

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## عنوان المشروع

أسم الطالب  
روان فيصل البدر العتيبي

المشروع النهائي- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                       |
| ٣  | الإهداء.....                                              |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                       |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                 |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                        |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                                   |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                      |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                    |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                                   |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                           |
| ١١ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                         |
| ١٤ | ١,٤. أسئلة الدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| ١١ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                                   |
| ١١ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                                  |
| ١٢ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                                   |
| ١٢ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                               |
| ١٣ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                    |
| ١٤ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                    |
| ١٥ | ٢,١. المقدمة:.....                                        |
| ١٥ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                                 |
| ١٥ | ٢,٣. المتغير التابع.....                                  |
| ١٦ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....     |
| ١٦ | ٢,٥. الخاتمة.....                                         |
| ١٧ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                      |
| ١٨ | ٣,١. المقدمة.....                                         |
| ١٨ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....              |
| ١٩ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                     |
| ١٩ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....            |
| ٢٠ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                              |
| ٢٠ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                                  |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٢٠ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٢١ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٢٢ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٢٣ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٢٣ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٢٣ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٢٤ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٢٤ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٢٤ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٢٥ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٢٦ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٢٦ | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٢٦ | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٢٧ | قائمة المراجع                                                |
| ٢٨ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي، واشتداد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات. وأصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير أنظمة إدارية حديثة تمكّنها من قياس أدائها ومتابعة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وفي هذا السياق برزت أنظمة قياس الأداء كأحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على ترجمة استراتيجياتها إلى نتائج قابلة للقياس (Kaplan & Norton, 1996).

ومن بين أدوات قياس الأداء، تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من أكثر الأدوات استخدامًا في المؤسسات المعاصرة، حيث تمثل مقاييس كمية ونوعية تعكس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز الرقابة الإدارية (Parmenter, 2015). ويزداد الاهتمام بتطبيق هذه المؤشرات في القطاع المصرفي نظرًا لارتفاع مستوى المنافسة، وتسارع التغيرات في توقعات العملاء، والتطور المستمر في الخدمات المالية.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لاستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، إلا أن بعض المؤسسات تركز على عملية القياس ذاتها دون التأكد من انعكاسها الفعلي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أشارت دراسات متعددة إلى وجود فجوة بين تصميم مؤشرات الأداء واستخدامها بصورة استراتيجية لتعزيز التفوق المؤسسي (Neely, 2007). ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في القطاع المصرفي السعودي الذي يشهد تنافسًا متزايدًا.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الميزة التنافسية، وقياس مدى تأثيرها في تعزيز جودة الأداء والكفاءة التشغيلية والابتكار ورضا العملاء، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تدعم تطوير أنظمة قياس الأداء بما يخدم الاستراتيجية المؤسسية (Porter, 1985).<sup>١</sup>

<sup>١</sup> Kaplan & Norton 1996  
Parmenter 2015  
Neely 2007  
Porter 1985

## ١,٢. مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، وتزايد المنافسة المحلية والإقليمية، وارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات وسرعة إنجازها وكفاءتها. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات المصرفية على أنظمة إدارية متقدمة تمكّنها من متابعة تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن أبرز هذه الأنظمة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، التي تمثل أدوات كمية ونوعية تساعد في قياس مدى التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية، وتقييم كفاءة العمليات، ودعم عملية اتخاذ القرار.

