ما أثر ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٣- ما أثر متابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

٤- ما أثر استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

#### ١.٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي.
- ٢- تحليل أثر تصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي.
- ٣- قياس أثر ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي.
- ٤- الكشف عن أثر متابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي.
- ٥- تحديد أثر استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- ٦- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد الجهات الحكومية على تطوير ممارسات إدارة مؤشرات الأداء بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

#### ١.٥ أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المرتبط بإدارة مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، حيث أصبحت مؤشرات الأداء من الأدوات الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في متابعة مستوى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم مستوى الأداء المؤسسي، كما تسهم مؤشرات الأداء في تحويل الأهداف والخطط الاستراتيجية إلى مقاييس قابلة للقياس والمتابعة، الأمر الذي يساعد القيادات الإدارية على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم مستوى التقدم في تحقيق الأهداف، إضافة إلى دعم عمليات اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

كما أن استخدام مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي أصبح أحد العناصر المهمة في تطوير العمل الحكومي ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتبرز أهمية هذه الدراسة في ظل التوجهات المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على ضرورة تطوير أداء الجهات الحكومية وتعزيز كفاءة العمل الحكومي ورفع مستوى جودة الخدمات، كما أن وجود جهات متخصصة في متابعة الأداء الحكومي مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) يعكس أهمية تعزيز استخدام مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية وتطوير ممارسات إدارتها بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

## أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

١. إثراء الأدبيات العلمية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، حيث تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع في السياق المحلي السعودي.
٢. تطوير الإطار النظري: تساعد الدراسة في توضيح الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة مؤشرات الأداء (التصميم، والربط الاستراتيجي، والمتابعة والتحليل، واستخدام النتائج في التحسين والتطوير) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الحكومي.
٣. سد فجوة بحثية: تسد الدراسة فجوة بحثية مهمة؛ حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على قياس الأداء أو تقييمه أكثر من تركيزها على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وكيفية توظيفها في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الحكومي السعودي لا تزال محدودة.
٤. توفير نموذج تحليلي: توفير نموذج تحليلي متكامل يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول موضوع مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي، ويشمل هذا النموذج العلاقة بين أربعة أبعاد للمتغير المستقل ومتغير تابع أحادي البعد، مع إمكانية توسيعه في دراسات لاحقة.
٥. اختبار نظرية إدارة الأداء: تسهم الدراسة في اختبار نظرية إدارة الأداء (Performance Management Theory) في سياق جديد وهو القطاع الحكومي السعودي؛ مما يعزز من صحة هذه النظرية ويدعم إمكانية تعميمها.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

١. دعم اتخاذ القرار: تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في الجهات الحكومية على فهم أهمية ممارسات إدارة مؤشرات الأداء ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؛ مما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات إدارية مبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.
٢. تحسين الممارسات الإدارية: تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للجهات الحكومية الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة مؤشرات الأداء، لا سيما في مجالات تصميم المؤشرات، وربطها بالأهداف، وتحليل نتائجها، واستخدام مخرجاتها في عمليات التحسين والتطوير.

٣. تعزيز ثقافة القياس: تسهم الدراسة في تعزيز ثقافة قياس الأداء داخل الجهات الحكومية، وتشجيع استخدام مؤشرات الأداء في دعم عمليات التحسين والتطوير؛ مما يسهم في تحويل هذه المؤشرات من أدوات شكلية إلى أدوات استراتيجية فاعلة.

٤. دعم مستهدفات رؤية ٢٠٣٠: تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات؛ حيث تسهم نتائجها وتوصياتها في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتحسين الأداء الحكومي وتطوير رأس المال البشري والإداري.

٥. توجيه السياسات والإجراءات: يمكن للجهات المعنية - مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) - الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير سياسات وإجراءات قياس الأداء في الجهات الحكومية وتحديث أدلتها الاسترشادية.

## ١.٦ فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

١. الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بأبعادها الأربعة (التصميم، والربط الاستراتيجي، والمتابعة والتحليل، واستخدام النتائج في التحسين والتطوير) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٢. الفرضية الفرعية:

| الرقم | الفرضية                                                                                                                                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١-٦   | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.                        |
| ٢-٦   | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. |

|     |                                                                                                                                                                                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣-٦ | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمتابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.                     |
| ٤-٦ | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لاستخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. |

## ١.٧ نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على قياس العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين (المتغير المستقل بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع أحادي البعد من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس جوانبه الخمسة) على النحو الآتي:

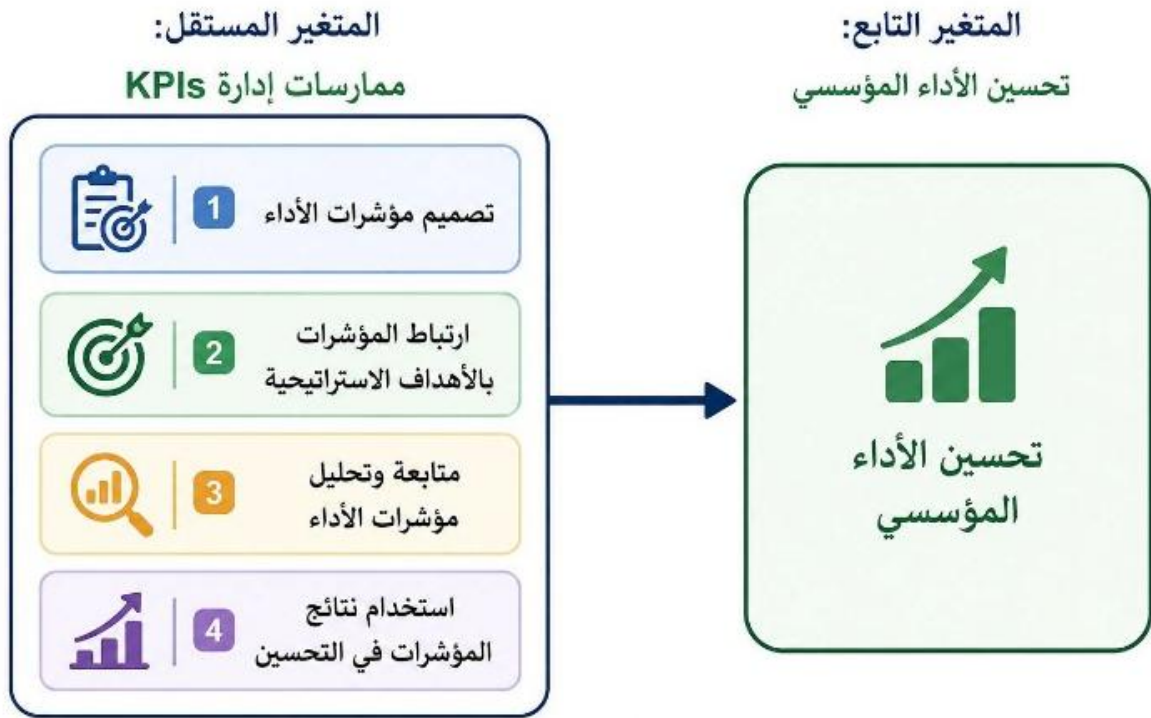
١. **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

- تصميم مؤشرات الأداء.
- ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية.
- متابعة وتحليل مؤشرات الأداء.
- استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير.

٢. **المتغير التابع:** تحسين الأداء المؤسسي وهو متغير أحادي البعد، ويتم قياسه من خلال خمسة جوانب

محددة:

- كفاءة الأداء.
- جودة العمل.
- الفاعلية التنظيمية.
- تحسين اتخاذ القرار.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



شكل (١-١): نموذج الدراسة:

#### ١.٨ حدود الدراسة:

##### أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها الأربعة (تصميم مؤشرات الأداء، ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية، متابعة وتحليل مؤشرات الأداء، استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، ولا تتناول الدراسة أدوات قياس الأداء الأخرى مثل بطاقة الأداء المتوازن أو نماذج التميز المؤسسي.

##### ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية أو المنظمات الدولية.

### ثالثاً: الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من يناير إلى يوليو ٢٠٢٦، وهي الفترة التي تم خلالها تصميم الدراسة وجمع البيانات وتحليلها.

### رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن لديهم معرفة أو تعامل مع مؤشرات الأداء أو إدارة الأداء المؤسسي، ويشمل ذلك الإداريين والمشرفين والمختصين في مجالات التخطيط والجودة والتطوير الإداري.

## ١.٩ مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية):

### أولاً: ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs Management Practices)

تُعرف إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والإجراءات والعمليات المنهجية التي تقوم بها الجهات الحكومية لإدارة مؤشرات الأداء، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية:

١. تصميم مؤشرات الأداء: تحديد واختيار مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، وتعكس الأولويات الاستراتيجية للجهة، وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف المرتبطة بالمؤشرات، وتحديد مصادر البيانات، ووضع المعايير المرجعية.

٢. ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية: مدى مواءمة المؤشرات مع الأهداف والخطط الاستراتيجية للجهة، وإسقاطها على المستويات التنظيمية المختلفة، والتأكد من اتساقها مع الأولويات الاستراتيجية.

٣. متابعة وتحليل مؤشرات الأداء: جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات بشكل دوري ومنتظم، وتحليل النتائج واستخلاص الدروس المستفادة، وإعداد التقارير الدورية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة.

٤. استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير: توظيف مخرجات القياس في تحديد مجالات التحسين، ودعم اتخاذ القرارات التطويرية، وتحسين العمليات والإجراءات، وتوفير التغذية الراجعة للمعنيين.

### ثانياً: تحسين الأداء المؤسسي (Institutional Performance Improvement)

يُعرف إجرائياً بأنه مستوى تحقيق الجهة الحكومية لأهدافها بكفاءة وفعالية، ومدى قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، ويتضمن هذا المفهوم مجموعة من المؤشرات المرتبطة بجوانب الأداء المختلفة، مثل: رفع كفاءة الأداء التشغيلي، تحسين جودة الخدمات، زيادة الفاعلية التنظيمية، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### ثالثاً: الجهات الحكومية (Government Entities)

تُعرف إجرائياً بأنها المؤسسات والهيئات والوزارات والإدارات والمصالح الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تقدم خدمات عامة للمواطنين والمقيمين، وتخضع لإشراف ورقابة الحكومة، وتعمل وفق الأنظمة واللوائح السعودية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## ٢.١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تكوين أساس علمي يساعد في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، ويتكون هذا الفصل من خمسة مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) - المفهوم والأهمية والخصائص والأنواع.**
- **المبحث الثاني: إدارة مؤشرات الأداء - الممارسات والأبعاد الأربعة.**
- **المبحث الثالث: الأداء المؤسسي - المفهوم والجوانب والمعايير وأهمية القياس.**
- **المبحث الرابع: العلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي (الإطار النظري وآليات التأثير).**
- **المبحث الخامس: الدراسات السابقة - العربية والأجنبية، وأوجه الاستفادة، والفجوة البحثية.**

## ٢.٢ المبحث الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators)

### ٢.٢.١ مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) من أهم الأدوات الإدارية المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي ومتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقد تعددت تعريفات مؤشرات الأداء الرئيسية في الأدبيات الإدارية، ومن أبرز هذه التعريفات:

يعرف (Parmenter, ٢٠٢٠, p.١٥) مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها "مجموعة من المقاييس القابلة للقياس الكمي أو النوعي، والتي تستخدمها المنظمة لتقييم مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية خلال فترة زمنية محددة".

كما عرفها معهد إدارة المشاريع (PMI, ٢٠٢١, p.٨) بأنها "مقاييس كمية تعكس العوامل الحاسمة للنجاح في المنظمة، وتستخدم لتقييم الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة".

وتعرفها هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠١٨) بأنها "المقاييس القابلة للقياس التي تستخدمها المؤسسة لتقييم مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتكون مرتبطة بالخطة الاستراتيجية وتعكس أولويات المؤسسة".

كما يعرفها أحمد (٢٠٢١) بأنها "أداة إدارية تستخدم لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف، وتساعد في تحديد الفجوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية".

## ٢.٢.٢ خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية

تتميز مؤشرات الأداء الرئيسية عن غيرها من المقاييس بعدة خصائص، يمكن تلخيصها من خلال نموذج SMART المعروف في أدبيات الإدارة (Doran, ١٩٨١):

| الحرف | المصطلح    | المعنى           |
|-------|------------|------------------|
| S     | Specific   | محددة وواضحة     |
| M     | Measurable | قابلة للقياس     |
| A     | Achievable | قابلة للتحقيق    |
| R     | Relevant   | ذات صلة بالأهداف |
| T     | Time-bound | محددة بزمن       |

وبالإضافة إلى هذه الخصائص، تشير أدبيات إدارة الأداء إلى خصائص أخرى مهمة:

١. الارتباط بالأهداف الاستراتيجية: تعكس المؤشرات الأولويات الاستراتيجية للمنظمة وتكون مشتقة منها (Kaplan & Norton, ١٩٩٦).
٢. القابلية للقياس: يمكن قياسها كمياً أو نوعياً بشكل دقيق وموضوعي (Neely et al., ٢٠٠٥).
٣. الوضوح: تكون مفهومة لجميع المعنيين، وتعبّر عما تريد المنظمة قياسه (Parmenter, ٢٠٢٠).
٤. الدورية: يتم قياسها بشكل منتظم (شهري، ربع سنوي، سنوي) لمتابعة التقدم (Ammons, ٢٠١٣).
٥. قابلية المقارنة: تسمح بمقارنة الأداء عبر الفترات الزمنية أو مع الجهات المماثلة (Van Dooren et al., ٢٠١٥).
٦. التوازن: تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، والكمية والنوعية (Kaplan & Norton, ١٩٩٦).

### ٢.٢.٣ أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

تتجلى أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية في عدة جوانب رئيسية:

١. **توجيه الجهود:** تساعد المؤشرات في توجيه جهود العاملين نحو الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وتعمل كبوصلة توجه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الأهداف (Parmenter, ٢٠٢٠).
٢. **تقييم الأداء:** توفر معلومات دقيقة عن مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المحددة، وتساعد في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف (Neely et al., ٢٠٠٥).
٣. **دعم اتخاذ القرار:** تساعد متخذي القرار في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناءً على معلومات موضوعية (Kroll, ٢٠١٥).
٤. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** تسهم في زيادة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، وتوفر معلومات للجهات الرقابية والمستفيدين (Van Dooren et al., ٢٠١٥).
٥. **تحسين الأداء:** تساعد في تحديد مجالات التحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال التركيز على النتائج (Moynihan & Pandey, ٢٠١٠).
٦. **تعزيز ثقافة التحسين المستمر:** تشجع على التحسين المستمر من خلال متابعة الأداء وتحديد فرص التطوير (شيخة، ٢٠٢٤).

