

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال



عنوان البحث

أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية
" دراسة ميدانية على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير "

إعداد الطالبة/

عائشة علي الشهراني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في البيئات التنظيمية نتيجة التطورات التقنية، وتزايد متطلبات الحوكمة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات العامة، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية. ولم يعد تحقيق الأهداف المؤسسية مرهوناً بوجود الخطط والسياسات فحسب، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على إدارة أداء مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج المستهدفة (Bryson, 2022).

وفي هذا السياق، برزت إدارة الأداء الوظيفي بوصفها منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات من خلال تحديد الأهداف، وقياس النتائج، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وربط الأداء بالحوافز والتطوير المهني. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الأداء لم تعد مجرد عملية تقييم سنوية، بل أصبحت عملية مستمرة تركز على الحوار الدوري، وتوضيح التوقعات، وبناء ثقافة الإنجاز داخل المنظمة (Aguinis, 2019؛ Taylor, 2023 & Armstrong). كما يؤكد Pulakos (2022) أن الأنظمة التي تعتمد على المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة الدورية تحقق مستويات أعلى من التحسن في الأداء مقارنة بالأنظمة التقليدية.

إلا أن وجود نظام رسمي لإدارة الأداء لا يضمن بالضرورة تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي، إذ تعتمد فاعلية النظام على مدى تكامله ووضوح معايير وعادلة تطبيقه. وقد أشار DeNisi and Murphy (2017) إلى أن أنظمة تقييم الأداء التي تقتصر على الاتساق والشفافية قد تؤدي إلى انخفاض الدافعية وعدم انعكاس نتائج التقييم على تحسين الأداء الفعلي. كما بينت دراسة Aguinis and Burgi- Tian (2022) أن التأثير الإيجابي لإدارة الأداء يتحقق عندما يتم ربط نتائج التقييم ببرامج التطوير والتحفيز بصورة منهجية.

ومن ناحية أخرى، تُعد الإنتاجية أحد المؤشرات الرئيسة لقياس كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات، حيث تشير إلى العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وتعكس قدرة الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة ضمن الإطار الزمني المحدد (Latham, & 2019, Locke). وقد أكدت العديد من الدراسات أن وضوح الأهداف وتحديد معايير الأداء يساهمان بصورة مباشرة في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين الالتزام الوظيفي (Aguinis, 2019).

أما جودة الخدمات الإدارية، فتُعد عنصرًا أساسيًا في تقييم أداء المؤسسات الحكومية، نظرًا لارتباطها المباشر برضا المستفيدين وسرعة الإجراءات ودقة المعاملات ووضوح الأنظمة. وقد طور Parasuraman et al (1988) نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمات، مبيّن أن جودة الخدمة تعتمد على الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكهم الفعلي للأداء. كما أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن تحسين جودة الخدمات يتطلب وجود أنظمة أداء فعالة تعزز المساءلة وتدعم التحسين المستمر (Armstrong, 2023).

وتُعد وزارة التعليم من المؤسسات الحكومية التي تعتمد بصورة رئيسة على كفاءة مواردها البشرية في تقديم خدمات إدارية وتعليمية متكاملة، ضمن منظومة تنظيمية متعددة المستويات. وفي ظل التوجهات الإصلاحية الرامية إلى تعزيز كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات العامة، أصبح من الضروري دراسة مدى فاعلية نظم إدارة الأداء الوظيفي داخل إدارات التعليم بالمناطق، ومنها منطقة عسير، باعتبارها بيئة تنظيمية تمثل نموذجًا تطبيقيًا لتحليل العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء المؤسسي بصورة عامة، إلا أن الربط التحليلي بين إدارة الأداء بوصفها منظومة متكاملة بأبعادها المختلفة، وبين كلٍ من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية في سياق تطبيقي محدد داخل وزارة التعليم، لا يزال بحاجة إلى مزيد من المعالجة البحثية، خاصة على مستوى الإدارات التعليمية بالمناطق. كما أن معظم الدراسات ركزت على بعد تقييم الأداء دون تحليل الأثر التكاملي لبقية الأبعاد مثل التخطيط المسبق، والتغذية الراجعة المستمرة، وربط الأداء بالحوافز والتطوير.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية، من خلال دراسة ميدانية على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، بهدف تقديم إطار علمي وتطبيقي يساهم في تعزيز فاعلية نظم الأداء، ودعم جهود تحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق مستويات أعلى من جودة الخدمات الإدارية داخل البيئة التعليمية الحكومية