ورغم الأهمية المتزايدة لمؤشرات الأداء الرئيسية، إلا أن التطبيق العملي في بعض المؤسسات يشير إلى وجود فجوة بين عملية قياس الأداء وبين توظيف نتائجه في تعزيز القدرة التنافسية. ففي كثير من الحالات، تُستخدم مؤشرات الأداء لأغراض رقابية أو تقريرية فقط، دون ربطها بصورة منهجية بتحسين الجودة، أو رفع الكفاءة التشغيلية، أو دعم الابتكار، أو تعزيز رضا العملاء. وهذا يثير تساؤلات حول مدى فاعلية هذه المؤشرات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وليس مجرد تحسينات تشغيلية محدودة.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، ركزت العديد من الدراسات على مؤشرات الأداء باعتبارها أدوات لقياس وتحسين الأداء الداخلي، بينما تناولت دراسات أخرى مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة مثل الجودة والكفاءة والابتكار. إلا أن الدراسات التي جمعت بين المتغيرين ضمن إطار تحليلي متكامل، خاصة في البيئة العربية، ما تزال محدودة. كما أن الربط بين الأبعاد التفصيلية لمؤشرات الأداء وأثر كل بعد منها على أبعاد الميزة التنافسية لم يحظَ بالتحليل الكافي في الأدبيات المتاحة.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز الحاجة إلى قياس أثر تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية داخل القطاع المصرفي السعودي بصورة منهجية، خاصة في ظل التوسع في التحول الرقمي واعتماد الأنظمة الحديثة لإدارة الأداء. كما أن مدى استخدام نتائج مؤشرات الأداء في دعم القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية لا يزال بحاجة إلى دراسة تحليلية تستند إلى بيانات ميدانية واقعية.

## ١,١. أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي

ما طبيعة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السعودي؟

#### الأسئلة الفرعية

١. ما مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسات المصرفية
٢. ما مدى ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية؟
٣. ما مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية؟
٤. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين KPIs والميزة التنافسية؟
٥. ما أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحقيق التفوق التنافسي؟

## ١,٢. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، حيث تجمع بين متغيرين محوريين في الفكر الإداري المعاصر، وهما مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية، في سياق القطاع المصرفي السعودي الذي يشهد تطورًا ملحوظًا في بيئة الأعمال. ويمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

### ١,٢,١. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بقياس الأداء والإدارة الاستراتيجية، من خلال الربط بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية ضمن إطار تحليلي متكامل. فمع أن الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدة، إلا أن الجمع بينهما في نموذج تفسيري يوضح طبيعة العلاقة بينهما يسهم في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية. كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لدور مؤشرات الأداء، ليس فقط كأداة رقابية أو قياسية، بل كأداة استراتيجية تسهم في توجيه الموارد وتحسين العمليات وتعزيز القدرة التنافسية. وبذلك تنتقل النظرة إلى KPIs من كونها أدوات تشغيلية إلى اعتبارها مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق التفوق المؤسسي. وتضيف الدراسة كذلك بعدًا تحليليًا من خلال تفكيك المتغيرات إلى أبعاد فرعية، حيث تدرس أثر وضوح المؤشرات، وارتباطها بالاستراتيجية، ودقة قياسها، واستخدام نتائجها في اتخاذ القرار، على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة والكفاءة والابتكار ورضا العملاء. وهذا التحليل التفصيلي يعمق الإطار النظري ويعزز من دقته.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في دعم التوجهات البحثية التي تربط بين أنظمة قياس الأداء ونظريات الميزة التنافسية، من خلال تقديم دليل علمي على طبيعة العلاقة بين القياس الاستراتيجي للأداء وتحقيق التفوق في بيئة تنافسية متغيرة.

## ١,٢,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المصرفية في تطوير أنظمة قياس الأداء لديها بما يعزز قدرتها التنافسية. فالقطاع المصرفي يُعد من أكثر القطاعات اعتمادًا على مؤشرات الأداء، نظرًا لحساسية عملياته وارتباطه المباشر بالعملاء والأسواق المالية. ومن خلال تحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء والميزة التنافسية، يمكن للمؤسسات التعرف على مدى فاعلية أنظمتها الحالية، وتحديد نقاط القوة والقصور في تصميم المؤشرات أو تطبيقها. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في إعادة مواءمة مؤشرات الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق نتائج قابلة للقياس تنعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات ورضا العملاء.

وتسهم الدراسة كذلك في دعم جهود التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي، حيث يمكن استخدام نتائجها في تطوير لوحات مؤشرات الأداء الإلكترونية (Dashboards) وربطها بمؤشرات التنافسية والسوق. كما تساعد في تعزيز ثقافة الأداء المبني على البيانات، مما يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. وعلى مستوى أوسع، قد تفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية والرقابية في فهم دور أنظمة قياس الأداء في تعزيز استقرار القطاع المصرفي ورفع كفاءته، بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية

## ١,٣. أهداف الدراسة

### الهدف الرئيس:

تحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السعودي.

### الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق مؤشرات الأداء.
- تحليل ارتباطها بالاستراتيجية.
- تقييم مستوى تحقق الميزة التنافسية.
- اختبار العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.
- تقديم توصيات تطويرية.

## ١,٤. فرضيات الدراسة

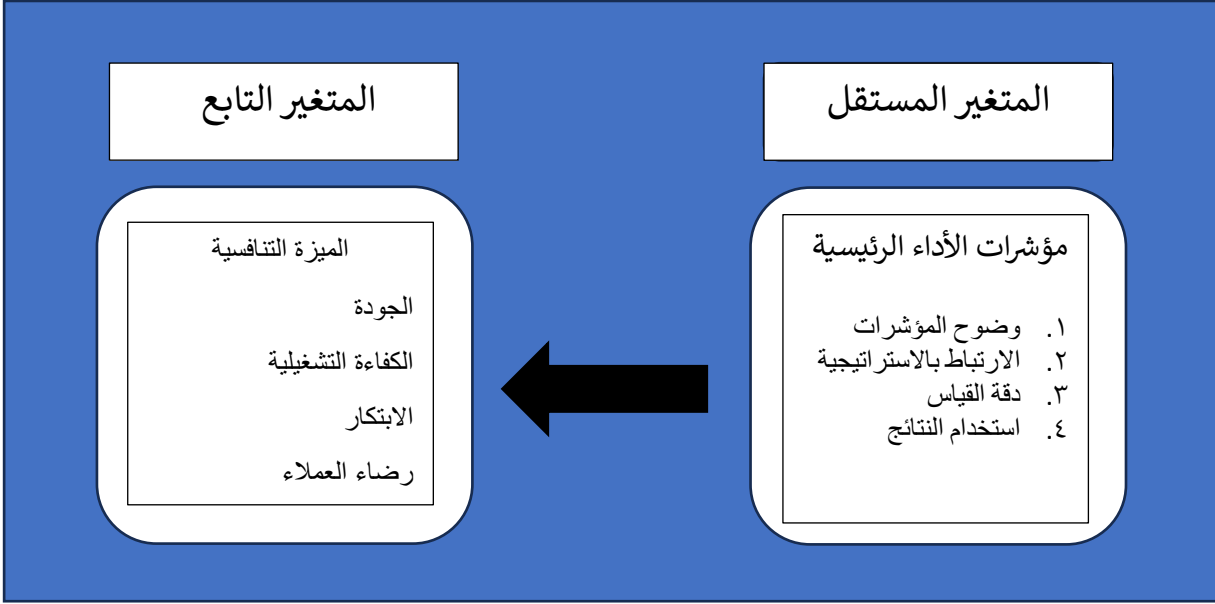
### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الميزة التنافسية.

### الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة بين وضوح المؤشرات والميزة التنافسية.

- توجد علاقة بين ارتباط المؤشرات بالاستراتيجية وتحقيق التفوق.
- يوجد تأثير لاستخدام نتائج KPIs في دعم القرار على الابتكار ورضا العملاء.
- ١,٥ نموذج الدراسة



#### نطاق الدراسة

- موضوعيًا: دراسة العلاقة بين KPIs والميزة التنافسية.
- مكانيًا: القطاع المصرفي السعودي.
- زمنيًا: الفترة ٢٠٢٤-٢٠٢٦.
- بشريًا: القيادات والموظفون في إدارات التخطيط وقياس الأداء.

#### حدود الدراسة

- الاقتصار على قطاع محدد.
- الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة.
- ارتباط النتائج بدقة استجابات العينة.

#### ١,٦ الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع المصرفي السعودي، وتحليل علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية.

وتعتمد الدراسة في جانبها الميداني على أسلوب البحث الكمي، من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لقياس آراء العاملين في الإدارات المعنية بقياس الأداء والتخطيط الاستراتيجي. وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ويشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية والموظفين في المؤسسات المصرفية السعودية، بينما سيتم اختيار عينة مناسبة منهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية وفق ما تقتضيه طبيعة المجتمع.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس درجة الارتباط والتأثير بين المتغيرات.

