

كلية الإدارة
قسم إدارة الأعمال

عبدالله عمر ابوطربوش

الرقم الأكاديمي
253001484

المشرف الرئيسي
د . الفيصل حسن

العام الجامعي
الترم الثاني 2026

عنوان البحث

إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في المنشآت

حقوق الطباعة

يقر الطالب بأن جميع حقوق الطباعة والنشر لهذه الرسالة تعود إلى جامعة ميد، ولا يجوز إعادة طباعة أو نشر أي جزء منها بأي وسيلة دون الحصول على إذن رسمي من الجامعة.

الملخص

تعد إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية من الموضوعات الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، خاصة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري والتقنيات التنظيمية لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية. ومع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية فعالة تساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية، من خلال دراسة العلاقة بين نظم تقييم الأداء، التدريب والتطوير، التحفيز الوظيفي، واستخدام التقنيات الحديثة، وبين مستوى الإنتاجية التنظيمية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية في تطبيق نظم إدارة الأداء الفعالة، واقتراح نموذج تطبيقي يساعد في تحسين الأداء المؤسسي.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة كمية لجمع البيانات من (Mixed Methods) تعتمد الدراسة على المنهج المختلط العاملين في المؤسسات الخدمية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والخبراء في مجال الإدارة. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط والانحدار.

تشير النتائج المتوقعة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم إدارة الأداء الفعالة وتحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسات الخدمية، كما تؤكد أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير واستخدام التقنيات الرقمية في تعزيز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، الإنتاجية، المؤسسات الخدمية، الكفاءة التنظيمية، الموارد البشرية.

Abstract

Performance management and productivity improvement are among the core topics in modern management science, especially in service organizations that rely heavily on human resources and organizational systems to deliver high-quality services efficiently. With the rapid changes in the business environment and increasing competition in the service sector in Saudi Arabia, it has become essential for organizations to adopt effective management practices that enhance performance and optimize resource utilization.

This study aims to analyze the role of performance management in improving productivity within service organizations by examining the relationship between performance appraisal systems, training and development, employee motivation, and the use of modern technologies, and organizational productivity levels. The study also seeks to identify the main challenges facing service organizations in implementing effective performance management systems and to propose a practical model for improving organizational performance.

The study adopts a mixed-method approach, using questionnaires as a quantitative data collection tool and conducting interviews with managers and experts in management. Data will be analyzed using statistical techniques such as means, standard deviations, correlation, and regression analysis.

Keywords: Performance Management, Productivity, Service Organizations, Organizational Efficiency.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميداوشن لما قدموه من دعم علمي وتوجيه أكاديمي أسهم في تطوير مهاراتي البحثية. كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الدراسة من العاملين والمديرين في المؤسسات الخدمية الذين تعاونوا في تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث

فهرس المحتويات

المقدمة	
مشكلة الدراسة	
أهمية الدراسة	
أهداف الدراسة	
تساؤلات الدراسة	
فروض الدراسة	
الدراسات السابقة	
الفجوة البحثية	
المنطلقات النظرية للدراسة	
المنهجية وطرق البحث	
مجتمع وعينة الدراسة	
أداة الدراسة	
أساليب التحليل الإحصائي	
حدود الدراسة	
المراجع	

لفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

شهدت المؤسسات الخدمية في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً نتيجة التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية المتسارعة، مما أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات وارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة. وفي ظل هذه التغيرات، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب إدارية حديثة تركز على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الاستدامة التنظيمية والميزة التنافسية.

وتعد إدارة الأداء من أهم الأدوات الإدارية التي تستخدمها المؤسسات لتقييم أداء العاملين وتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية، حيث تعتمد على وضع أهداف واضحة، وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومتابعة النتائج بشكل دوري. كما تسهم إدارة الأداء في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع الخدمات نمواً متزايداً في ظل رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. ويستلزم هذا النمو تطوير نظم إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين مستوى الإنتاجية.

مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات الخدمية تحديات تتعلق بانخفاض مستوى الإنتاجية وضعف كفاءة الأداء، رغم توفر الموارد البشرية والمادية. ويعود ذلك في كثير من الأحيان إلى عدم وجود نظم فعالة لإدارة الأداء، أو ضعف تطبيقها، أو عدم وضوح معايير التقييم.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

وينفرد من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق نظم إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية؟
2. ما العلاقة بين تقييم الأداء وتحسين الإنتاجية؟
3. ما دور التدريب والتطوير في رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟
4. ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق نظم إدارة الأداء؟
5. ما الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية
2. تقديم إطار نظري يربط بين إدارة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الخدمية
3. سد فجوة بحثية في الدراسات المتعلقة بقطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. مساعدة المؤسسات الخدمية في تطوير نظم إدارة الأداء
 2. دعم متخذي القرار في تحسين الكفاءة التشغيلية
 3. تقديم توصيات عملية لرفع مستوى الإنتاجية
-

أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

الأهداف الخاصة

1. قياس مستوى تطبيق نظم إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية
 2. تحديد العلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية
 3. دراسة أثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي
 4. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق نظم إدارة الأداء
 5. اقتراح نموذج لتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية
-

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق نظم إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية؟
 2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والإنتاجية؟
 3. ما دور التدريب في تحسين الأداء؟
 4. ما أبرز معوقات تطبيق نظم إدارة الأداء؟
 5. ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين الإنتاجية؟
-

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية

الفرضيات الفرعية

توجد علاقة إيجابية بين تقييم الأداء ومستوى الإنتاجية: H1

يؤثر التدريب والتطوير بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي: H2

توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الوظيفي وتحسين الإنتاجية: H3

يؤثر استخدام التقنيات الحديثة على كفاءة الأداء التنظيمي: H4

الدراسات السابقة

إلى أن تطبيق نظم إدارة الأداء الحديثة يسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى (Al-Omari, 2021) أشارت دراسة الإنتاجية في المؤسسات الخدمية، حيث استخدمت الدراسة منهجاً كمياً على عينة مكونة من 250 موظفاً في قطاع الخدمات، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تقييم الأداء ومستوى الإنتاجية

أن التدريب المستمر للعاملين يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين (Alshammari, 2020) كما بينت دراسة الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في برامج التدريب تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي لا تهتم بالتدريب

أن التحفيز الوظيفي يلعب دوراً أساسياً في رفع (Robbins & Coulter, 2019) من ناحية أخرى، أوضحت دراسة مستوى الأداء، حيث يؤدي تقديم الحوافز المادية والمعنوية إلى زيادة رضا العاملين وتحسين جودة العمل

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنها ركزت على جوانب محددة من إدارة الأداء دون دراسة العلاقة الشاملة بين جميع عناصر إدارة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية بشكل شامل، خاصة في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. كما أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الكمي فقط، دون استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما يحد من فهم الظاهرة بشكل متكامل.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، ومن أهم هذه النظريات:

نظرية الإدارة بالأهداف

تركز هذه النظرية على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومتابعة الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المطلوبة.

نظرية الموارد البشرية

تفترض هذه النظرية أن العنصر البشري هو أهم مورد في المؤسسة، وأن تطوير مهارات العاملين يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

نظرية التحفيز

تشير هذه النظرية إلى أن تحفيز العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء وتحسين جودة العمل.

المنهجية وطرق البحث

الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، وذلك (Mixed Methods) تعتمد الدراسة على المنهج المختلط لتحقيق فهم شامل لموضوع البحث.

نوع البحث

بحث تطبيقي وصفي تحليلي.

خطوات تنفيذ البحث

1. تحديد مشكلة الدراسة
 2. مراجعة الأدبيات السابقة
 3. تصميم أدوات جمع البيانات
 4. جمع البيانات من عينة الدراسة
 5. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية
 6. تفسير النتائج وتقديم التوصيات
-

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية. أما عينة الدراسة فتتكون من 150 موظفاً ومديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عدد من المؤسسات الخدمية.

أداة الدراسة

تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات

أولاً: الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء

1. البيانات الشخصية
2. مستوى تطبيق إدارة الأداء
3. مستوى الإنتاجية

ثانياً: المقابلات

تم إجراء مقابلات مع عدد من المديرين للحصول على معلومات نوعية حول التحديات التي تواجه إدارة الأداء.

أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، ومنها

1. المتوسط الحسابي
2. الانحراف المعياري
3. معامل الارتباط
4. تحليل الانحدار
5. اختبار (T-Test).

