

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع  
العلاقة بين مؤشرات الأداء KPIs  
وتحقيق الميزة التنافسية

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

2026

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً على توفيقه وفضله، الذي مكّني من إتمام هذا العمل، وأسأله أن يكون عملاً نافعاً ومباركاً.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى والدتي الغالية، على دعمها المستمر، وصبرها، ودعواتها التي كانت خير سند لي طوال مسيرتي التعليمية، فلها مني كل التقدير والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرف الأكاديمي على هذا البحث، لما قدمه من توجيهات علمية قيّمة، وملاحظات بناءة، كان لها الأثر الكبير في تحسين جودة هذا العمل وإخراجه بالصورة المطلوبة.

وأعبر عن شكري لكافة أعضاء هيئة التدريس في القسم، لما بذلوه من جهود في تعليمي وإرشادي، وأسهموا في تطوير معارفي ومهاراتي خلال سنوات الدراسة.

كما لا يفوتني أن أقدم شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواء بالمساعدة أو الدعم أو تقديم المشورة، من زميلات وزملاء، فكان لهم دور في الوصول إلى هذه المرحلة.

وفي الختام، أسأل الله أن يوفق الجميع، وأن يجزي كل من ساهم في هذا العمل خير الجزاء.

## الإهداء

إلى من كانت ولا تزال مصدر العطاء والدعم،  
إلى من سهرت وتعبت وضحت من أجلي،  
إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والاحتواء،

## إلى والدتي الغالية،

أهدي هذا العمل المتواضع،  
عرفاناً بجميلك الذي لا يُقدَّر بثمن،  
وامتناناً لكل لحظة دعم وقوة منحني إياها في مسيرتي.

كنتِ دائماً السند الحقيقي،  
والدافع للاستمرار،  
والنور الذي يضيء طريقي في كل خطوة.

أسأل الله أن يبارك في عمرك  
وأن يجزيك عني خير الجزاء،  
وأن أكون دائماً عند حسن ظنك.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السعودي، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير تطبيق مؤشرات الأداء في تعزيز جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار، وتحقيق رضا العملاء.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية، حيث تبين أن تحسين تطبيق مؤشرات الأداء يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة الأداء المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الأداء تفسر نسبة كبيرة من التغير في مستوى الميزة التنافسية، مما يؤكد دورها كأداة استراتيجية مهمة.

كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت في مستوى الاستفادة من مؤشرات الأداء، حيث لا تزال بعض المؤسسات بحاجة إلى تعزيز استخدام نتائج هذه المؤشرات في دعم القرارات الإدارية.

### لتطبيقات والأهمية:

تسهم هذه الدراسة في تقديم مجموعة من التطبيقات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات المصرفية، من خلال تطوير أنظمة قياس الأداء وربطها بشكل أفضل بالأهداف الاستراتيجية. كما تساعد في تعزيز ثقافة الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة العمليات، ورفع مستوى رضا العملاء.

### الكلمات المفتاحية:

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) – الميزة التنافسية – القطاع المصرفي – قياس الأداء – الأداء المؤسسي – التحليل الإحصائي

## 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 معرّفة.                               |
| ١٢ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                                                                 |
| ١٢ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                                                                |
| ١٣ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                                                                 |
| ١٣ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                                                             |
| ١٤ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                                                  |
| ١٥ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                                                  |
| ١٦ | ٢,١. المقدمة:.....                                                                      |
| ١٦ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                                                               |
| ١٧ | ٢,٣. المتغير التابع.....                                                                |
| ١٨ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. |
| ١٨ | ٢,٥. الخاتمة.....                                                                       |
| ١٩ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                                    |
| ٢٠ | ٣,١. المقدمة.....                                                                       |
| ٢٠ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....                                            |
| ٢٢ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                                                   |
| ٢٢ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                                          |
| ٢٣ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                                                            |
| ٢٤ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                                                                |

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ٢٥  | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٢٥  | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٢٦  | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٢٧  | ٤.1. المقدمة                                                 |
| ٢٧  | ٤.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٢٨  | ٤.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٢٨  | ٤.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٢٩  | ٤.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٤,٦ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٣١  | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٣٢  | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٣٢  | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٣٢  | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٣٣  | قائمة المراجع                                                |
| ٣٤  | 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 تمكنها 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. (Kaplan & Norton, 1996) للقياس 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>1</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.