### ٢.٢.٤ أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية

يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية وفق عدة معايير:

أولاً: حسب المستوى التنظيمي:

| النوع             | الوصف                                           | مثال                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| مؤشرات استراتيجية | تقيس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى | نسبة تحقيق مستهدفات إستراتيجية المنظمة |
| مؤشرات تشغيلية    | تقيس أداء العمليات والأنشطة اليومية             | متوسط وقت إنجاز المعاملة               |
| مؤشرات فردية      | تقيس أداء الموظفين أو فرق العمل                 | نسبة إنجاز أهداف الموظف                |

## ثانياً: حسب طبيعة القياس:

| النوع        | الوصف                    | مثال                         |
|--------------|--------------------------|------------------------------|
| مؤشرات كمية  | تقاس بأرقام محددة        | عدد المستفيدين، نسبة الإنجاز |
| مؤشرات نوعية | تقيس الجوانب غير الرقمية | رضا المستفيدين، جودة الخدمة  |

## ثالثاً: حسب المجال الوظيفي:

- مؤشرات مالية (مثل: نسبة تنفيذ الميزانية).
- مؤشرات إدارية (مثل: نسبة إنجاز الخطط).
- مؤشرات خدمية (مثل: وقت انتظار المستفيد).
- مؤشرات جودة (مثل: نسبة رضا المستفيدين).
- مؤشرات ابتكار (مثل: عدد المبادرات المطبقة).

## ٢.٢.٥ معايير اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

تشير أدبيات إدارة الأداء إلى مجموعة من المعايير التي ينبغي مراعاتها عند اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية، ومن أهمها (Parmenter, ٢٠٢٠; Neely et al., ٢٠٠٥):

١. **الملاءمة:** أن يكون المؤشر ذا صلة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للجهة.
٢. **القابلية للقياس:** يمكن قياس المؤشر بشكل موضوعي ودقيق.
٣. **التوفر:** أن تتوفر البيانات اللازمة لقياس المؤشر.
٤. **الوضوح:** أن يكون المؤشر مفهوماً لجميع المعنيين.
٥. **التوقيت المناسب:** يمكن قياس المؤشر بشكل دوري منتظم.
٦. **القابلية للتأثير:** أن يكون المؤشر قابلاً للتأثر بالإجراءات والقرارات التي تتخذها الجهة.
٧. **التوازن:** أن يحقق المؤشر توازناً بين الأبعاد المختلفة للأداء.

## ٢.٣ المبحث الثاني: إدارة مؤشرات الأداء

### ٢.٣.١ مفهوم إدارة مؤشرات الأداء

تشير إدارة مؤشرات الأداء إلى العملية المنهجية التي يتم من خلالها تصميم مؤشرات الأداء وتحديد وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إضافة إلى متابعة نتائجها وتحليلها واستخدامها في دعم عملية تحسين الأداء المؤسسي.

وتعرف إدارة مؤشرات الأداء بأنها (Kroll, ٢٠١٥, p. ٤٦٢): "العملية المتكاملة التي تشمل تحديد مؤشرات الأداء المناسبة، وجمع البيانات المتعلقة بها، وتحليل النتائج، واستخدامها في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتحسين الأداء".

كما تعرفها Van Dooren et al (٢٠١٥, p. ١٢) بأنها "نظام متكامل من العمليات والأدوات التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال قياس الأداء، وتحليل النتائج، واستخدام المعلومات في اتخاذ القرارات".

### ٢.٣.٢ ممارسات إدارة مؤشرات الأداء

تتضمن إدارة مؤشرات الأداء عدداً من الممارسات الأساسية، يمكن تصنيفها في أربعة أبعاد رئيسية:

#### البعد الأول: تصميم مؤشرات الأداء

يشير هذا البعد إلى عملية تحديد واختيار مؤشرات الأداء المناسبة، ويشمل:

١. تحديد مؤشرات قابلة للقياس: اختيار مؤشرات يمكن قياسها كمياً أو نوعياً بشكل دقيق (Parmenter, ٢٠٢٠).

٢. وضوح المؤشر: أن يكون المؤشر مفهوماً لجميع المعنيين، وأن يعبر بدقة عما يراد قياسه (أحمد، ٢٠٢١).

٣. ملائمة المؤشر: أن يعكس المؤشر الأولويات الاستراتيجية للجهة، وأن يكون مرتبطاً بالأهداف الرئيسية (شيخة، ٢٠٢٤).

٤. تحديد الأهداف والمعايير: وضع أهداف محددة وقابلة للتحقيق للمؤشرات، وتحديد القيم المستهدفة (Neely et al., ٢٠٠٥).

٥. تحديد مصادر البيانات: تحديد مصادر البيانات التي سيتم الاعتماد عليها في قياس المؤشرات (PMI, ٢٠٢١).

#### البعد الثاني: ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية

يشير هذا البعد إلى مدى ارتباط المؤشرات بالأهداف والخطط الاستراتيجية للجهة، ويشمل:

١. مواءمة المؤشرات مع الأهداف: ربط كل مؤشر بهدف استراتيجي محدد، وتحديد العلاقة بين المؤشرات والأهداف (Kaplan & Norton, ١٩٩٦).
٢. إسقاط المؤشرات على المستويات: ربط المؤشرات بمختلف المستويات التنظيمية (المستوى الاستراتيجي، التشغيلي، الفردي) (رامز، ٢٠١٩).
٣. الاتساق الاستراتيجي: التأكد من أن المؤشرات تعكس الأولويات الاستراتيجية للجهة وأنها متسقة مع رؤيتها ورسالتها (Van Dooren et al., ٢٠١٥).
٤. الشمولية: أن تغطي المؤشرات الأهداف ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية (Ammons, ٢٠١٣).
٥. التحديث المستمر: مراجعة وتحديث المؤشرات بشكل دوري لضمان استمرار ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية (Moynihan & Pandey, ٢٠١٠).

#### البعد الثالث: متابعة وتحليل مؤشرات الأداء

يشير هذا البعد إلى عملية جمع البيانات وتحليلها بشكل دوري، ويشمل:

١. جمع البيانات: جمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات بشكل منتظم ومن مصادر موثوقة (Kroll, ٢٠١٥).
٢. تحليل النتائج: تحليل البيانات واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديد الاتجاهات والأنماط (شيخة، ٢٠٢٤).
٣. إعداد التقارير: إعداد تقارير دورية تعرض نتائج المؤشرات بشكل واضح ومفهوم (Parmenter, ٢٠٢٠).
٤. مقارنة الأداء: مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة، وتحديد الفجوات (Neely et al., ٢٠٠٥).
٥. التغذية الراجعة: إيصال نتائج التحليل إلى الجهات المعنية (Van Dooren et al., ٢٠١٥).
٦. التقييم المستمر: تقييم فعالية المؤشرات نفسها وقدرتها على تحقيق الغرض منها (أحمد، ٢٠٢١).

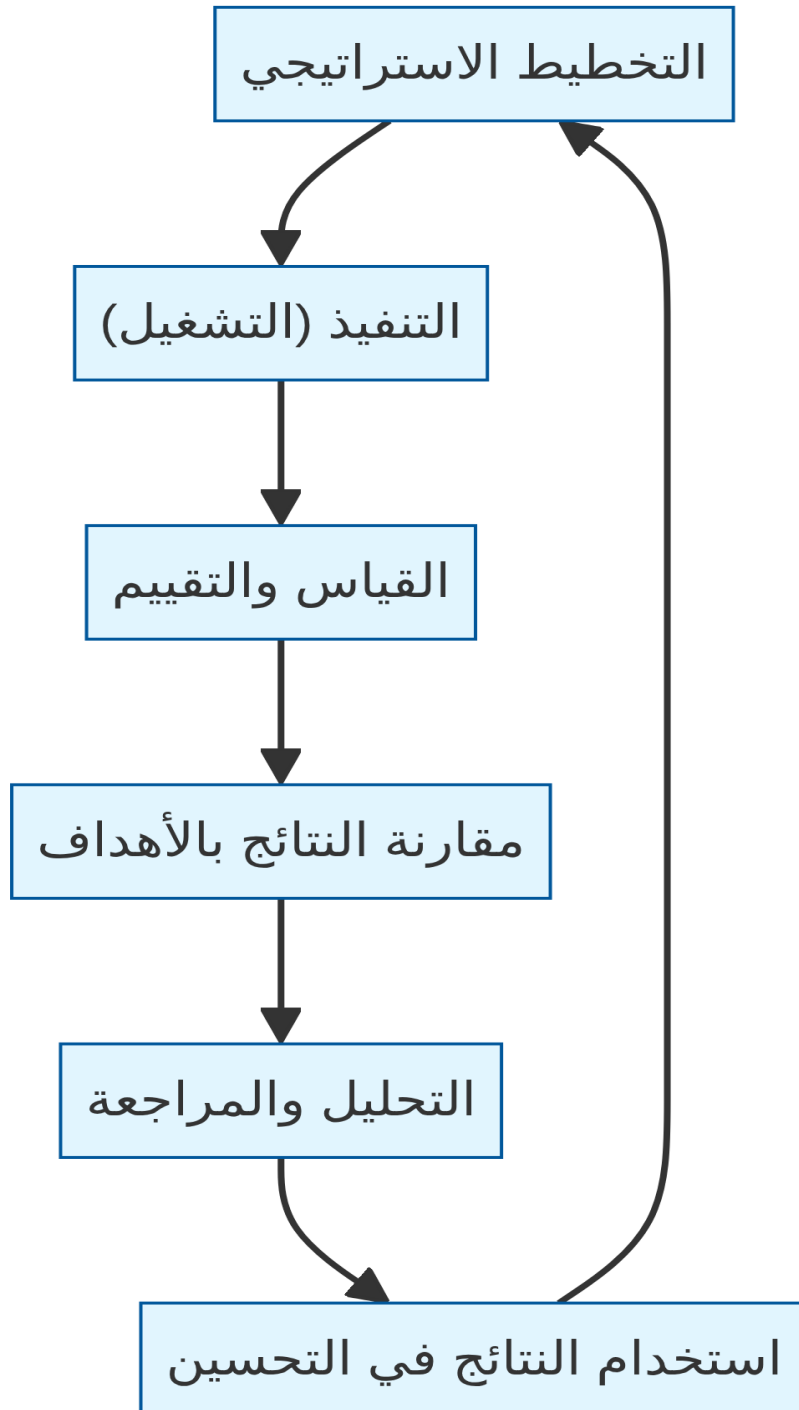
#### البعد الرابع: استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير

يشير هذا البعد إلى توظيف نتائج القياس في دعم عمليات التحسين واتخاذ القرار، ويشمل:

١. تحديد مجالات التحسين: استخدام نتائج المؤشرات لتحديد نقاط الضعف ومجالات التطوير ( Kroll, ٢٠١٥).
٢. اتخاذ القرارات: استخدام المعلومات في دعم قرارات التطوير والتحسين ( Moynihan & Pandey, ٢٠١٠).
٣. التطوير المستمر: تحسين العمليات والإجراءات بناءً على نتائج القياس (Parmenter, ٢٠٢٠).
٤. التغذية الراجعة: استخدام التغذية الراجعة في تنفيذ التحسينات (Van Dooren et al., ٢٠١٥).
٥. التخطيط للمستقبل: استخدام نتائج الأداء في وضع الخطط المستقبلية وتحديد الأولويات ( Ammons, ٢٠١٣).
٦. تعزيز ثقافة التحسين: ترسيخ ثقافة التحسين المستمر من خلال استخدام نتائج المؤشرات (شيخة، ٢٠٢٤).

### ٢.٣.٣ دورة إدارة الأداء المتكاملة

تتضمن إدارة الأداء عملية دورية متكاملة، يمكن تمثيلها من خلال الدورة التالية ( Kaplan & Norton, ١٩٩٦; Neely et al., ٢٠٠٥):



شكل (٢-٢): دورة إدارة الأداء المتكاملة

## ٢.٤ المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

### ٢.٤.١ مفهوم الأداء المؤسسي

يشير الأداء المؤسسي إلى مستوى كفاءة وفعالية المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المطلوبة وتقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية. ويعرف الأداء المؤسسي (Euske & Lebas, ٢٠٠٧, p. ٦٦) بأنه "المحصلة النهائية لنشاط المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وتشمل الأبعاد المالية وغير المالية، وتعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

كما يعرفه (Neely et al (٢٠٠٥, p. ١٢٣٤)، بأنه "نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية، والتي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها". وتشير دراسة (البنى وزهراء، ٢٠٢٤) إلى أن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### ٢.٤.٢ جوانب الأداء المؤسسي

تناولت الأدبيات الأداء المؤسسي من خلال عدد من الجوانب التي تستخدم لتقييم مستوى أداء المنظمات، وتمثل هذه الجوانب مؤشرات تعكس كفاءة الأداء المؤسسي وفاعليته، وتم الاستفادة منها في بناء عبارات قياس المتغير التابع في هذه الدراسة، دون التعامل معها بوصفها أبعاداً مستقلة للمتغير (Lebas ٢٠٠٧; Neely et al., ٢٠٠٥ & Euske, ٢٠١٩):

١. **الكفاءة التشغيلية:** تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج بأقل وقت وجهد وتكلفة، مع المحافظة على جودة الأداء.
٢. **الفعالية التنظيمية:** تشير الفاعلية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الأداء.
٣. **جودة العمل:** يقصد بجودة العمل مدى قدرة المنظمة على تقديم خدماتها أو تنفيذ أعمالها وفق معايير تحقق الدقة والاعتمادية وتلبي احتياجات المستفيدين.

٤. تحسين اتخاذ القرار: يقصد بتحسين اتخاذ القرار قدرة المنظمة على توظيف البيانات والمعلومات لدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

٥. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يقصد بتحقيق الأهداف الاستراتيجية مدى نجاح المنظمة في تنفيذ خططها وتحقيق مستهدفاتها من خلال متابعة الأداء واتخاذ الإجراءات المناسبة.

### ٢.٤.٣ أهمية قياس الأداء المؤسسي

تكمُن أهمية قياس الأداء المؤسسي في عدة جوانب (Neely et al., ٢٠٠٥; Van Dooren et al., ٢٠١٥):

١. تقييم الإنجاز: يساعد في تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ورسالتها.
٢. تحسين الأداء: يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها.
٣. اتخاذ القرار: يوفر معلومات تساعد في اتخاذ قرارات إدارية سليمة مبنية على حقائق.
٤. المساءلة والشفافية: يعزز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة ويوفر معلومات للجهات الرقابية.
٥. التخطيط: يساعد في وضع الخطط المستقبلية بناءً على نتائج الأداء السابق.
٦. تحفيز العاملين: يوفر معايير واضحة لتقييم أداء العاملين وتحفيزهم.
٧. تحسين العلاقة مع المستفيدين: يساعد في فهم احتياجات المستفيدين وتلبيتها.