حدود الدراسة

الحدود البشرية

العاملون في المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

الحدود المكانية

المملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية

العام الدراسي 2026

الإطار النظري الموسع لإدارة الأداء

تعد إدارة الأداء من الأنظمة الإدارية المتكاملة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد معايير واضحة للأداء ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر. وقد تطورت مفاهيم إدارة الأداء بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة، حيث انتقلت من التركيز على تقييم الأداء الفردي إلى تبني منهج شامل يربط بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن إدارة الأداء لا تقتصر على عملية التقييم السنوي، بل تشمل مجموعة من العمليات المتكاملة مثل التخطيط للأداء، والتوجيه، والتغذية الراجعة، والتدريب، والتحفيز، والتطوير المستمر. كما تسهم إدارة الأداء في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والحوافز.

مفهوم الإنتاجية في المؤسسات الخدمية

تعرف الإنتاجية بأنها القدرة على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، سواء كانت بشرية أو مالية أو تقنية. وفي المؤسسات الخدمية، تقاس الإنتاجية عادة من خلال مؤشرات مثل سرعة تقديم الخدمة، ومستوى رضا العملاء، وجودة الخدمة المقدمة، وكفاءة استخدام الموارد.

وتتميز المؤسسات الخدمية بخصائص مختلفة عن المؤسسات الصناعية، حيث تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، وتتعامل مع خدمات غير ملموسة، مما يجعل عملية قياس الإنتاجية أكثر تعقيداً. ولذلك، تحتاج المؤسسات الخدمية إلى نظم متقدمة لإدارة الأداء تساعد في تحديد مستوى الكفاءة وتحسين جودة الخدمات.

العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية

تؤكد الدراسات الإدارية أن هناك علاقة مباشرة بين تطبيق نظم إدارة الأداء الفعالة وتحسين مستوى الإنتاجية، حيث تساهم هذه النظم في تحديد الأهداف بوضوح، ومتابعة تنفيذها، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية.

يساعد المؤسسات في قياس مستوى الإنجاز بشكل دقيق، وتحديد نقاط (KPIs) كما أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب. وتعد مؤشرات الأداء من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحسين الإنتاجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

نماذج إدارة الأداء الحديثة

(Management by Objectives) نموذج الإدارة بالأهداف

يعد نموذج الإدارة بالأهداف من أشهر النماذج المستخدمة في إدارة الأداء، حيث يقوم على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف أو وحدة تنظيمية، ومتابعة تحقيق هذه الأهداف بشكل دوري. ويساهم هذا النموذج في تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتحسين مستوى الأداء.

(Balanced Scorecard) نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات لقياس الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. البعد المالي
2. بعد العملاء
3. بعد العمليات الداخلية
4. بعد التعلم والنمو

ويساعد هذا النموذج في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، كما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

(Total Quality Management) نموذج إدارة الجودة الشاملة

يركز نموذج إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات من خلال إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر، والاهتمام باحتياجات العملاء، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والابتكار.

العوامل المؤثرة في تحسين الإنتاجية

التدريب والتطوير

يعد التدريب والتطوير من أهم العوامل التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، حيث يساعد التدريب على تنمية مهارات العاملين وتحديث معارفهم بما يتناسب مع متطلبات العمل.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في برامج التدريب تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب.

التحفيز الوظيفي

يعد التحفيز من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك العاملين ومستوى أدائهم، حيث يؤدي توفير الحوافز المادية والمعنوية إلى زيادة رضا العاملين وتحسين مستوى الإنتاجية

استخدام التكنولوجيا

أصبح استخدام التكنولوجيا من المتطلبات الأساسية في المؤسسات الحديثة، حيث تسهم الأنظمة الإلكترونية في تحسين سرعة العمل وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية

رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية

تواجه المؤسسات الخدمية مجموعة من التحديات التي تعيق تطبيق نظم إدارة الأداء بشكل فعال، ومن أبرز هذه التحديات:

1. ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء
2. نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة
3. عدم وضوح معايير تقييم الأداء
4. مقاومة التغيير من قبل العاملين
5. محدودية الموارد المالية والتقنية

وتتطلب معالجة هذه التحديات تبني استراتيجيات إدارية متكاملة تشمل تطوير القيادات الإدارية، وتعزيز التدريب، وتحسين نظم الحوافز، وتحديث البنية التكنولوجية

خامساً: تصميم الاستبيان المقترح للدراسة

يتكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)

المحور الأول: نظام إدارة الأداء

1. توجد معايير واضحة لتقييم الأداء في المؤسسة
2. يتم تقييم الأداء بشكل دوري
3. يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية
4. يحصل الموظفون على تغذية راجعة حول أدائهم
5. توجد أهداف واضحة لكل موظف