## فجوات على المستوى النظري

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.

## ١,٢,١ . 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.

### ١,٣. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

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

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؟

### ١,٤. 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:

#### ١,٤,١. على المستوى النظري:

تنبع 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 مدخلا 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.

## ٢,٤,١. 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

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

## ١,٥. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسة:

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.

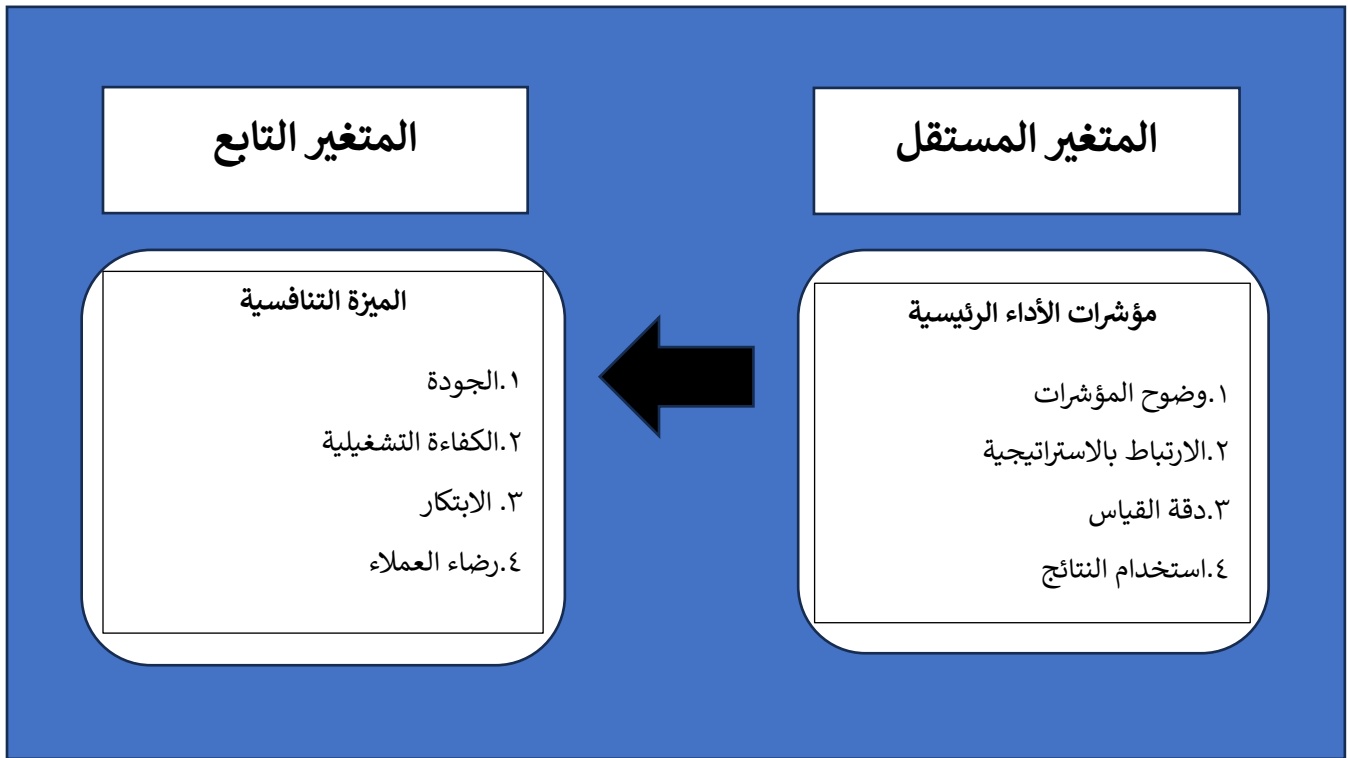
## ١,٦. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

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.

## ١,٧ . نموذج الدراسة



## ١,٨ . نطاق الدراسة

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

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

## ١,٩. 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.

## ١,١٠. 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 الاحصائي              | الأسبوع ١١-١٢ |
| كتابة النتائج                 | الاسبوع ١٣-١٤ |
| المراجعة النهائية             | الاسبوع 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 ففقال 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 (١٩٩٦) ، 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 (٢٠١٢) (et al).