### ٢.٤.٤ معايير قياس الأداء المؤسسي

تتنوع معايير قياس الأداء المؤسسي، ومن أهمها (Neely et al., ٢٠٠٥; Parmenter, ٢٠٢٠):

| المعيار          | الوصف                               | مثال                            |
|------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| معايير الإنتاجية | قياس كمية المخرجات مقارنة بالمدخلات | عدد المعاملات لكل موظف          |
| معايير الجودة    | قياس جودة الخدمات والمنتجات         | نسبة رضا المستفيدين             |
| معايير الكفاءة   | قياس استخدام الموارد                | تكلفة الخدمة لكل مستفيد         |
| معايير الفعالية  | قياس تحقيق الأهداف                  | نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية |

|                       |                       |                          |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| معايير الابتكار       | قياس التطوير والتحسين | عدد المبادرات الجديدة    |
| معايير رضا المستفيدين | قياس رضا المستفيدين   | مؤشر رضا المستفيدين      |
| معايير الوقت          | قياس سرعة الإنجاز     | متوسط وقت إنجاز المعاملة |

## ٢.٥ المبحث الرابع: العلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي

### ٢.٥.١ الإطار النظري للعلاقة

تعتمد العلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي على نظرية إدارة الأداء ( Performance Management Theory)، والتي تركز على الأسس التالية (Neely et al., ١٩٩٦; Kaplan & Norton, ٢٠٠٥):

١. قياس الأداء باستخدام مؤشرات قابلة للقياس: تفترض النظرية أن الأداء لا يمكن تحسينه إلا إذا تم قياسه بشكل منهجي ودقيق.
  ٢. ربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية: تؤكد النظرية على أن المؤشرات يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
  ٣. متابعة النتائج وتحليلها: تشير النظرية إلى أهمية المتابعة المستمرة وتحليل النتائج لتحديد الفجوات والانحرافات.
  ٤. استخدام النتائج في التحسين والتطوير: تركز النظرية على أن القيمة الحقيقية لقياس الأداء تتحقق من خلال استخدام النتائج في عمليات التحسين والتطوير.
- وتفترض هذه النظرية أن استخدام مؤشرات الأداء بصورة منهجية يساهم في توفير معلومات دقيقة حول مستوى الأداء، مما يساعد الإدارة في تقييم مستوى الإنجاز واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء المؤسسي (Moynihan & Pandey, ٢٠١٠).

## ٢.٥.٢ آليات تأثير مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي

مما يمكن الإدارة في تحديد آليات تأثير مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في النقاط التالية (Kroll, ٢٠١٥; Van Dooren et al., ٢٠١٥; Ammons, ٢٠١٣):

١. توفير المعلومات الدقيقة: تسهم مؤشرات الأداء في توفير معلومات دقيقة وموضوعية حول مستوى الأداء الفعلي، مما يمكن الإدارة من تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
٢. تحديد نقاط القوة والضعف: تساعد مؤشرات الأداء في تحديد جوانب القوة التي يمكن تعزيزها، وجوانب الضعف التي تحتاج إلى تحسين، مما يسهم في توجيه جهود التحسين إلى المجالات الأكثر أولوية.
٣. توجيه الجهود نحو الأولويات: توجه مؤشرات الأداء جهود العاملين نحو الأولويات الاستراتيجية للمنظمة، وتساعد في تركيز الموارد على الأنشطة الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف.
٤. تعزيز الشفافية والمساءلة: تسهم مؤشرات الأداء في زيادة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، حيث يمكن متابعة الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة، وتحديد المسؤوليات بوضوح.
٥. دعم اتخاذ القرار: توفر مؤشرات الأداء معلومات تساعد متخذي القرار في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يزيد من جودة القرارات الإدارية.
٦. تعزيز ثقافة التحسين المستمر: تشجع على التحسين المستمر من خلال متابعة الأداء وتحديد فرص التطوير، وترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي.

## ٢.٥.٣ العوامل المؤثرة في فعالية مؤشرات الأداء

تشير الأدبيات إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في فعالية مؤشرات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي (Parmenter, ٢٠٢٠; Neely et al., ٢٠٠٥):

| العامل          | التأثير                                                    |
|-----------------|------------------------------------------------------------|
| جودة التصميم    | المؤشرات المصممة بشكل جيد تكون أكثر فعالية في تحسين الأداء |
| ارتباط بالأهداف | المؤشرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية تكون أكثر تأثيراً  |

|                                                              |                   |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|
| المؤشرات التي يتم متابعتها وتحليلها بانتظام تكون أكثر فاعلية | المتابعة والتحليل |
| المؤشرات التي تستخدم نتائجها في التحسين تكون أكثر قيمة       | استخدام النتائج   |
| دعم الإدارة العليا يعزز فعالية المؤشرات                      | التزام الإدارة    |
| وجود ثقافة تنظيمية داعمة للقياس يعزز فعالية المؤشرات         | ثقافة القياس      |
| مهارات العاملين في التعامل مع المؤشرات تؤثر على فعاليتها     | قدرات العاملين    |

## ٢,٦ المبحث الخامس: الدراسات السابقة

### ٢.٦.١ الدراسات العربية

#### دراسة رامز (٢٠١٩)

- **العنوان:** استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.
- **الهدف:** التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل المنظمات العامة.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** عينة من العاملين في المنظمات العامة.
- **النتائج:** تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين عملية قياس الأداء المؤسسي، وتساعد في ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء، وتساهم في تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** ترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها أدوات قياس الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على بطاقة الأداء المتوازن دون التعمق في ممارسات إدارة مؤشرات الأداء.

#### دراسة أحمد (٢٠٢١)

- **العنوان:** منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي.
- **الهدف:** تحليل منهجيات قياس مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** مؤسسات التعليم العالي.

- **النتائج:** استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يسهم في تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي، وتوفر المؤشرات معلومات تساعد متخذي القرار في تطوير الأداء، وتسهم في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- **العلاقة بالدراسة الحالية:** ترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها أهمية مؤشرات الأداء في قياس الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على الجانب المنهجي لقياس المؤشرات.

#### دراسة الحوامدة (٢٠٢٣)

- **العنوان:** أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- **الهدف:** تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية.

- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** عينة من العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.
- **النتائج:** وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، وأهمية الريادة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة.

- **العلاقة بالدراسة الحالية:** تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في منهجيتها وأسلوب تحليلها.

#### دراسة شيخة (٢٠٢٤)

- **العنوان:** مؤشرات الأداء بجامعة الإمام ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- **الهدف:** التعرف على دور مؤشرات الأداء في دعم الرقابة الإدارية ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** عينة من العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- **النتائج:** استخدام مؤشرات الأداء يسهم في تعزيز الرقابة الإدارية، وتساعد في تحسين متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتسهم في دعم عملية تقييم الأداء المؤسسي.

- **العلاقة بالدراسة الحالية:** ترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها دور مؤشرات الأداء في متابعة الخطط الاستراتيجية، إلا أنها ركزت على الدور الرقابي دون التطرق لممارسات الإدارة.

#### دراسة لبنى وزهراء (٢٠٢٤)

- **العنوان:** دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة).
- **الهدف:** التعرف على دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- **النتائج:** تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزز الإدارة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** ترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها أثر الممارسات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على الإدارة الإستراتيجية بشكل عام.

## ٢.٦.٢ الدراسات الأجنبية

### دراسة (٢٠١٠) Moynihan & Pandey

- **العنوان:** The Big Question for Performance Management: Why Do Managers ?Use Performance Information
- **الهدف:** تحليل أثر نظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية على تحسين جودة الخدمات العامة.
- **المنهج:** المنهج الكمي (استبيانات وتحليل بيانات).
- **النتائج:** استخدام أنظمة إدارة الأداء التي تعتمد على مؤشرات أداء واضحة يسهم في تحسين كفاءة العمل الحكومي، وتعزز هذه الأنظمة المساءلة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة أهمية إدارة الأداء في القطاع الحكومي.

### دراسة (٢٠١٣) Ammons

- **العنوان:** Performance Measurement for Local Government: Where Do We Go from Here?
- **الهدف:** تحليل دور مؤشرات الأداء في تقييم كفاءة المؤسسات الحكومية.
- **المنهج:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **النتائج:** استخدام مؤشرات الأداء يسهم في تحسين التخطيط وتقييم الأداء الحكومي، وتعزز المؤشرات الشفافية في المؤسسات العامة.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة أهمية مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي.

### دراسة (٢٠١٥) Kroll

- **العنوان:** Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature .Review and Directions for Future Research

- **الهدف:** تحليل دور أنظمة قياس الأداء في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.
- **المنهج:** مراجعة منهجية للأدبيات.
- **النتائج:** استخدام مؤشرات الأداء بشكل منتظم يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري، وتزيد المؤشرات من كفاءة التخطيط الاستراتيجي.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** تدعم هذه الدراسة أهمية استخدام معلومات الأداء في دعم اتخاذ القرار.

كتاب (Van Dooren et al. ٢٠١٥)

- **العنوان:** Performance Management in the Public Sector.
- **الهدف:** تحليل أنظمة قياس الأداء في القطاع العام ودورها في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية.
- **المنهج:** كتاب تحليلي يعتمد على مناقشة الأدبيات والنماذج والتجارب المرتبطة بإدارة الأداء في القطاع العام.
- **أبرز ما توصل إليه:** تسهم إدارة الأداء في دعم المساءلة والتعلم التنظيمي وتحسين اتخاذ القرار، إلا أن الاستفادة من مؤشرات الأداء تعتمد على جودة تصميمها وطريقة استخدامها، وقد يترتب على الاستخدام غير المناسب لها بعض الآثار السلبية.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** يفيد الكتاب في توضيح مفهوم إدارة الأداء في القطاع الحكومي، ودور قياس الأداء واستخدام معلوماته في تحسين الأداء المؤسسي.

كتاب (Parmenter ٢٠٢٠)

- **العنوان:** Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.
- **الهدف:** تقديم دليل شامل لتطوير وتنفيذ واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.
- **المنهج:** كتاب تطبيقي يقدم خطوات وأدوات ونماذج لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وتنفيذها.
- **أبرز ما توصل إليه:** يعتمد نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية على ارتباطها بعوامل النجاح الحاسمة والأهداف الاستراتيجية، وقلة عددها، ووضوحها، والمتابعة المستمرة لها، واستخدام نتائجها لاتخاذ الإجراءات وتحسين الأداء.
- **العلاقة بالدراسة الحالية:** يفيد الكتاب في بناء الإطار النظري لممارسات إدارة مؤشرات الأداء، وبصفة خاصة تصميم المؤشرات وربطها بالأهداف ومتابعتها واستخدام نتائجها في التحسين والتطوير.

### ٢.٦.٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب:

١. **الإطار المفاهيمي:** ساعدت الدراسات السابقة في توضيح الإطار المفاهيمي المرتبط بمؤشرات الأداء وأنظمة قياس الأداء المؤسسي، وقدمت تعريفات واضحة للمفاهيم الأساسية.
٢. **النماذج والأساليب:** ساعدت في التعرف على أهم النماذج والأساليب المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي، مثل بطاقة الأداء المتوازن، ومؤشرات الأداء الرئيسية.
٣. **المناهج البحثية:** ساعدت في التعرف على المناهج البحثية المستخدمة في دراسة مؤشرات الأداء، وأظهرت فعالية المنهج الوصفي التحليلي في هذا النوع من الدراسات.
٤. **الأدوات الإحصائية:** ساعدت في التعرف على الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات في الدراسات المماثلة.
٥. **تحديد الفجوة البحثية:** ساعدت في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، وهي دراسة ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية السعودية.

### ٢.٦.٤ الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

١. معظم الدراسات ركزت على قياس الأداء أو تقييمه، وليس على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وكيفية توظيفها في تحسين الأداء.
٢. قلة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي السعودي، إذ أن معظم الدراسات أجريت في سياقات مختلفة (تعليمية، صناعية، خدماتية).
٣. الحاجة إلى دراسة تجمع بين الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة مؤشرات الأداء (التصميم، الربط الاستراتيجي، المتابعة والتحليل، استخدام النتائج في التحسين والتطوير) في نموذج واحد. وبناءً على ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتطبيق نموذج يضم أربعة أبعاد لممارسات إدارة مؤشرات الأداء، واختبار أثرها مجتمعة ومنفردة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

### ٣.١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك من خلال توضيح الإجراءات والأساليب التي تم استخدامها في جمع البيانات وتحليلها، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تبحث في أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

ويشمل هذا الفصل: منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، وحدود الدراسة.

### ٣.٢ منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث يهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة (العساف، ٢٠١٩).

كما تعتمد الدراسة على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد تم اختيار هذا المنهج للأسباب التالية:

١. **ملاءمته لطبيعة الدراسة:** حيث يسمح بوصف واقع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية وتحليل العلاقة بين المتغيرات.
٢. **قدرته على اختبار الفرضيات:** يتيح هذا المنهج اختبار الفروض الإحصائية وتحديد مدى دلالتها.
٣. **سهولة تطبيقه:** يمكن تطبيق هذا المنهج باستخدام أدوات بحثية متاحة مثل الاستبانة.
٤. **موضوعيته:** يعتمد على بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

### ٣.٣ مجتمع وعينة الدراسة:

#### ٣.٣.١ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بتطبيق مؤشرات الأداء وإدارة الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية، ويشمل ذلك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) وفي المجالات المختلفة (التخطيط، الجودة، التطوير الإداري، المالية، العمليات).

ووفقاً للبيانات الصادرة عن المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) (٢٠٢٣)، فإن عدد الجهات الحكومية في المملكة يبلغ أكثر من ١٠٠ جهة حكومية، ويعمل فيها عدد كبير من الموظفين، ونظراً لصعوبة حصر جميع العاملين في جميع الجهات الحكومية، تم تحديد مجتمع الدراسة كمجتمع غير محدود (لانهائي) من الناحية الإحصائية.