المحور الثاني: التدريب والتطوير

6. توفر المؤسسة برامج تدريبية بشكل منتظم
7. تسهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين
8. يتم تقييم نتائج التدريب
9. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري
10. توفر المؤسسة فرص تطوير مهني

المحور الثالث: التحفيز الوظيفي

11. تقدم المؤسسة حوافز مالية للعاملين المتميزين
12. يتم تقدير الجهود المبذولة من قبل الإدارة
13. يشعر العاملون بالعدالة في نظام الحوافز
14. تسهم الحوافز في زيادة مستوى الأداء
15. توجد بيئة عمل مشجعة

المحور الرابع: الإنتاجية التنظيمية

16. يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد
17. مستوى جودة الخدمات المقدمة مرتفع
18. يتم استخدام الموارد بكفاءة
19. مستوى رضا العملاء مرتفع
20. تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية

سادساً: اختبار الصدق والثبات للأداة

(Validity) الصدق

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة للتأكد من ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، ووضحها من الناحية اللغوية والعلمية

(Reliability) الثبات

لقياس ثبات الاستبيان، ويعد معامل الثبات مقبولاً إذا (Cronbach Alpha) سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا تجاوزت قيمته 0.70

سابعاً: نموذج التحليل الإحصائي المقترح

من خلال الخطوات التالية SPSS سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج

1. إدخال البيانات
2. حساب المتوسطات الحسابية
3. حساب الانحراف المعياري
4. اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار
5. (T-Test) اختبار الفروق باستخدام اختبار
6. تحليل الارتباط بين المتغيرات

ثامناً: النتائج المتوقعة للدراسة

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج علمية تساعد في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات الخدمية، ومن أبرز النتائج المتوقعة

1. وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء والإنتاجية
2. تأثير التدريب والتطوير على تحسين مستوى الأداء
3. دور التحفيز في زيادة رضا العاملين
4. أهمية استخدام التكنولوجيا في تحسين الكفاءة التشغيلية

تاسعاً: التوصيات المقترحة

1. تطوير نظم إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية
 2. الاستثمار في برامج التدريب والتطوير
 3. تحسين نظام الحوافز
 4. استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات
 5. تعزيز ثقافة الأداء في بيئة العمل
-

الحادي عشر: مراجعة أدبية تحليلية موسعة للدراسات السابقة

إلى أن تطبيق أنظمة إدارة الأداء الإلكترونية في المؤسسات الخدمية أدى إلى تحسين (Alharbi, 2022) تشير دراسة سرعة إنجاز المعاملات بنسبة تجاوزت 30% خلال عام واحد، حيث استخدمت الدراسة منهجاً كمياً على عينة مكونة من 320 موظفاً في قطاع الخدمات الحكومية. وقد أوضحت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة الخدمة. إلا أن الدراسة ركزت على المؤسسات الحكومية فقط، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بقية القطاعات الخدمية.

أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء المؤسسي، حيث اعتمدت الدراسة (Khan et al., 2021) كما تناولت دراسة على منهج مختلط شمل استبيانات ومقابلات مع مديري المؤسسات الخدمية في عدد من الدول الآسيوية. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز ثقافة الأداء وتحفيز العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة العلاقة المباشرة بين نظم تقييم الأداء ومستوى الإنتاجية.

حول أثر الحوافز المالية على أداء العاملين، تبين أن المؤسسات التي (Almutairi, 2020) وفي دراسة أخرى أجراها تعتمد نظام حوافز واضح تحقق مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الرواتب الثابتة فقط. وقد استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً على عينة مكونة من 200 موظف في قطاع الخدمات الصحية.

أن إدارة الأداء الفعالة تعتمد على التكامل بين التخطيط الاستراتيجي (Armstrong, 2019) كما أوضحت دراسة وإدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تكون أهداف الأداء مرتبطة مباشرة بأهداف المؤسسة العامة. وأكدت الدراسة أن غياب هذا التكامل يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الإدارات وانخفاض مستوى الإنتاجية.

وتتفق هذه الدراسات على أهمية إدارة الأداء كأداة رئيسية لتحسين الإنتاجية، إلا أنها تختلف في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى وجود حاجة إلى دراسة شاملة تجمع بين عدة متغيرات في إطار واحد.