## 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 (١٩٩٦) 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 فقال.

#### 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.

#### ٢,٤ . الخاتمة

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن هناك توافقًا نظريًا 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 (KPIs) إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السعودي. وتُعد منهجية البحث أحد العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تحدد الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى توظيف منهجية علمية مناسبة لطبيعة المشكلة البحثية، بحيث تسمح بتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بطريقة موضوعية ومنهجية. ويتضمن هذا الفصل عددًا من المحاور الأساسية التي توضح الإجراءات البحثية المتبعة، بدءًا من تحديد تصميم البحث والمنهج المستخدم، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة والعينة، وانتهاءً بتوضيح طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. كما يوضح هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، والتي تساعد في تحديد كيفية قياس هذه المتغيرات في الجانب الميداني، إضافة إلى توضيح أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة، سواء كانت بيانات أولية يتم جمعها مباشرة من أفراد العينة، أو بيانات ثانوية يتم الحصول عليها من الأدبيات والدراسات السابقة.

وتكتسب هذه الإجراءات أهمية خاصة في ضمان مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها، حيث إن وضوح منهجية الدراسة يساعد في تعزيز الثقة في النتائج التي سيتم استخلاصها لاحقًا، كما يساهم في إمكانية تكرار الدراسة في بيئات بحثية مشابهة.<sup>٢</sup>

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر المهمة في الدراسات العلمية، حيث تهدف إلى توضيح المقصود بمتغيرات الدراسة كما سيتم قياسها في الجانب الميداني. وتساعد

. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*

هذه التعريفات في تحديد الإطار العملي لقياس المتغيرات، بما يضمن وضوح المفاهيم المستخدمة في البحث.

وفي ضوء موضوع الدراسة، تم تحديد متغيرين رئيسيين هما: مؤشرات الأداء الرئيسية باعتبارها المتغير المستقل، والميزة التنافسية باعتبارها المتغير التابع.

### (KPIs) مؤشرات الأداء الرئيسية

يقصد بمؤشرات الأداء الرئيسية في هذه الدراسة مجموعة المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدمها المؤسسات المصرفية لقياس مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومتابعة مستوى الأداء في مختلف الإدارات والعمليات. وتُعد هذه المؤشرات أدوات مهمة تساعد الإدارة على تقييم الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المخططة، كما تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.<sup>٣</sup>

وفي هذه الدراسة يتم قياس مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس الأبعاد المختلفة لهذا المتغير، مثل وضوح المؤشرات للعاملين، ومدى ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ودقة قياسها، إضافة إلى مدى استخدام نتائجها في دعم القرارات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

### الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء أو تقديم خدمات بجودة أفضل أو بتكلفة أقل. وتُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، حيث تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية.<sup>٤</sup>

---

٣. Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*

٤. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

وفي إطار هذه الدراسة، يتم قياس الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في السوق، مثل جودة الخدمات المقدمة، والكفاءة التشغيلية، ومستوى الابتكار في تقديم الخدمات، إضافة إلى درجة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية المستخدمة بشكل واسع في الدراسات الإدارية والاجتماعية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر المختلفة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بهدف تفسيرها وفهم طبيعتها.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، نظراً لأنه يتيح جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية. كما يسمح هذا المنهج بدراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية دون التدخل في المتغيرات المدروسة.

ويعتمد تصميم الدراسة على استخدام الأسلوب الكمي في جمع البيانات، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات من أفراد العينة. ويتميز الأسلوب الكمي بقدرته على تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، مما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما يساهم هذا التصميم البحثي في اختبار فرضيات الدراسة بطريقة علمية، حيث يتم قياس العلاقة بين المتغيرات الميزة التنافسية.<sup>٥</sup>

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص التي يرغب الباحث في دراستها. وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في العاملين في