#### ٣.٣.٢ عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية تعكس واقع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية، وذلك باستخدام المعادلة الإحصائية التالية لتحديد حجم العينة المناسب (Thompson, ٢٠١٢):

$$n = (Z^2 * p * (1-p)) / e^2$$

حيث:

- $n$  = حجم العينة المطلوب.
- $Z$  = قيمة  $Z$  عند مستوى ثقة ٩٥٪ ( $Z = ١.٩٦$ ).
- $p$  = نسبة التوزيع المقدرة ( $p = ٠.٥$ ) للحصول على أقصى حجم عينة.
- $e$  = هامش الخطأ ( $e = ٠.٠٥$ ).

$$n = (١.٩٦)^2 * ٠.٥ * ٠.٥ / (٠.٠٥)^2 = ٣.٨٤١٦ * ٠.٢٥ / ٠.٠٠٢٥ = ٣٨٤.١٦ \approx ٣٨٥$$

وبناءً على ذلك، تم توزيع ٤٠٠ استبانة على أفراد العينة لضمان الحصول على ٣٨٥ استبانة صالحة للتحليل، وذلك لتعويض أي استبانات غير صالحة أو غير مسترجعة.

كما تم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانات على العاملين في الجهات الحكومية في مختلف مناطق المملكة (الرياض، جدة، الدمام، وغيرها) وبمختلف القطاعات الحكومية.

الجدول (٣-١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

| الخاصية          | الفئة              | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|--------------------|-------|----------------|
| النوع الاجتماعي  | ذكر                | ٢٨٧   | ٧٤.٥%          |
|                  | أنثى               | ٩٨    | ٢٥.٥%          |
|                  | المجموع            | ٣٨٥   | ١٠٠%           |
| الفئة العمرية    | أقل من ٣٠ سنة      | ٨٢    | ٢١.٣%          |
|                  | ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة | ١٥٦   | ٤٠.٥%          |
|                  | ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة | ٩٨    | ٢٥.٥%          |
|                  | ٥٠ سنة فأكثر       | ٤٩    | ١٢.٧%          |
|                  | المجموع            | ٣٨٥   | ١٠٠%           |
| المستوى التعليمي | دبلوم/ثانوي        | ٤٢    | ١٠.٩%          |
|                  | بكالوريوس          | ٢٤٨   | ٦٤.٤%          |
|                  | ماجستير            | ٧٢    | ١٨.٧%          |
|                  | دكتوراه            | ٢٣    | ٦.٠%           |
|                  | المجموع            | ٣٨٥   | ١٠٠%           |

|                     |     |       |                 |
|---------------------|-----|-------|-----------------|
| أقل من ٥ سنوات      | ٦٥  | %١٦.٩ | سنوات الخبرة    |
| ٥ - أقل من ١٠ سنوات | ١١٢ | %٢٩.١ |                 |
| ١٠ - أقل من ١٥ سنة  | ١٠٨ | %٢٨.٠ |                 |
| ١٥ سنة فأكثر        | ١٠٠ | %٢٦.٠ |                 |
| المجموع             | ٣٨٥ | %١٠٠  |                 |
| إدارة عليا          | ٣٨  | %٩.٩  | المستوى الوظيفي |
| إدارة وسطى          | ١٢٤ | %٣٢.٢ |                 |
| إدارة تنفيذية       | ٢٢٣ | %٥٧.٩ |                 |

#### ٣.٤ أداة الدراسة:

##### ٣.٤.١ الاستبانة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك للأسباب التالية:

١. سهولة التطبيق: يمكن توزيعها على عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير.
٢. موضوعية البيانات: تساعد في الحصول على بيانات موضوعية قابلة للقياس.
٣. سهولة التحليل: يمكن تحليل البيانات إحصائياً بسهولة باستخدام برامج التحليل الإحصائي.
٤. تكلفة منخفضة: تعتبر أقل تكلفة مقارنة بأساليب جمع البيانات الأخرى.
٥. خصوصية الإجابة: تتيح للمستجيب حرية الإجابة بصدق دون خوف أو حرج.

##### ٣.٤.٢ تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بناءً على الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة مؤشرات الأداء (المتغير المستقل) وبُعد تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)، وذلك بالاستفادة من الدراسات السابقة والإطار النظري.

الجدول (٢-٣): توزيع عبارات الاستبانة على أبعاد الدراسة

| المحور                               | البعد                                 | عدد العبارات | أرقام العبارات |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------|----------------|
| المتغير المستقل: ممارسات إدارة KPIs  | تصميم مؤشرات الأداء                   | ٦            | ٦-١            |
|                                      | ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية | ٦            | ١٢-٧           |
|                                      | متابعة وتحليل مؤشرات الأداء           | ٦            | ١٨-١٣          |
|                                      | استخدام نتائج المؤشرات في التحسين     | ٦            | ٢٤-١٩          |
| المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي | تحسين الأداء المؤسسي                  | ١٢           | ٣٦-٢٥          |

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية:** يشمل هذا القسم معلومات عن النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، ونوع الجهة الحكومية.
- **القسم الثاني: ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (المتغير المستقل):** يشمل هذا القسم ٢٤ عبارة موزعة على أربعة أبعاد (كل بعد ٦ عبارات)، لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية.
- **القسم الثالث: تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع):** يشمل هذا القسم ١٢ عبارة لقياس مدى تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

### ٣.٤.٣ مقياس التقييم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الاستجابات بين خمسة مستويات:

الجدول (٣-٣): أوزان مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة | الاستجابة     |
|--------|---------------|
| ٥      | أوافق بشدة    |
| ٤      | أوافق         |
| ٣      | محايد         |
| ٢      | لا أوافق      |
| ١      | لا أوافق بشدة |

### ٣.٤.٤ تصحيح الاستبانة

تم اعتماد معيار المتوسط العام لتفسير النتائج، حيث تم تقسيم المقياس إلى ثلاث فئات (منخفض، متوسط، مرتفع) باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / \text{عدد الفئات} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات التقييم هي:

- منخفض: من ١.٠٠ إلى أقل من ٢.٣٤
- متوسط: من ٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٧
- مرتفع: من ٣.٦٧ إلى ٥.٠٠

### ٣.٥ صدق وثبات الأداة:

#### ٣.٥.١ صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مُحكمين متخصصين في مجال الإدارة، وعددهم (٤)، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، حيث حُذفت بعض العبارات، وأُعيدت صياغة بعضها الآخر حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

الجدول (٣-٤): نتائج صدق المحكمين

| عدد العبارات<br>بعد التحكيم | عدد العبارات<br>قبل التحكيم | المحور                              |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| ٦                           | ٨                           | تصميم مؤشرات الأداء                 |
| ٦                           | ٧                           | ارتباط المؤشرات بالأهداف            |
| ٦                           | ٧                           | متابعة وتحليل المؤشرات              |
| ٦                           | ٧                           | استخدام النتائج في التحسين والتطوير |
| ١٢                          | ١٤                          | تحسين الأداء المؤسسي                |

#### ٣.٥.٢ صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول (٥-٣): معاملات ارتباط بيرسون لبعء تصميم مؤشرات الأداء

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| ١           | ٠.٧٨٢          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢           | ٠.٧٤٥          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٣           | ٠.٨٠٣          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٤           | ٠.٦٩١          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٥           | ٠.٧٥٦          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٦           | ٠.٧٢٢          | ٠.٠٠٠٠        |

الجدول (٦-٣): معاملات ارتباط بيرسون لبعء ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| ٧           | ٠.٧٩٨          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٨           | ٠.٧٣٤          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٩           | ٠.٨١٥          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٠          | ٠.٦٧٧          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١١          | ٠.٧٦٩          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٢          | ٠.٧٠٨          | ٠.٠٠٠٠        |

الجدول (٧-٣): معاملات ارتباط بيرسون لبعء متابعة وتحليل مؤشرات الأداء

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| ١٣          | ٠.٨١٢          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٤          | ٠.٧٥٦          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٥          | ٠.٧٨٩          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٦          | ٠.٧٠٣          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٧          | ٠.٧٤١          | ٠.٠٠٠٠        |
| ١٨          | ٠.٦٩٨          | ٠.٠٠٠٠        |

الجدول (٨-٣): معاملات ارتباط بيرسون لبعء استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| ١٩          | ٠.٨٣٤          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢٠          | ٠.٧٧٢          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢١          | ٠.٨٠٦          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢٢          | ٠.٦٨٩          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢٣          | ٠.٧٥٤          | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢٤          | ٠.٧١٥          | ٠.٠٠٠٠        |

الجدول (٣-٩): معاملات ارتباط بيرسون لبعد تحسين الأداء المؤسسي

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| ٢٥          | ٠.٨٤٥          | ٠.٠٠٠         |
| ٢٦          | ٠.٧٩٨          | ٠.٠٠٠         |
| ٢٧          | ٠.٨٢٣          | ٠.٠٠٠         |
| ٢٨          | ٠.٧٥٦          | ٠.٠٠٠         |
| ٢٩          | ٠.٧٨٩          | ٠.٠٠٠         |
| ٣٠          | ٠.٧٣٤          | ٠.٠٠٠         |
| ٣١          | ٠.٨٠١          | ٠.٠٠٠         |
| ٣٢          | ٠.٧٦٧          | ٠.٠٠٠         |
| ٣٣          | ٠.٨١٢          | ٠.٠٠٠         |
| ٣٤          | ٠.٧٤٥          | ٠.٠٠٠         |
| ٣٥          | ٠.٧٧٨          | ٠.٠٠٠         |
| ٣٦          | ٠.٧٢٢          | ٠.٠٠٠         |

(جميع المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq ٠.٠٠١$ )

### ٣.٥.٣ ثبات الأداة

الجدول (٣-١٠): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

| المحور/البعد                          | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|---------------------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| المتغير المستقل: ممارسات إدارة KPIs   |              |                    |              |
| تصميم مؤشرات الأداء                   | ٦            | ٠.٨٧٢              | مرتفع        |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية | ٦            | ٠.٨٥٨              | مرتفع        |
| متابعة وتحليل مؤشرات الأداء           | ٦            | ٠.٨٦٩              | مرتفع        |
| استخدام نتائج المؤشرات في التحسين     | ٦            | ٠.٨٨١              | مرتفع        |
| المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي  |              |                    |              |
| تحسين الأداء المؤسسي                  | ١٢           | ٠.٩١٢              | مرتفع        |
| الثبات الكلي للاستبانة                |              |                    |              |
| المجموع                               | ٣٦           | ٠.٩٤٥              | مرتفع جداً   |

تراوحت معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة بين (٠.٨٥٨-٠.٩١٢)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٤٥)، وهي قيم تدل على تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحياتها للتطبيق على عينة الدراسة.

### ٣.٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم برنامج SPSS الإصدار (٢٦) لتحليل البيانات، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المشاركين، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات، واختبار كولموغوروف-سميرنوف للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفروض

## ٤.١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٨٥) فرداً من العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويهدف هذا الفصل إلى:

١. تحليل البيانات الوصفية لخصائص عينة الدراسة.
٢. تحليل استجابات أفراد العينة على أبعاد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي.
٣. اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
٤. عرض النتائج في شكل جداول إحصائية مع تفسيرها.

## ٤.٢ تحليل البيانات الوصفية:

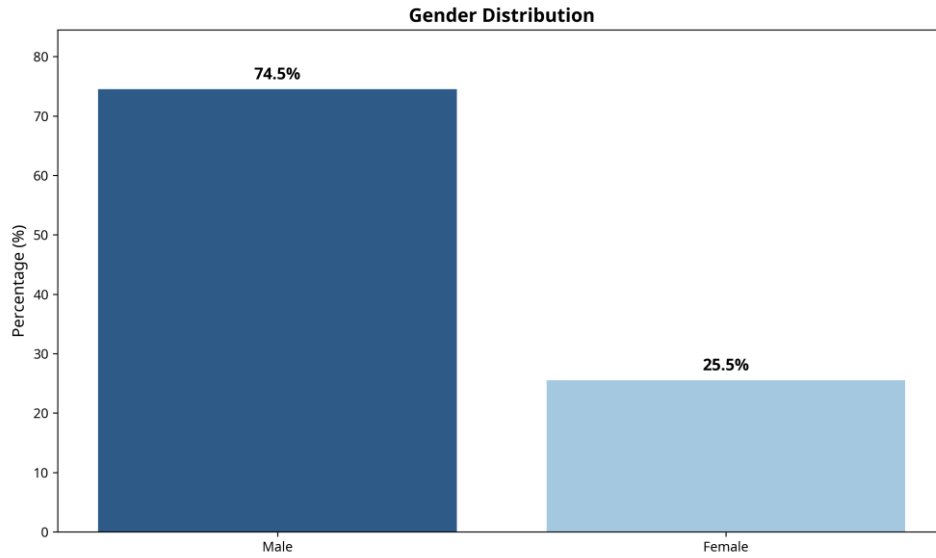
### ٤.٢.١ خصائص عينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: التوزيع حسب النوع الاجتماعي:

الجدول (٤-١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

| النسبة المئوية | التكرار | النوع الاجتماعي |
|----------------|---------|-----------------|
| ٧٤.٥%          | ٢٨٧     | ذكر             |
| ٢٥.٥%          | ٩٨      | أنثى            |
| ١٠٠%           | ٣٨٥     | المجموع         |



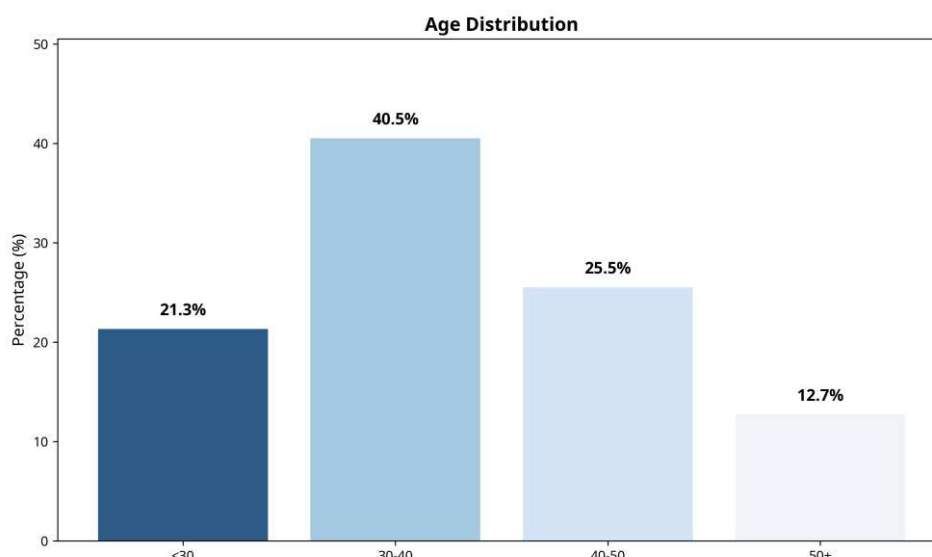
شكل (٤-١): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

يتضح من الجدول والشكل أن نسبة الذكور في عينة الدراسة (٧٤.٥%) تفوق نسبة الإناث (٢٥.٥%)، وهذا يعكس طبيعة القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية حيث تتركز الوظائف القيادية والإشرافية في مجالات التخطيط والجودة والتطوير الإداري لدى الذكور بشكل أكبر، مع ملاحظة تحسن ملحوظ في مشاركة المرأة في السنوات الأخيرة في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠.