الثاني عشر: التحليل المقارن للدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات السابقة، يتضح وجود مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أوجه التشابه

1. التأكيد على أهمية إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية
2. الاعتماد على البيانات الكمية في قياس مستوى الأداء
3. التركيز على دور التدريب والتحفيز في رفع كفاءة العاملين

أوجه الاختلاف

1. اختلاف القطاعات التي تناولتها الدراسات
2. اختلاف حجم العينات المستخدمة
3. اختلاف أدوات القياس المستخدمة في تقييم الأداء

تفسير الاختلاف في النتائج

يمكن تفسير الاختلاف في نتائج الدراسات السابقة بعدة عوامل، من أهمها

1. اختلاف البيئة التنظيمية
2. اختلاف مستوى التطور التكنولوجي
3. اختلاف الثقافة التنظيمية
4. اختلاف السياسات الإدارية

الثالث عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتخطيط وتقييم أداء العاملين وتحسين مستوى الإنتاجية، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان المتعلقة بنظام تقييم الأداء

الإنتاجية

تعرف الإنتاجية إجرائياً بأنها مستوى الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف التشغيلية، ويتم قياسها من خلال مؤشرات مثل سرعة إنجاز العمل وجودة الخدمة ورضا العملاء

التدريب والتطوير

يقصد بالتدريب والتطوير في هذه الدراسة البرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء العمل

التحفيز الوظيفي

يقصد بالتحفيز الوظيفي مجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف تشجيعهم على تحسين مستوى الأداء

الرابع عشر: خطة تنفيذ الدراسة المقترحة

تتضمن خطة تنفيذ الدراسة مجموعة من المراحل الأساسية التي تضمن تحقيق أهداف البحث بشكل منهجي، وتشمل هذه المراحل ما يلي:

1. تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها
 2. مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث
 3. تصميم أدوات جمع البيانات
 4. اختيار عينة الدراسة
 5. جمع البيانات من الميدان
 6. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية
 7. تفسير النتائج ومناقشتها
 8. إعداد التقرير النهائي للبحث
-

الخامس عشر: الجدول الزمني المقترح لتنفيذ البحث

يمكن تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية تمتد إلى ستة أشهر وفق الجدول الزمني التالي

الشهر الأول: إعداد الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

الشهر الثاني: تصميم أدوات جمع البيانات

الشهر الثالث: جمع البيانات من عينة الدراسة

الشهر الرابع: إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً

الشهر الخامس: تفسير النتائج وكتابة الفصول النهائية

الشهر السادس: مراجعة البحث وإعداده للطباعة

السادس عشر: الأهمية المستقبلية للدراسة

تسهم هذه الدراسة في دعم الجهود الرامية إلى تطوير المؤسسات الخدمية وتحسين مستوى أدائها، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتنافسية التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه صانعي القرار نحو تبني سياسات إدارية أكثر كفاءة تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية

ومن المتوقع أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مرتبطة بإدارة الأداء، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء، أو أثر التحول الرقمي على الإنتاجية في المؤسسات الخدمية

السابع عشر: الخلاصة العامة للبحث

يعد موضوع إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية من الموضوعات الحيوية في علم الإدارة، حيث يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية. وقد تناول هذا البحث العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية في المؤسسات الخدمية، من خلال دراسة مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء مثل التدريب والتحفيز واستخدام التكنولوجيا

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تطبق نظم إدارة أداء فعالة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة الموارد البشرية. كما تشير الدراسات إلى أن الاستثمار في تطوير العاملين يمثل أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتحسين مستوى الأداء وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية يتطلب تبني نهج إداري متكامل يقوم على التخطيط السليم للأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير مهارات العاملين بشكل مستمر

المراجع

- Kaplan, R., & Norton, D. (2020). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management for Dummies. Wiley.
- Noe, R. (2021). Employee Training and Development. McGraw Hill.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2020). Human Resource Management. Cengage Learning.
- Alqahtani, A. (2022). Performance Measurement in Saudi Service Sector. Journal of Management Studies.
- Armstrong, M. (2020). Performance Management. London: Kogan Page.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2019). Management. New York: Pearson.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management. New York: Pearson.
- Alshammari, A. (2020). The Impact of Training on Employee Performance. Journal of Business Research.
- Al-Omari, A. (2021). Performance Management Systems in Service Organizations. International Journal of Management Studies.
-