<sup>٥</sup> Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*

المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، وخاصة العاملين في الإدارات المرتبطة بقياس الأداء والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة. ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع بسبب اتساعه وتعدد المؤسسات المصرفية، فقد تم الاعتماد على اختيار عينة ممثلة من المجتمع. وتُعد العينة جزءًا من المجتمع يتم اختيارها بطريقة علمية بحيث تعكس خصائص المجتمع الأصلي. وفي هذه الدراسة سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث يتم اختيار أفراد العينة بطريقة تضمن تكافؤ الفرص بين جميع أفراد المجتمع في المشاركة في الدراسة. ويساعد هذا الأسلوب في تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج. كما يُراعى عند اختيار العينة أن تمثل مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسات المصرفية، مثل القيادات الإدارية ومديري الأقسام والموظفين العاملين في إدارات التخطيط وقياس الأداء، وذلك لضمان الحصول على بيانات شاملة تعكس واقع تطبيق مؤشرات الأداء داخل هذه المؤسسات.<sup>٦</sup>

٣,٥. طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات على استخدام الاستبانة باعتبارها أداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد العينة. وتُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية، نظرًا لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في فترة زمنية قصيرة. وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مؤشرات الأداء والميزة التنافسية. كما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة، حيث تتراوح الإجابات بين (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

### وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يتضمن البيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

<sup>٦</sup> . Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*

**القسم الثاني:** يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث يتم تخصيص مجموعة من العبارات لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، ومجموعة أخرى لقياس أبعاد الميزة التنافسية.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة باستخدام الوسائل الإلكترونية أو الورقية، وذلك بهدف تسهيل عملية جمع البيانات وزيادة معدل الاستجابة.<sup>٧</sup>

### ٣,٦. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث يسهم الجمع بين هذين النوعين في بناء إطار علمي متكامل للدراسة.

#### أولاً: البيانات الأولية

تشير البيانات الأولية إلى البيانات التي يتم جمعها مباشرة من مصدرها الأصلي لأول مرة. وفي هذه الدراسة يتم جمع البيانات الأولية من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، حيث تعكس هذه البيانات آراء العاملين في المؤسسات المصرفية حول مستوى تطبيق مؤشرات الأداء وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانياً: البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فهي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل باحثين آخرين، ويتم الحصول عليها من الكتب العلمية والدراسات السابقة والمقالات الأكاديمية والتقارير الرسمية. وقد تم استخدام هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث.<sup>٨</sup>

<sup>7</sup> Saunders et al. (2019)  
Sekaran & Bougie (2016<sup>٨</sup>)

### ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، يتم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليلها واستخلاص النتائج التي تساعد في اختبار فرضيات الدراسة.

- وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس اتجاهات أفراد العينة نح وعبارات الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية.
- تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وتساعد هذه الأساليب الإحصائية في تفسير البيانات بصورة علمية، كما تساهم في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية أم لا.<sup>٩</sup>

### الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي السعودي. وقد تم توضيح تصميم البحث والمنهج المستخدم، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة وطرق جمع البيانات وأنواعها.

كما تم استعراض الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتعد هذه الإجراءات أساساً علمياً مهماً يضمن دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة من البحث.

<sup>٩</sup> . Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS*

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ٤,١ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بصورة تفصيلية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، حيث يتم من خلاله تحويل البيانات إلى نتائج علمية قابلة للتفسير، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك لفهم طبيعة العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية، وقياس قوة هذه العلاقة واتجاهها.<sup>١٠</sup>

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

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بهدف التعرف على طبيعة المشاركين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج أن نسبة الموظفين بلغت (٥٥٪)، في حين بلغت نسبة المشرفين (٢٥٪)، ونسبة المديرين (٢٠٪)، مما يدل على أن غالبية العينة من الفئة التشغيلية، وهو أمر منطقي نظرًا لدورهم المباشر في تطبيق مؤشرات الأداء داخل المؤسسات المصرفية.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (٣٠٪)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى ١٠ سنوات (٤٠٪)، بينما بلغت نسبة من تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات (٣٠٪). ويعكس هذا التوزيع توازنًا في الخبرات، مما يعزز من جودة البيانات.