ثانياً: التوزيع حسب الفئة العمرية:

الجدول (٤-٢): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية      |
|----------------|---------|--------------------|
| ٢١.٣%          | ٨٢      | أقل من ٣٠ سنة      |
| ٤٠.٥%          | ١٥٦     | أقل من ٤٠ سنة - ٣٠ |
| ٢٥.٥%          | ٩٨      | أقل من ٥٠ سنة - ٤٠ |
| ١٢.٧%          | ٤٩      | سنة فأكثر ٥٠       |
| ١٠٠%           | ٣٨٥     | المجموع            |



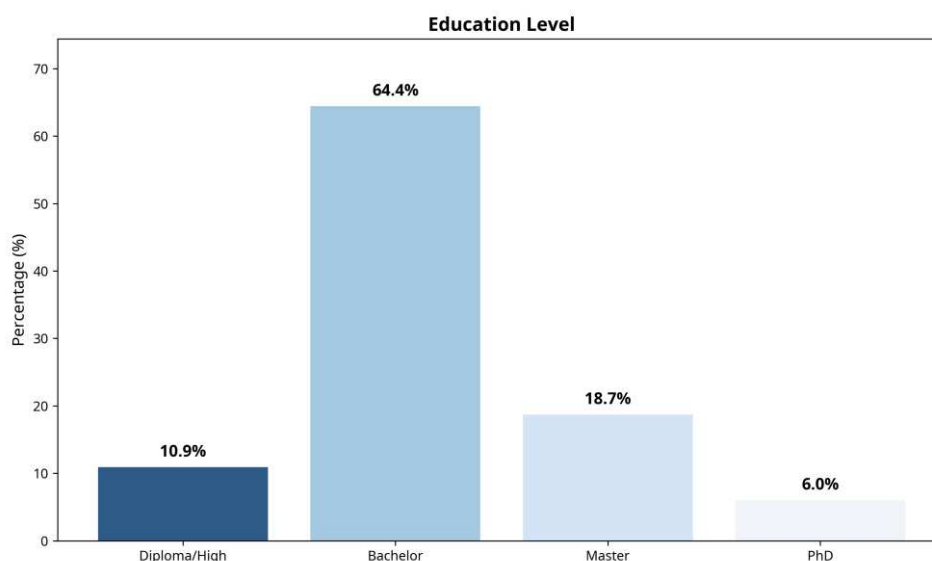
شكل (٤-٢): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول والشكل أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٤٠.٥٪)، تليها فئة (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٢٥.٥٪)، ثم فئة (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢١.٣٪)، وأخيراً فئة (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة (١٢.٧٪). وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم في مرحلة العمر المتوسطة، وهي المرحلة التي تجمع بين الخبرة العملية والنشاط الوظيفي، مما يعزز مصداقية الإجابات.

ثالثاً: التوزيع حسب المستوى التعليمي:

الجدول (٤-٣): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| ١٠.٩٪          | ٤٢      | دبلوم/ثانوي      |
| ٦٤.٤٪          | ٢٤٨     | بكالوريوس        |
| ١٨.٧٪          | ٧٢      | ماجستير          |
| ٦.٠٪           | ٢٣      | دكتوراه          |
| ١٠٠٪           | ٣٨٥     | المجموع          |



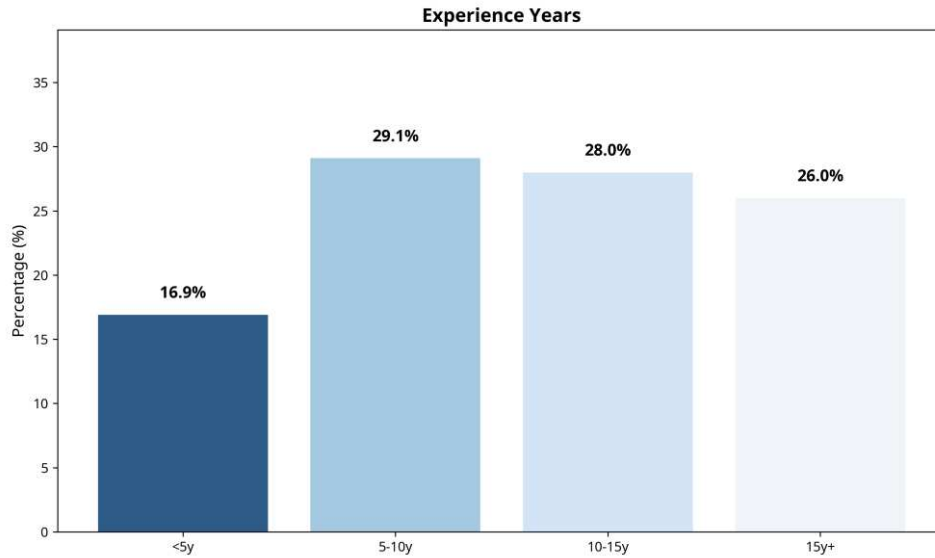
شكل (٤-٣): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يتضح من الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة (٦٤.٤%) يحملون درجة البكالوريوس، تليها درجة الماجستير (١٨.٧%)، ثم الدبلوم/ثانوي (١٠.٩%)، وأخيراً الدكتوراه (٦.٠%). وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يعكس أن العاملين في مجالات التخطيط والجودة والتطوير الإداري في الجهات الحكومية يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، مما يزيد من دقة وموضوعية إجاباتهم.

#### رابعاً: التوزيع حسب سنوات الخبرة:

الجدول (٤-٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة        | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات      | ٦٥      | ١٦.٩%          |
| أقل من ١٠ سنوات - ٥ | ١١٢     | ٢٩.١%          |
| أقل من ١٥ سنة - ١٠  | ١٠٨     | ٢٨.٠%          |
| سنة فأكثر ١٥        | ١٠٠     | ٢٦.٠%          |
| المجموع             | ٣٨٥     | ١٠٠%           |



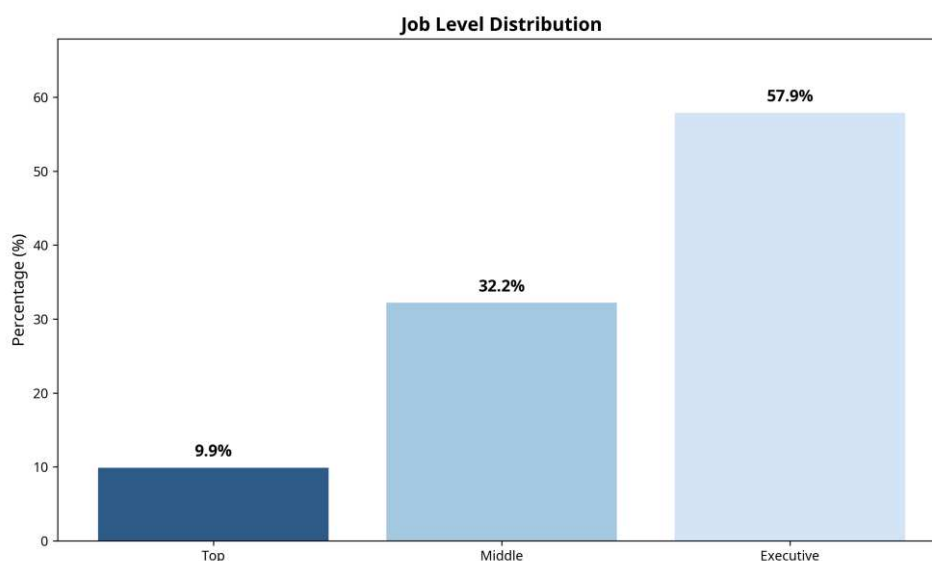
شكل (٤-٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتضح من الجدول والشكل أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كان متقارباً إلى حد كبير، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات (٢٩.١٪)، ومن ١٠-١٥ سنة (٢٨.٠٪)، ومن ١٥ سنة فأكثر (٢٦.٠٪)، وأقلهم ذوو الخبرة الأقل من ٥ سنوات (١٦.٩٪). وهذا يشير إلى أن العينة تضم مزيجاً من الموظفين ذوي الخبرات المختلفة، مما يعطي صورة شاملة عن واقع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء.

#### خامساً: التوزيع حسب المستوى الوظيفي:

الجدول (٤-٥): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى الوظيفي |
|----------------|---------|-----------------|
| ٩.٩٪           | ٣٨      | إدارة عليا      |
| ٣٢.٢٪          | ١٢٤     | إدارة وسطى      |
| ٥٧.٩٪          | ٢٢٣     | إدارة تنفيذية   |
| ١٠٠٪           | ٣٨٥     | المجموع         |



شكل (٤-٥): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول والشكل أن غالبية أفراد العينة (٥٧.٩%) من المستوى التنفيذي، يليهم المستوى الإداري الوسيط (٣٢.٢%)، ثم المستوى الإداري الأعلى (٩.٩%). وهذا التوزيع يعكس الهيكل التنظيمي النموذجي في الجهات الحكومية، حيث تكون نسبة الإدارة التنفيذية هي الأكبر، ويضمن تنوعاً في وجهات النظر حول ممارسات إدارة مؤشرات الأداء.

### سادساً: التوزيع حسب نوع الجهة الحكومية

الجدول (٤-٦): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجهة الحكومية

| نوع الجهة الحكومية | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| وزارة              | ١٤٢     | ٣٦.٩%          |
| هيئة/مؤسسة عامة    | ٩٨      | ٢٥.٥%          |
| إدارة/مصلحة حكومية | ٨٥      | ٢٢.١%          |
| جهات حكومية أخرى   | ٦٠      | ١٥.٦%          |
| المجموع            | ٣٨٥     | ١٠٠%           |

## ٤.٢.٢ تحليل استجابات عينة الدراسة على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء

أولاً: بعد تصميم مؤشرات الأداء

الجدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تصميم مؤشرات الأداء

| رقم<br>العبارة | العبارة                                         | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|----------------|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ١              | تصمم الجهة مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس      | ٣.٨٢               | ٠.٨٧                 | مرتفع   |
| ٢              | يتم تحديد أهداف محددة لكل مؤشر أداء             | ٣.٧٤               | ٠.٩١                 | مرتفع   |
| ٣              | تعكس مؤشرات الأداء الأولويات الاستراتيجية للجهة | ٣.٦٨               | ٠.٨٥                 | مرتفع   |
| ٤              | يتم تحديد مصادر البيانات اللازمة لقياس المؤشرات | ٣.٤٥               | ٠.٩٤                 | متوسط   |
| ٥              | تخضع مؤشرات الأداء للمراجعة والتحديث الدوري     | ٣.٥٦               | ٠.٨٨                 | متوسط   |
| ٦              | ترتبط مؤشرات الأداء بخطط العمل السنوية للجهة    | ٣.٧١               | ٠.٨٣                 | مرتفع   |
|                | المتوسط العام للبعث                             | ٣.٦٦               | ٠.٧١                 | متوسط   |

يتضح من الجدول (٧-٤) أن المتوسط العام لبعث تصميم مؤشرات الأداء بلغ (٣.٦٦) وهو مستوى متوسط، ويشير أن الجهات الحكومية تمارس تصميم مؤشرات الأداء بدرجة متوسطة. وقد جاءت العبارة رقم (١) "تصمم الجهة مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، بينما جاءت العبارة رقم (٤) "يتم تحديد مصادر البيانات اللازمة لقياس المؤشرات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٤٥). وهذه النتيجة تشير إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً معقولاً بتصميم مؤشرات الأداء، لكن هناك حاجة لتحسين تحديد مصادر البيانات ومراجعة المؤشرات بشكل دوري.

## ثانياً: بعد ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية

الجدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية

| رقم العبارة | العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٧           | ترتبط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للجهة         | ٣.٨٩            | ٠.٨٢              | مرتفع   |
| ٨           | يتم إسقاط مؤشرات الأداء على مختلف المستويات التنظيمية   | ٣.٧٢            | ٠.٨٨              | مرتفع   |
| ٩           | تسهم مؤشرات الأداء في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية | ٣.٩٥            | ٠.٧٩              | مرتفع   |
| ١٠          | ترتبط مؤشرات الأداء بخطة الجهة الاستراتيجية             | ٣.٨٤            | ٠.٨٥              | مرتفع   |
| ١١          | يتم مراجعة المؤشرات عند تحديث الخطة الاستراتيجية        | ٣.٦١            | ٠.٩٢              | متوسط   |
| ١٢          | تعكس المؤشرات التوجهات الاستراتيجية للجهة               | ٣.٧٨            | ٠.٨٤              | مرتفع   |
|             | المتوسط العام للبعء                                     | ٣.٨٠            | ٠.٦٩              | مرتفع   |

يتضح من الجدول (٤-٨) أن المتوسط العام لبعء ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية بلغ (٣.٨٠) وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً كبيراً بربط مؤشرات الأداء بأهدافها الاستراتيجية. وقد جاءت العبارة رقم (٩) "تسهم مؤشرات الأداء في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٥)، بينما جاءت العبارة رقم (١١) "يتم مراجعة المؤشرات عند تحديث الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦١).

### ثالثاً: بعد متابعة وتحليل مؤشرات الأداء

الجدول (٩-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد متابعة وتحليل مؤشرات الأداء

| رقم<br>العبارة | العبارة                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|----------------|-----------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| ١٣             | يتم جمع بيانات المؤشرات بشكل دوري ومنتظم            | ٣.٨٦               | ٠.٨١                 | مرتفع   |
| ١٤             | يتم تحليل نتائج مؤشرات الأداء بشكل مستمر            | ٣.٧٤               | ٠.٨٦                 | مرتفع   |
| ١٥             | يتم إعداد تقارير دورية عن نتائج مؤشرات الأداء       | ٣.٩٢               | ٠.٧٨                 | مرتفع   |
| ١٦             | تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة           | ٣.٦٨               | ٠.٨٩                 | مرتفع   |
| ١٧             | يتم تحديد الانحرافات في الأداء ومعالجتها            | ٣.٥٥               | ٠.٩٣                 | متوسط   |
| ١٨             | يتم توفير التغذية الراجعة حول نتائج الأداء للمعنيين | ٣.٦٢               | ٠.٨٧                 | متوسط   |
|                | المتوسط العام للبعـد                                | ٣.٧٣               | ٠.٦٨                 | مرتفع   |

ضح من الجدول (٩-٤) أن المتوسط العام لبعـد متابعة وتحليل مؤشرات الأداء بلغ (٣.٧٣) وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية تمارس متابعة وتحليل مؤشرات الأداء بدرجة مرتفعة. وقد جاءت العبارة رقم (١٥) "يتم إعداد تقارير دورية عن نتائج مؤشرات الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٢)، بينما جاءت العبارة رقم (١٧) "يتم تحديد الانحرافات في الأداء ومعالجتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٥).