## ١,٧. مخطط المشروع

| المرحلة                       | الفترة        |
|-------------------------------|---------------|
| اختيار الموضوع وصياغة المشكلة | الأسبوع ١-٢   |
| اعداد الإطار النظري           | الأسبوع ٣-٦   |
| تصميم الأداة وتحكيمها         | الأسبوع ٧-٨   |
| جمع البيانات                  | الأسبوع ٩-١٠  |
| التحليل الإحصائي              | الأسبوع ١١-١٢ |
| كتابة النتائج                 | الأسبوع ١٣-١٤ |
| المراجعة النهائية             | الأسبوع ١٥-١٦ |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

اهتمت الأدبيات الإدارية بموضوع أنظمة قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) باعتبارها أداة استراتيجية تربط بين الأهداف التنظيمية والتنفيذ العملي. وقد أظهرت الدراسات أن وجود نظام قياس أداء فعال يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق التنافسية المتغيرة. كما أكدت الأدبيات أن التكامل بين مؤشرات الأداء والاستراتيجية التنظيمية يُعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق الاستدامة طويلة المدى.

ومن أبرز الإسهامات النظرية في هذا المجال بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها **Kaplan & Norton (1996)**، إضافة إلى نظرية الميزة التنافسية التي طورها **Porter (1985)**، إلى جانب دراسات حديثة ركزت على ديناميكية أنظمة القياس وأثرها الاستراتيجي مثل **Neely (2007)** و **Bititci et al. (2012)**.

## ٢,٢. المتغير المستقل

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي مقاييس كمية ونوعية تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. وتساعد هذه المؤشرات في ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.

وقد قدم **Kaplan & Norton (1996)** من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن إطارًا متكاملًا لربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد رئيسية: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. ويُعد هذا النموذج من أكثر الأطر استخدامًا في أنظمة قياس الأداء الحديثة.

كما أشار **Neely (2007)** إلى أن أنظمة قياس الأداء يجب أن تكون مرنة وقابلة للتطوير لتواكب التغيرات في البيئة التنافسية.

## ٢,٣. المتغير التابع

الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع، وهي قدرة المنظمة على تقديم قيمة أعلى للعملاء مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل واستمرارية في السوق.

وقد عرّف **Porter (1985)** الميزة التنافسية بأنها تنشأ من قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات التميز في التكلفة أو التميز في المنتج أو التركيز على شريحة محددة من السوق.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تحسين الجودة، خفض التكاليف، الابتكار، وسرعة الاستجابة، وهي عناصر يمكن تعزيزها عبر نظام قياس أداء فعال.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين مؤشرات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. حيث تسهم KPIs في:

- تحسين عملية اتخاذ القرار
- تعزيز الرقابة الاستراتيجية
- رفع كفاءة العمليات
- مواءمة الأداء مع الأهداف التنظيمية
- دعم الابتكار والتحسين المستمر

وأكد **Kaplan & Norton (1996)** أن ربط المؤشرات بالاستراتيجية يؤدي إلى تحسين النتائج طويلة المدى. كما أوضح **Bititci et al (2012)** أن تكامل نظام قياس الأداء مع الثقافة التنظيمية يعزز الأداء الاستراتيجي. وأشار **Neely (2007)** إلى أن فعالية القياس ترتبط بمدى تحديثه واستجابته للبيئة التنافسية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن مؤشرات الأداء تمثل أداة تمكينية تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## ٢,٥. الخاتمة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن هناك توافقاً نظرياً حول أهمية أنظمة قياس الأداء في دعم الاستراتيجية التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية. كما تؤكد الأدبيات أن فعالية مؤشرات الأداء تعتمد على ارتباطها المباشر بالأهداف الاستراتيجية ومرونتها في التكيف مع المتغيرات البيئية.

وبالتالي، فإن العلاقة بين مؤشرات الأداء والميزة التنافسية علاقة إيجابية مباشرة، حيث يؤدي الاستخدام الفعال لـ KPIs إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨. الخاتمة

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

## **٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

## قائمة المراجع

الملاحق