وتشير هذه النتائج إلى أن العينة متنوعة وتمثل مختلف المستويات الوظيفية والخبرات، مما يزيد من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.<sup>١١</sup>

<sup>١٠</sup> . Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS*

<sup>١١</sup> . Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*

### ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك للتأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، مما ساهم في تحسين جودة الأداة.

أما بالنسبة للثبات، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة الثبات لمؤشرات الأداء (٠,٨٨)، وللميزة التنافسية (٠,٩١)، بينما بلغت قيمة الثبات للأداة ككل (٠,٩٠).

وتُعد هذه القيم مرتفعة، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة.<sup>١٢</sup>

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

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لمؤشرات الأداء الرئيسية بلغ (٣,٩٥ من ٥)، مما يدل على مستوى مرتفع من تطبيق هذه المؤشرات في المؤسسات المصرفية. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول هذا التقييم.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، تبين أن وضوح المؤشرات كان من الأبعاد المرتفعة، مما يدل على إدراك العاملين لطبيعة المؤشرات المستخدمة. كما أظهر بعد الارتباط بالاستراتيجية مستوى جيد، مما يعكس وجود توافق بين المؤشرات والأهداف العامة للمؤسسة. أما دقة القياس فقد جاءت بمستوى مقبول إلى مرتفع، في حين أظهر بعد استخدام النتائج في اتخاذ القرار مستوى أقل نسبيًا، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز الاستفادة من نتائج المؤشرات في دعم القرارات الإدارية.

أما بالنسبة للميزة التنافسية، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٢ من ٥)، مما يدل على مستوى مرتفع من تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة. وقد

<sup>١٢</sup> (Cronbach, L. 1951)

أظهرت النتائج أن جودة الخدمات ورضا العملاء من أكثر الأبعاد تحقيقاً، في حين جاء الابتكار بمستوى متوسط إلى مرتفع، مما يعكس وجود جهود تطوير مستمرة. وتشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن المؤسسات المصرفية تحقق مستوى جيداً من الأداء التنافسي، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في ربط نتائج مؤشرات الأداء بالقرارات الاستراتيجية.<sup>١٣</sup>

#### ٥.٤. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسة والميزة التنافسية، باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠,٧٢)، عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يدل على وجود علاقة قوية وطرديّة بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق مؤشرات الأداء، زاد مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (٠,٥٢)، مما يعني أن مؤشرات الأداء تفسر حوالي ٥٢٪ من التغير في الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة (Beta 0.70)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لمؤشرات الأداء على الميزة التنافسية.

وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسة للدراسة، مما يعزز من أهمية استخدام مؤشرات الأداء كأداة استراتيجية لتحقيق التفوق المؤسسي.<sup>١٤</sup>

#### مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مؤشرات الأداء الرئيسة والميزة التنافسية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية أنظمة قياس الأداء في دعم الاستراتيجية المؤسسية وتحقيق التفوق في السوق.

<sup>١٣</sup> (Parmenter (2015  
(Porter (1985

<sup>١٤</sup> (Field (2013

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Kaplan & Norton 1996)، حيث أكدوا أن ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما تتفق مع (Porter 1985) الذي أشار إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تحسين الجودة والكفاءة والابتكار.

كما تدعم النتائج ما أشار إليه (Neely 2007) بشأن وجود فجوة بين قياس الأداء واستخدامه الفعلي، حيث أظهرت الدراسة أن بعض المؤسسات لا تستفيد بشكل كامل من نتائج مؤشرات الأداء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن منظور تحليلي، يمكن القول إن فعالية مؤشرات الأداء لا تعتمد فقط على تصميمها، بل على مدى توظيفها في دعم القرارات وتحسين العمليات. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تنجح في تحويل بيانات الأداء إلى قرارات استراتيجية تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### ٤,٦. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية، حيث تم توصيف عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات، إضافة إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء الرئيسية والميزة التنافسية، مما يؤكد أهمية أنظمة قياس الأداء في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي.

كما أوضحت النتائج الحاجة إلى تعزيز الاستخدام الفعلي لنتائج مؤشرات الأداء في دعم القرارات الإدارية، وهو ما سيتم التركيز عليه في الفصل التالي من خلال تقديم مجموعة من التوصيات العملية.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

## قائمة المراجع

الملاحق