#### رابعاً: بعد استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير

الجدول (١٠-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير

| رقم العبارة | العبارة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١٩          | تستخدم نتائج مؤشرات الأداء في تحديد مجالات التحسين     | ٣.٩٤            | ٠.٧٦              | مرتفع   |
| ٢٠          | تسهم نتائج المؤشرات في دعم اتخاذ القرارات التطويرية    | ٣.٨٨            | ٠.٧٩              | مرتفع   |
| ٢١          | يتم تحسين العمليات والإجراءات بناءً على نتائج المؤشرات | ٣.٧٢            | ٠.٨٤              | مرتفع   |
| ٢٢          | تسهم المؤشرات في توجيه خطط التطوير المستقبلية          | ٣.٧٨            | ٠.٨٢              | مرتفع   |
| ٢٣          | يتم توفير التغذية الراجعة للفرق المعنية بالتحسين       | ٣.٥٦            | ٠.٨٨              | متوسط   |
| ٢٤          | تسهم المؤشرات في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر           | ٣.٨٥            | ٠.٨٠              | مرتفع   |
|             | المتوسط العام للبعث                                    | ٣.٧٩            | ٠.٦٥              | مرتفع   |

مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية تمارس استخدام نتائج المؤشرات في التحسين بدرجة مرتفعة. وقد جاءت العبارة رقم (١٩) "تستخدم نتائج مؤشرات الأداء في تحديد مجالات التحسين" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩٤)، بينما جاءت العبارة رقم (٢٣) "يتم توفير التغذية الراجعة للفرق المعنية بالتحسين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٥٦).

### خامساً: المتوسط العام لأبعاد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء

الجدول (١١-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة KPIs

| الرقم | البعد                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|-------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| ١     | تصميم مؤشرات الأداء                        | ٣.٦٦            | ٠.٧١              | متوسط   | ٤       |
| ٢     | ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية      | ٣.٨٠            | ٠.٦٩              | مرتفع   | ٢       |
| ٣     | متابعة وتحليل مؤشرات الأداء                | ٣.٧٣            | ٠.٦٨              | مرتفع   | ٣       |
| ٤     | استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير | ٣.٧٩            | ٠.٦٥              | مرتفع   | ١       |
|       | المتوسط العام لممارسات إدارة KPIs          | ٣.٧٤            | ٠.٥٨              | مرتفع   |         |

يتضح من الجدول (١١-٤) أن المتوسط العام لممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية بلغ (٣.٧٤) وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية تمارس إدارة مؤشرات الأداء بدرجة مرتفعة.

### ٤.٢.٣ تحليل استجابات عينة الدراسة على تحسين الأداء المؤسسي

الجدول (١٢-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحسين الأداء المؤسسي

| رقم العبارة | العبارة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ٢٥          | ساهمت مؤشرات الأداء في رفع كفاءة الأداء التشغيلي | ٣.٩٢            | ٠.٧٨              | مرتفع   |
| ٢٦          | ساعدت المؤشرات في تحسين جودة الخدمات المقدمة     | ٣.٨٥            | ٠.٨٢              | مرتفع   |

|       |      |      |                                                    |    |
|-------|------|------|----------------------------------------------------|----|
| مرتفع | ٠.٨٥ | ٣.٧٨ | زادت المؤشرات من الفاعلية<br>التنظيمية للجهة       | ٢٧ |
| مرتفع | ٠.٨٠ | ٣.٨٢ | حسنّت المؤشرات عملية اتخاذ القرار<br>الإداري       | ٢٨ |
| مرتفع | ٠.٧٧ | ٣.٨٨ | ساهمت المؤشرات في تحقيق<br>الأهداف الاستراتيجية    | ٢٩ |
| مرتفع | ٠.٨٦ | ٣.٧٤ | ساعدت المؤشرات في تحسين<br>استخدام الموارد المتاحة | ٣٠ |
| مرتفع | ٠.٨٩ | ٣.٧٠ | زادت المؤشرات من مستوى الشفافية<br>في العمل        | ٣١ |
| متوسط | ٠.٩١ | ٣.٦٥ | ساهمت المؤشرات في تحسين<br>التواصل بين الإدارات    | ٣٢ |
| مرتفع | ٠.٨٣ | ٣.٨٠ | ساعدت المؤشرات في تحديد نقاط<br>القوة والضعف       | ٣٣ |
| مرتفع | ٠.٨٤ | ٣.٧٥ | ساهمت المؤشرات في تطوير<br>العمليات والإجراءات     | ٣٤ |
| مرتفع | ٠.٨٧ | ٣.٦٨ | زادت المؤشرات من مستوى المساءلة<br>في الجهة        | ٣٥ |
| متوسط | ٠.٩٠ | ٣.٦٢ | ساهمت المؤشرات في تحسين<br>مستوى رضا المستفيدين    | ٣٦ |
| مرتفع | ٠.٧٢ | ٣.٧٧ | المتوسط العام للبعد                                |    |

يتضح من الجدول (٤-١٢) أن المتوسط العام لبعء تحسين الأداء المؤسسي بلغ (٣.٧٧) وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية حققت تحسناً في أدائها المؤسسي بفضل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

### ٤.٣ اختبار فروض الدراسة

#### ٤.٣.١ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل اختبار الفروض، تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test). يعتبر التوزيع طبيعياً إذا كانت قيمة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول (٤-١٣): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| المتغير                               | قيمة الاختبار (Z) | مستوى الدلالة (Sig.) | التوزيع |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|
| تصميم مؤشرات الأداء                   | ٠.٨٧٦             | ٠.١٥٢                | طبيعي   |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية | ٠.٩٣٤             | ٠.١٢٨                | طبيعي   |
| متابعة وتحليل مؤشرات الأداء           | ٠.٨٤٥             | ٠.١٧٥                | طبيعي   |
| استخدام نتائج المؤشرات في التحسين     | ٠.٩١٢             | ٠.١٤١                | طبيعي   |
| تحسين الأداء المؤسسي                  | ٠.٩٦٨             | ٠.١٠٩                | طبيعي   |

يتضح من الجدول (٤-١٣) أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات البارامترية مثل تحليل الانحدار.

### ٤.٣.٢ اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل

قبل اختبار الفرضية الرئيسية، تم التحقق من عدم وجود تعددية خطية (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل، وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance).

الجدول (٤-١٤): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

| البعد                                 | VIF  | Tolerance |
|---------------------------------------|------|-----------|
| تصميم مؤشرات الأداء                   | ١.٨٢ | ٠.٥٤٩     |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية | ١.٩٤ | ٠.٥١٥     |
| متابعة وتحليل مؤشرات الأداء           | ١.٧٨ | ٠.٥٦٢     |
| استخدام نتائج المؤشرات في التحسين     | ١.٦٥ | ٠.٦٠٦     |

يتضح من الجدول (٤-١٤) أن جميع قيم VIF أقل من ١٠، وجميع قيم Tolerance أكبر من ٠.١٠، مما يشير إلى عدم وجود تعددية خطية بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي يمكن استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

### ٤.٣.٣ اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بأبعادها الأربعة على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تم اعتبار أبعاد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الأربعة كمتغيرات مستقلة، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع (أحادي البعد).

الجدول (٤-١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

| المصدر                              | مجموع المربعات | درجات الحرية   | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار                            | ٤٥.٦٧٨         | ٤              | ١١.٤١٩٥        | ٤٨.٥٣  | ٠.٠٠٠٠        |
| الباقى                              | ٨٩.٤٣٢         | ٣٨٠            | ٠.٢٣٥٣         |        |               |
| المجموع                             | ١٣٥.١١٠        | ٣٨٤            |                |        |               |
| المتغير                             | B              | الخطأ المعياري | Beta           | T قيمة | مستوى الدلالة |
| (ثابت)                              | ٠.٨٥٦          | ٠.٢١٥          |                | ٣.٩٨   | ٠.٠٠٠٠        |
| تصميم مؤشرات الأداء                 | ٠.١٧٨          | ٠.٠٥٦          | ٠.١٥٢          | ٣.١٨   | ٠.٠٠٠٢        |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف            | ٠.٢٤٥          | ٠.٠٥٨          | ٠.٢٠٦          | ٤.٢٢   | ٠.٠٠٠٠        |
| متابعة وتحليل المؤشرات              | ٠.٣١٢          | ٠.٠٦٢          | ٠.٢٥٨          | ٥.٠٣   | ٠.٠٠٠٠        |
| استخدام النتائج في التحسين والتطوير | ٠.٣٨٩          | ٠.٠٥٩          | ٠.٣٢٤          | ٦.٥٩   | ٠.٠٠٠٠        |

يتضح من الجدول (٤-١٥) النتائج التالية:

١. قيمة (F) المحسوبة (٤٨.٥٣) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.
٢. معامل التحديد ( $R^2 = ٠.٣٣٨$ ) يشير إلى أن أبعاد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الأربعة تفسر (٣٣.٨٪) من التباين في تحسين الأداء المؤسسي، وأن النسبة المتبقية (٦٦.٢٪) تفسرها عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة.
٣. جميع أبعاد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٠٥$ )، حيث كانت قيم مستوى الدلالة (Sig.) أقل من (٠.٠٥) لجميع الأبعاد.

٤. بعد "استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير" كان الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي ( $T = 6.09$ ,  $Beta = 0.324$ )، يليه بعد "متابعة وتحليل مؤشرات الأداء" ( $Beta = 0.258$ ,  $T = 5.03$ )، ثم بعد "ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية" ( $Beta = 0.206$ ,  $T = 4.22$ )، وأخيراً بعد "تصميم مؤشرات الأداء" ( $Beta = 0.152$ ,  $T = 3.18$ ).

وبناءً على هذه النتائج، تقبل الفرضية الرئيسية.

#### ٤.٣.٤ اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression).

الجدول (٤-١٦): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|----------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار | ١٨.٢٣٤         | ١            | ١٨.٢٣٤         | ٢٨.٧٦  | ٠.٠٠٠٠        |
| الباقى   | ١١٦.٨٧٦        | ٣٨٣          | ٠.٣٠٥          |        |               |
| المجموع  | ١٣٥.١١٠        | ٣٨٤          |                |        |               |

يتضح من الجدول (٤-١٦) أن قيمة (T) المحسوبة (٥.٣٧) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وأن قيمة (F) المحسوبة (٢٨.٧٦) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتيجة، تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (١٧-٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

| المصدر                   | مجموع المربعات | درجات الحرية   | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار                 | ٢٤.٥٦٧         | ١              | ٢٤.٥٦٧         | ٤٢.٨٩  | ٠.٠٠٠         |
| الباقى                   | ١١٠.٥٤٣        | ٣٨٣            | ٠.٢٨٩          |        |               |
| المجموع                  | ١٣٥.١١٠        | ٣٨٤            |                |        |               |
| المتغير                  | B              | الخطأ المعياري | Beta           | T قيمة | مستوى الدلالة |
| (ثابت)                   | ١.٢٣٤          | ٠.١٦٥          |                | ٧.٤٨   | ٠.٠٠٠         |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف | ٠.٧٨٩          | ٠.١٢١          | ٠.٣٢٤          | ٦.٥٢   | ٠.٠٠٠         |

يتضح من الجدول (١٧-٤) أن قيمة (T) المحسوبة (٦.٥٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وأن قيمة (F) المحسوبة (٤٢.٨٩) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتيجة، تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (١٨-٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

| المصدر                 | مجموع المربعات | درجات الحرية   | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار               | ٣١.٨٩٠         | ١              | ٣١.٨٩٠         | ٥٦.٧٨  | ٠.٠٠٠         |
| الباقى                 | ١٠٣.٢٢٠        | ٣٨٣            | ٠.٢٦٩          |        |               |
| المجموع                | ١٣٥.١١٠        | ٣٨٤            |                |        |               |
| المتغير                | B              | الخطأ المعياري | Beta           | T قيمة | مستوى الدلالة |
| (ثابت)                 | ٠.٩٨٧          | ٠.١٥٦          |                | ٦.٣٣   | ٠.٠٠٠         |
| متابعة وتحليل المؤشرات | ٠.٨٩٢          | ٠.١١٨          | ٠.٣٧٨          | ٧.٥٦   | ٠.٠٠٠         |

يتضح من الجدول (١٨-٤) أن قيمة (T) المحسوبة (٧.٥٦) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وأن قيمة (F) المحسوبة (٥٦.٧٨) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتيجة، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) لاستخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (١٩-٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

| المصدر                              | مجموع المربعات | درجات الحرية   | متوسط المربعات | F قيمة | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| الانحدار                            | ٣٨.٤٥٦         | ١              | ٣٨.٤٥٦         | ٧٨.٩٠  | ٠.٠٠٠٠        |
| الباقى                              | ٩٦.٦٥٤         | ٣٨٣            | ٠.٢٥٢          |        |               |
| المجموع                             | ١٣٥.١١٠        | ٣٨٤            |                |        |               |
| المتغير                             | B              | الخطأ المعياري | Beta           | T قيمة | مستوى الدلالة |
| (ثابت)                              | ٠.٧٥٦          | ٠.١٤٨          |                | ٥.١١   | ٠.٠٠٠٠        |
| استخدام النتائج في التحسين والتطوير | ٠.٩٤٥          | ٠.١٠٦          | ٠.٤٢٥          | ٨.٩٢   | ٠.٠٠٠٠        |

يتضح من الجدول (١٩-٤) أن قيمة (T) المحسوبة (٨.٩٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وأن قيمة (F) المحسوبة (٧٨.٩٠) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتيجة، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### ٤.٣ ملخص نتائج اختبار الفروض:

الجدول (٤-٢٠): ملخص نتائج اختبار الفروض

| الرقم    | الفرضية                                                                       | النتيجة |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| الرئيسية | KPIs يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة على تحسين الأداء المؤسسي        | مقبولة  |
| ١-٦      | يوجد أثر لتصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي                        | مقبولة  |
| ٢-٦      | يوجد أثر لارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي      | مقبولة  |
| ٣-٦      | يوجد أثر لمتابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي                | مقبولة  |
| ٤-٦      | يوجد أثر لاستخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي | مقبولة  |

الجدول (٤-٢١): ترتيب أبعاد ممارسات إدارة KPIs حسب التأثير على تحسين الأداء المؤسسي

| الترتيب | البعد                                      | Beta قيمة | مستوى الدلالة |
|---------|--------------------------------------------|-----------|---------------|
| ١       | استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير | ٠.٤٢٥     | ٠.٠٠٠٠        |
| ٢       | متابعة وتحليل مؤشرات الأداء                | ٠.٣٧٨     | ٠.٠٠٠٠        |
| ٣       | ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية      | ٠.٣٢٤     | ٠.٠٠٠٠        |
| ٤       | تصميم مؤشرات الأداء                        | ٠.٢٦٤     | ٠.٠٠٠٠        |

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## ٥.١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، كما يعرض الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من الدراسة، والتوصيات العملية التي تهدف إلى تطوير ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية، ومقترحات للدراسات المستقبلية.

## ٥.٢ مناقشة النتائج:

### ٥.٢.١ مناقشة النتائج المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة مؤشرات الأداء

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٧٤)، ويشير هذا إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً كبيراً بممارسات إدارة مؤشرات الأداء، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء الحكومي.

ويمكن تفسير ارتفاع مستوى تطبيق هذه الممارسات بالعوامل التالية:

١. **الدعم الحكومي:** الدعم الكبير من القيادة الرشيدة لتطوير الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

٢. **المركز الوطني لقياس الأداء:** دور المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) في تعزيز ثقافة القياس ومتابعة أداء الجهات الحكومية.

٣. **الوعي المؤسسي:** زيادة الوعي بأهمية مؤشرات الأداء ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.

٤. **التطور التقني:** استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتحليل بيانات الأداء.

• **أولاً: بعد تصميم مؤشرات الأداء** جاء بعد تصميم مؤشرات الأداء في المرتبة الرابعة (الأخيرة) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وهو مستوى متوسط. وتشير هذه النتيجة إلى أن الجهات الحكومية تحتاج إلى تحسين ممارساتها في تصميم مؤشرات الأداء، خاصة فيما يتعلق بتحديد مصادر البيانات ومراجعة المؤشرات بشكل دوري، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه أحمد (٢٠٢١) من أن تصميم مؤشرات

الأداء بشكل مناسب هو الخطوة الأولى في بناء نظام فعال لقياس الأداء، وأن المؤشرات غير الواضحة أو غير القابلة للقياس لا تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

• **ثانياً: بعد ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية** جاء بعد ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وهو مستوى مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجهات الحكومية تدرك أهمية ربط المؤشرات بأهدافها الاستراتيجية، مما يعكس نضجاً في ممارسات إدارة الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شيخة (٢٠٢٤) التي أكدت أن ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية يسهم في تعزيز الرقابة الإدارية وتحسين متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

• **ثالثاً: بعد متابعة وتحليل مؤشرات الأداء** جاء بعد متابعة وتحليل مؤشرات الأداء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وهو مستوى مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجهات الحكومية تولي اهتماماً كبيراً بجمع البيانات وإعداد التقارير عن مؤشرات الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Pandey & Moynihan (٢٠١٠) التي أكدت أن المتابعة والتحليل المستمرين لمؤشرات الأداء يسهمان في تحسين كفاءة العمل الحكومي وتعزيز المساءلة.

• **رابعاً: بعد استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير** جاء بعد استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وهو مستوى مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجهات الحكومية تستفيد بشكل جيد من نتائج مؤشرات الأداء في تحديد مجالات التحسين ودعم اتخاذ القرارات التطويرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ammons (٢٠١٣) التي أكدت أن استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير يسهم في تحسين التخطيط وتقييم الأداء الحكومي.

## ٥.٢.٢ مناقشة النتائج المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة مؤشرات الأداء

• **أولاً: الفرضية الرئيسية** تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية على تحسين الأداء المؤسسي، ويدل معامل التحديد ( $R^2 = 0.338$ ) على أن هذه ممارسات تفسر (٣٣.٨٪) من التباين في تحسين الأداء المؤسسي، وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية مؤشرات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي، مثل دراسة رامز (٢٠١٩) ودراسة شيخة (٢٠٢٤) ودراسة لبنى وزهراء (٢٠٢٤).

- **ثانياً: الفرضيات الفرعية** تم قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربع، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي.

وقد جاء ترتيب الأبعاد حسب قوة التأثير كالتالي:

١. استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير ( $Beta = ٠.٤٢٥$ ): كان البعد الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن الاستفادة الفعلية من نتائج القياس في عمليات التحسين والتطوير هي القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء.
٢. متابعة وتحليل مؤشرات الأداء ( $Beta = ٠.٣٧٨$ ): جاء في المرتبة الثانية، مما يشير إلى أن المتابعة المستمرة والتحليل الدقيق لنتائج المؤشرات يسهمان بشكل كبير في تحسين الأداء.
٣. ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية ( $Beta = ٠.٣٢٤$ ): جاء في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى أن ربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية يعزز من فعاليتها في تحسين الأداء.
٤. تصميم مؤشرات الأداء ( $Beta = ٠.٢٦٤$ ): كان البعد الأقل تأثيراً، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات تصميم المؤشرات يمكن أن يعزز من أثرها على الأداء.

### ٥.٢.٣ مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

- **اتفاق مع الدراسات السابقة:**

١. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة رامز (٢٠١٩) في أن أدوات قياس الأداء (مثل مؤشرات الأداء) تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
٢. تتفق مع دراسة شيخة (٢٠٢٤) في أن مؤشرات الأداء تلعب دوراً مهماً في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٣. تتفق مع دراسة Pandey (٢٠١٠) & Moynihan في أن نظم إدارة الأداء تسهم في تحسين كفاءة العمل الحكومي.
٤. تتفق مع دراسة Kroll (٢٠١٥) في أن استخدام معلومات الأداء يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

## • اختلاف مع الدراسات السابقة:

١. تختلف هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة في أنها تناولت ممارسات إدارة مؤشرات الأداء كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة، بينما ركزت الدراسات السابقة على قياس الأداء أو تقييمه.
٢. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بينما طبقت الدراسات السابقة على قطاعات أخرى أو في دول أخرى.

## ٥.٣ الاستنتاجات:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

١. مستوى ممارسات إدارة مؤشرات الأداء: تمارس الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٧٤).
٢. أهمية استخدام النتائج: أن بعد "استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير" هو الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء تكمن في الاستفادة من نتائجها في عمليات التحسين واتخاذ القرار.
٣. أهمية التصميم الجيد: أن بعد "تصميم مؤشرات الأداء" هو الأقل تأثيراً على تحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى ضرورة تحسين ممارسات تصميم المؤشرات في الجهات الحكومية.
٤. تأثير ممارسات إدارة المؤشرات: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تفسر هذه ممارسات (٣٣.٨٪) من التباين في تحسين الأداء المؤسسي.
٥. فاعلية مؤشرات الأداء: أن مؤشرات الأداء تسهم في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الشفافية والمساءلة.
٦. الحاجة لتحسين التواصل: أن هناك حاجة لتحسين مستوى التواصل بين الإدارات واستخدام نتائج المؤشرات في تحسين رضا المستفيدين.

## ٥.٤ التوصيات:

### ٥.٤.١ توصيات للجهات الحكومية

#### • أولاً: فيما يتعلق بتصميم مؤشرات الأداء

١. تحسين وضوح المؤشرات: العمل على تصميم مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، وتحديد أهداف محددة لكل مؤشر.
٢. تحديد مصادر البيانات: تحديد مصادر البيانات اللازمة لقياس المؤشرات بشكل دقيق وموثوق.
٣. المراجعة الدورية: مراجعة مؤشرات الأداء وتحديثها بشكل دوري لضمان استمرار ملاءمتها.
٤. ربط المؤشرات بخطط العمل: ربط مؤشرات الأداء بخطط العمل السنوية للجهة لضمان التكامل بين التخطيط والتنفيذ.

#### • ثانياً: فيما يتعلق بارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية

١. تعزيز الربط الاستراتيجي: تعزيز ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للجهة على جميع المستويات التنظيمية.
٢. مراجعة المؤشرات عند تحديث الخطط: مراجعة مؤشرات الأداء عند تحديث الخطة الاستراتيجية لضمان استمرار ارتباطها.
٣. إسقاط المؤشرات: إسقاط مؤشرات الأداء على مختلف المستويات التنظيمية (استراتيجي، تشغيلي، فردي).

#### • ثالثاً: فيما يتعلق بمتابعة وتحليل مؤشرات الأداء

١. تحسين جمع البيانات: تطوير آليات جمع بيانات المؤشرات بشكل دوري ومنتظم باستخدام التقنيات الحديثة.
٢. تعزيز التحليل: تحسين تحليل نتائج مؤشرات الأداء واستخلاص الدروس المستفادة.
٣. معالجة الانحرافات: تحديد الانحرافات في الأداء ومعالجتها في الوقت المناسب.
٤. توفير التغذية الراجعة: توفير التغذية الراجعة حول نتائج الأداء للمعنيين بشكل منتظم.

• رابعاً: فيما يتعلق باستخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير

١. **توظيف النتائج في التحسين:** استخدام نتائج مؤشرات الأداء في تحديد مجالات التحسين ودعم اتخاذ القرارات التطويرية.
٢. **تحسين العمليات:** تحسين العمليات والإجراءات بناءً على نتائج مؤشرات الأداء.
٣. **ترسيخ ثقافة التحسين:** تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال استخدام نتائج مؤشرات الأداء.
٤. **تحسين التواصل:** تحسين التواصل بين الإدارات لضمان الاستفادة من نتائج مؤشرات الأداء في جميع الوحدات التنظيمية.
٥. **تعزيز رضا المستفيدين:** استخدام نتائج مؤشرات الأداء في تحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

• خامساً: توصيات عامة

١. **تطوير الكوادر البشرية:** تدريب العاملين في الجهات الحكومية على مهارات تصميم وتحليل واستخدام مؤشرات الأداء.
٢. **الاستفادة من التقنية:** استخدام التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) في إدارة مؤشرات الأداء.
٣. **تعزيز ثقافة القياس:** نشر ثقافة قياس الأداء بين جميع مستويات الجهة الحكومية.
٤. **التكامل مع المركز الوطني لقياس الأداء:** تعزيز التعاون مع المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) للاستفادة من خبراته في تطوير ممارسات إدارة المؤشرات.

٥.٤.١ توصيات للدراسات المستقبلية

١. **توسيع نطاق الدراسة:** إجراء دراسات على قطاعات أخرى مثل القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية لمقارنة النتائج.
٢. **دراسة متغيرات أخرى:** دراسة أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

٣. دراسة عوامل وسيطة: دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بين ممارسات إدارة المؤشرات وتحسين الأداء المؤسسي.
٤. المناهج النوعية: استخدام مناهج بحثية نوعية (مثل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة) لتعميق فهم الظاهرة.
٥. دراسات طولية: إجراء دراسات طولية (Longitudinal) لقياس أثر ممارسات إدارة المؤشرات على الأداء المؤسسي على مدى زمني أطول.
٦. المقارنة بين الجهات: إجراء دراسات مقارنة بين الجهات الحكومية ذات الأداء المتميز والأداء الأقل تميزاً لتحديد أفضل الممارسات.
٧. دراسة تحديات التطبيق: دراسة التحديات والصعوبات التي تواجه الجهات الحكومية في تطبيق ممارسات إدارة مؤشرات الأداء.

#### ٥.٥ مقترحات الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها تقترح الدراسة إجراء البحوث المستقبلية الآتية:

١. دراسة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.
٢. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في الجهات الحكومية.
٣. دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية.
٤. دراسة مقارنة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية السعودية والدول المتقدمة.
٥. دراسة أثر التدريب على كفاءة استخدام مؤشرات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي.

## **Abstract**

This study aimed to examine the impact of Key Performance Indicators (KPIs) Management Practices on institutional performance improvement in government entities in the Kingdom of Saudi Arabia. KPIs management practices were represented by four main dimensions: KPI design, alignment of KPIs with strategic objectives, monitoring and analysis of KPIs, and the use of KPI results for improvement and development. The dependent variable was institutional performance improvement, which was measured through a set of statements reflecting the level of operational efficiency, work quality, organizational effectiveness, decision-making improvement, and achievement of strategic objectives.

The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study sample consisted of ٣٨٥ valid questionnaires collected from a random sample of employees working in government entities across the Kingdom of Saudi Arabia.

The study findings indicated a high level of KPIs management practices among government entities in the Kingdom of Saudi Arabia. The results also revealed a statistically significant impact of the four dimensions of KPIs management practices on institutional performance improvement. The dimension of Use of KPI Results for Improvement and Development demonstrated the strongest impact, followed by Monitoring and Analysis of KPIs, whereas KPI Design exhibited the weakest impact compared with the other dimensions.

## **Keywords:**

Key Performance Indicators (KPIs), KPIs Management Practices, Institutional Performance Improvement, Government Entities, Kingdom of Saudi Arabia.

## المراجع

## المراجع العربية:

١. أحمد، مداني. (٢٠٢١). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٨(٢)، ٤٥-٦٨.
٢. الحوامدة، منال محمد محمود. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
٣. خنوس، لبنى؛ طبع، زهراء. (٢٠٢٤). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة - المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة. (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر.
٤. رامز، رمضان. (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. مجلة الدراسات الإدارية، ١٥(٣)، ١١٢-١٤٥.
٥. شيخة، العتيبي بنت محمد بن سيف. (٢٠٢٤). مؤشرات الأداء بجامعة الإمام ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة: دراسة تحليلية. مجلة البحوث الفقهية والقانونية، ٤٤(١)، ١٦٥-١٩٠.
٦. العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٩). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
٧. مجلس الوزراء. (٢٠١٥). قرار مجلس الوزراء رقم (٣) وتاريخ ١٤٣٧/١/٦ هـ بشأن المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.
٨. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (٢٠١٨). معايير الاعتماد المؤسسي المطورة إصدار ٢٠١٨. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب.

## المراجع الأجنبية:

١. Doran, G. T. (١٩٨١). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, ٧٠(١١), ٣٥-٣٦.
٢. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (١٩٩٤). *Psychometric Theory* (٣rd ed.). New York: McGraw-Hill.
٣. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (١٩٩٦). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
٤. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (٢٠٠٥). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, ٢٥(١٢), ١٢٢٨-١٢٦٣.
٥. Lebas, M., & Euske, K. (٢٠٠٧). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (pp. ٦٥-٧٨). Cambridge: Cambridge University Press.
٦. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (٢٠١٠). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, ٢٠(٤), ٨٤٩-٨٦٦.
٧. Thompson, S. K. (٢٠١٢). *Sampling* (٣rd ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
٨. Ammons, D. N. (٢٠١٣). Performance Measurement for Local Government: Where Do We Go from Here? *Public Administration Review*, ٧٣(٣), ٣٥٥-٣٥٧.

9. Kroll, A. (2015). Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 409–426.
10. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* (2nd ed.). London: Routledge.
11. Parmenter, D. (2020). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (4th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
12. PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Newtown Square: Project Management Institute.

## الملاحق

## الملحق (١): استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميدأوشن. ويسر الباحث دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الاستبانة المرفقة بكل موضوعية ودقة، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو رأيكم الشخصي بناءً على واقع العمل الفعلي في جهتكم، كما أن المشاركة في هذه الاستبانة اختيارية، ويمكن للمشاركة التوقف عن الإجابة في أي وقت دون أي تبعات. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا في إطار هذه الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومقدرين وقتكم الثمين، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

## القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليكم فيما يلي:

| الرقم | البيانات           | الإجابة                                                                                                                                                                 |
|-------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١     | النوع الاجتماعي    | <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى                                                                                                              |
| ٢     | الفئة العمرية      | <input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة <input type="checkbox"/> ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة<br><input type="checkbox"/> ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة <input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر |
| ٣     | المستوى التعليمي   | <input type="checkbox"/> دبلوم/ثانوي <input type="checkbox"/> بكالوريوس<br><input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه                            |
| ٤     | سنوات الخبرة       | <input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> ٥ - أقل من ١٠ سنوات<br><input type="checkbox"/> ١٠ - أقل من ١٥ <input type="checkbox"/> ١٥ سنة فأكثر   |
| ٥     | المستوى الوظيفي    | <input type="checkbox"/> إدارة عليا <input type="checkbox"/> إدارة وسطى<br><input type="checkbox"/> إدارة تنفيذية                                                       |
| ٦     | نوع الجهة الحكومية | <input type="checkbox"/> وزارة <input type="checkbox"/> هيئة / مؤسسة عامة<br><input type="checkbox"/> إدارة / مصلحة حكومية <input type="checkbox"/> جهات حكومية أخرى    |

## القسم الثاني: ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة من العبارات التالية بعناية، ووضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر

عن درجة موافقتكم عليها:

| م                                                        | العبارة                                                 | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| البعد الأول: تصميم مؤشرات الأداء                         |                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| ١                                                        | تصمم الجهة مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢                                                        | يتم تحديد أهداف محددة لكل مؤشر أداء                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣                                                        | تعكس مؤشرات الأداء الأولويات الاستراتيجية للجهة         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٤                                                        | يتم تحديد مصادر البيانات اللازمة لقياس المؤشرات         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٥                                                        | تخضع مؤشرات الأداء للمراجعة والتحديث الدوري             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٦                                                        | ترتبط مؤشرات الأداء بخطة العمل السنوية للجهة            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| البعد الثاني: ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية |                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| ٧                                                        | ترتبط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للجهة         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٨                                                        | يتم إسقاط مؤشرات الأداء على مختلف المستويات التنظيمية   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٩                                                        | تسهم مؤشرات الأداء في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٠                                                       | ترتبط مؤشرات الأداء بخطة الجهة الاستراتيجية             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١١                                                       | يتم مراجعة المؤشرات عند تحديث الخطة الاستراتيجية        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٢                                                       | تعكس المؤشرات التوجهات الاستراتيجية للجهة               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| البعد الثالث: متابعة وتحليل مؤشرات الأداء                |                                                         |                          |                          |                          |                          |                          |
| ١٣                                                       | يتم جمع بيانات المؤشرات بشكل دوري ومنظم                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٤                                                       | يتم تحليل نتائج مؤشرات الأداء بشكل مستمر                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٥                                                       | يتم إعداد تقارير دورية عن نتائج مؤشرات الأداء           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                               |                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١٦                                                            | تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٧                                                            | يتم تحديد الانحرافات في الأداء ومعالجتها               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٨                                                            | يتم توفير التغذية الراجعة حول نتائج الأداء للمعنيين    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| البعد الرابع: استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير |                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |
| ١٩                                                            | تستخدم نتائج مؤشرات الأداء في تحديد مجالات التحسين     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٠                                                            | تسهم نتائج المؤشرات في دعم اتخاذ القرارات التطويرية    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢١                                                            | يتم تحسين العمليات والإجراءات بناءً على نتائج المؤشرات | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٢                                                            | تسهم المؤشرات في توجيه خطط التطوير المستقبلية          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٣                                                            | يتم توفير التغذية الراجعة للفرق المعنية بالتحسين       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٤                                                            | تسهم المؤشرات في ترسيخ ثقافة التحسين المستمر           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### القسم الثالث: تحسين الأداء المؤسسي

يرجى التكرم بقراءة كل عبارة من العبارات التالية بعناية، ووضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبّر

عن درجة موافقتكم عليها:

| م  | العبارة                                          | أوافق بشدة               | أوافق                    | محايد                    | لا أوافق                 | لا أوافق بشدة            |
|----|--------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٢٥ | ساهمت مؤشرات الأداء في رفع كفاءة الأداء التشغيلي | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٦ | ساعدت المؤشرات في تحسين جودة الخدمات المقدمة     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٧ | زادت المؤشرات من الفاعلية التنظيمية للجهة        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٨ | حسنّت المؤشرات عملية اتخاذ القرار الإداري        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٩ | ساهمت المؤشرات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣٠ | ساعدت المؤشرات في تحسين استخدام الموارد المتاحة  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣١ | زادت المؤشرات من مستوى الشفافية في العمل         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣٢ | ساهمت المؤشرات في تحسين التواصل بين الإدارات     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣٣ | ساعدت المؤشرات في تحديد نقاط القوة والضعف        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣٤ | ساهمت المؤشرات في تطوير العمليات والإجراءات      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣٥ | زادت المؤشرات من مستوى المساءلة في الجهة         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣٦ | ساهمت المؤشرات في تحسين مستوى رضا المستفيدين     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق (٢): المخرجات الإحصائية التفصيلية

### ١. نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد:

#### نتائج تحليل الثبات (ألفا كرونباخ) باستخدام SPSS

| البعد / المتغير                            | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|--------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|
| تصميم مؤشرات الأداء                        | 6            | 0.872             | مرتفع        |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية      | 6            | 0.858             | مرتفع        |
| متابعة وتحليل مؤشرات الأداء                | 6            | 0.869             | مرتفع        |
| استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير | 6            | 0.881             | مرتفع        |
| ممارسات إدارة KPIs (المتغير المستقل ككل)   | 24           | 0.945             | مرتفع جداً   |
| تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع)      | 12           | 0.912             | مرتفع        |
| الاستبانة ككل                              | 36           | 0.945             | مرتفع جداً   |

مستوى الثبات: (أقل من 0.60 = منخفض) - (0.60 إلى أقل من 0.70 = متوسط) - (0.70 إلى أقل من 0.90 = مرتفع) - (0.90 فأكثر = مرتفع جداً)

## ٢. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):

### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار شابيرو-ويلك) باستخدام SPSS

| المتغير                                    | قيمة Z       | مستوى الدلالة (Sig.) | النتيجة       |
|--------------------------------------------|--------------|----------------------|---------------|
| تصميم مؤشرات الأداء                        | <b>0.876</b> | 0.152                | التوزيع طبيعي |
| ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية      | <b>0.934</b> | 0.128                | التوزيع طبيعي |
| متابعة وتحليل مؤشرات الأداء                | <b>0.845</b> | 0.175                | التوزيع طبيعي |
| استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير | <b>0.912</b> | 0.141                | التوزيع طبيعي |
| تحسين الأداء المؤسسي                       | <b>0.968</b> | 0.109                | التوزيع طبيعي |

ملاحظة: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### ٣. مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات:

#### نتائج مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة باستخدام SPSS

| المتغيرات                                     | 1       | 2       | 3       | 4       | 5 |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---|
| 1. تصميم مؤشرات الأداء                        | 1       |         |         |         |   |
| 2. ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية      | 0.612** | 1       |         |         |   |
| 3. متابعة وتحليل مؤشرات الأداء                | 0.598** | 0.612** | 1       |         |   |
| 4. استخدام نتائج المؤشرات في التحسين والتطوير | 0.266** | 0.545** | 0.578** | 1       |   |
| 5. تحسين الأداء المؤسسي                       | 0.425** | 0.378** | 0.324** | 0.264** | 1 |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) - (ثنائي الطرف).

#### ٤. نتائج تحليل الانحدار المتعدد كاملة:

### نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام SPSS

#### أولاً: ملخص النموذج (Model Summary)

| البند                                               | القيمة |
|-----------------------------------------------------|--------|
| معامل الارتباط المتعدد (R)                          | 0.581  |
| معامل التحديد ( $R^2$ )                             | 0.338  |
| معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted } R^2$ )     | 0.331  |
| الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) | 0.4852 |
| قيمة Durbin-Watson                                  | 1.987  |

#### ثانياً: تحليل التباين (ANOVA)

| البند                                 | القيمة       |
|---------------------------------------|--------------|
| مجموع مربعات الانحدار (Regression SS) | 45.678       |
| مجموع مربعات البواقي (Residual SS)    | 89.432       |
| المجموع الكلي للمربعات (Total SS)     | 135.110      |
| درجات حرية الانحدار (df Regression)   | 4            |
| درجات حرية البواقي (df Residual)      | 380          |
| درجات الحرية الكلية (df Total)        | 384          |
| متوسط مربعات الانحدار (Regression MS) | 11.4195      |
| متوسط مربعات البواقي (Residual MS)    | 0.2353       |
| قيمة F المحسوبة                       | <b>48.53</b> |
| مستوى الدلالة (Sig.)                  | <b>0.000</b> |
| نتيجة اختبار النموذج                  | دال إحصائياً |

ملاحظة: النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن قيمة (Sig.) أقل من (0.05).

## ٥. نتائج تحليل الانحدار البسيط لكل فرضية فرعية.

### نتائج تحليل الانحدار البسيط باستخدام SPSS

| البند                                    | الفرضية الأولى<br>(تصميم المؤشرات) | الفرضية الثانية<br>(ارتباط المؤشرات بالأهداف) | الفرضية الثالثة<br>(متابعة وتحليل المؤشرات) | الفرضية الرابعة<br>(استخدام النتائج في التحسين) |
|------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| أولاً: ملخص النموذج                      |                                    |                                               |                                             |                                                 |
| معامل الارتباط (R)                       | 0.264                              | 0.318                                         | 0.359                                       | 0.413                                           |
| معامل التحديد ( $R^2$ )                  | 0.070                              | 0.101                                         | 0.129                                       | 0.171                                           |
| معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ )  | 0.068                              | 0.099                                         | 0.127                                       | 0.169                                           |
| الخطأ المعياري للتقدير                   | 0.5521                             | 0.5371                                        | 0.5191                                      | 0.5023                                          |
| قيمة Durbin-Watson                       | 1.912                              | 1.945                                         | 2.023                                       | 2.056                                           |
| ثانياً: تحليل التباين (ANOVA)            |                                    |                                               |                                             |                                                 |
| مجموع مربعات الانحدار (SSR)              | 18.234                             | 24.567                                        | 31.890                                      | 38.456                                          |
| مجموع مربعات البواقي (SSE)               | 116.876                            | 110.543                                       | 103.220                                     | 96.654                                          |
| المجموع الكلي للمربعات (SST)             | 135.110                            | 135.110                                       | 135.110                                     | 135.110                                         |
| درجات حرية الانحدار (df Reg.)            | 1                                  | 1                                             | 1                                           | 1                                               |
| درجات حرية البواقي (df Res.)             | 383                                | 383                                           | 383                                         | 383                                             |
| متوسط مربعات الانحدار (MSR)              | 18.234                             | 24.567                                        | 31.890                                      | 38.456                                          |
| متوسط مربعات البواقي (MSE)               | 0.305                              | 0.289                                         | 0.269                                       | 0.252                                           |
| قيمة F المحسوبة                          | 28.76                              | 42.89                                         | 56.78                                       | 78.90                                           |
| مستوى دلالة F (Sig.)                     | 0.000                              | 0.000                                         | 0.000                                       | 0.000                                           |
| دلالة نموذج الانحدار                     | دال                                | دال                                           | دال                                         | دال                                             |
| ثالثاً: معاملات الانحدار                 |                                    |                                               |                                             |                                                 |
| قيمة الثابت (Constant B)                 | 1.452                              | 1.234                                         | 0.987                                       | 0.756                                           |
| الخطأ المعياري للثابت                    | 0.178                              | 0.165                                         | 0.156                                       | 0.148                                           |
| قيمة T للثابت                            | 8.16                               | 7.48                                          | 6.33                                        | 5.11                                            |
| مستوى دلالة الثابت (Sig.)                | 0.000                              | 0.000                                         | 0.000                                       | 0.000                                           |
| معامل الانحدار (B)                       | 0.634                              | 0.789                                         | 0.892                                       | 0.945                                           |
| الخطأ المعياري لـ (B)                    | 0.118                              | 0.121                                         | 0.118                                       | 0.106                                           |
| معامل الانحدار المعياري ( $Beta \beta$ ) | 0.264                              | 0.324                                         | 0.378                                       | 0.425                                           |
| قيمة T المحسوبة                          | 5.37                               | 6.52                                          | 7.56                                        | 8.92                                            |
| مستوى دلالة T (Sig.)                     | 0.000                              | 0.000                                         | 0.000                                       | 0.000                                           |
| نتيجة اختبار T                           | دال                                | دال                                           | دال                                         | دال                                             |
| رابعاً: معادلة الانحدار البسيط           |                                    |                                               |                                             |                                                 |
| المعادلة                                 | أداء + 0.634 (تصميم)               | أداء + 0.789 (ارتباط)                         | أداء + 0.892 (متابعة)                       | أداء + 0.945 (استخدام)                          |
| خامساً: نتيجة اختبار الفرضية             |                                    |                                               |                                             |                                                 |
| الفرضية                                  | مقبولة                             | مقبولة                                        | مقبولة                                      | مقبولة                                          |

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Impact of Key Performance Indicators (KPIs) Management  
Practices on Institutional Performance Improvement in  
Government Entities in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Abdullah Abdulrahman Almunyif**

**٢٥٣٠٠١٤٨٦**

**Supervised:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad**

**Dr. Fayaz Jarad**

**Year: ٢٠٢٦**