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات في ظل بيئة تنظيمية تتسم بتعدد المستويات الإدارية، وتسارع التغيرات، وارتفاع توقعات المستفيدين. ويُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، إذ تعتمد فاعلية المؤسسات العامة بصورة

مباشرة على مستوى أداء موظفيها وقدرتهم على إنجاز الأعمال بدقة وسرعة وفاعلية. ومن هنا برزت أهمية إدارة الأداء الوظيفي بوصفها أحد النظم الإدارية التي تهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المستهدفة.

وتُعد إدارة الأداء عملية منهجية متكاملة تشمل تخطيط الأداء، وتحديد معايير واضحة، ومتابعة التنفيذ، وتقديم التغذية الراجعة، وربط النتائج بالحوافز وبرامج التطوير. إلا أن فاعلية هذه العملية لا تتحقق بمجرد وجود نظام رسمي للتقييم، بل تعتمد على درجة تكامل مراحلها ووضوح تطبيقه وعدالته، ومدى انعكاس نتائجه على تحسين الأداء الفعلي للموظفين. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ضعف الربط بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التطوير والتحفيز يؤدي إلى انخفاض أثر النظام في تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات (Aguinis & Burgi-Tian, 2022).

ومن جهة أخرى، تُعد الإنتاجية مؤشراً رئيساً لقياس كفاءة الأداء داخل المؤسسات الحكومية، حيث تعكس قدرة الموظفين على استثمار الوقت والموارد المتاحة بصورة فعالة لتحقيق النتائج المطلوبة. كما تمثل جودة الخدمات الإدارية بعداً جوهرياً في تقييم أداء الجهات العامة، نظراً لارتباطها برضا المستفيدين وسرعة الإجراءات ودقة المعاملات. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن تحسن جودة الخدمات يتطلب وجود أنظمة أداء فعالة تعزز المساءلة وتدعم التحسين المستمر (Armstrong & Taylor, 2023).

ورغم الجهود المبذولة لتطوير نظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية، إلا أن التحدي يكمن في مدى انعكاس هذه النظم فعلياً على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية، خاصة في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المتعددة. فوجود آلية تقييم دون متابعة مستمرة أو دون ربط واضح بالحوافز والتطوير قد يؤدي إلى فجوة بين الأهداف المخططة والنتائج المتحققة، مما يحد من فاعلية النظام ويقلل من أثره في تحسين الأداء المؤسسي (DeNisi & Murphy, 2017).

وتُعد وزارة التعليم من المؤسسات الحكومية التي تعتمد بصورة رئيسة على كفاءة موظفيها الإداريين في تنفيذ السياسات التعليمية، وإدارة العمليات التنظيمية، وتقديم الخدمات للمستفيدين الداخليين والخارجيين. وفي ظل التوجهات الرامية إلى تعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات العامة، يبرز التساؤل حول مدى فاعلية إدارة الأداء الوظيفي داخل إدارات التعليم بالمناطق، ومنها منطقة عسير، ومدى انعكاسها على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

كما تشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات تناولت إدارة الأداء وعلاقته بالأداء المؤسسي بصورة عامة، أو ركزت على بعد تقييم الأداء دون تناول المنظومة المتكاملة لإدارة الأداء بأبعادها المختلفة. كذلك فإن الدراسات التي جمعت بين متغيري الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية في نموذج تحليلي واحد داخل سياق تطبيقي محدد على مستوى منطقة تعليمية لا تزال محدودة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية. إذ تمثل إدارة الأداء أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما لها من دور في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز ثقافة الإنجاز، وضمان الاتساق بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية. ويكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل سعي المؤسسات العامة إلى تحسين كفاءتها التشغيلية ورفع مستوى جودة خدماتها بما يتوافق مع معايير الحوكمة والشفافية.

كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تطبق على وزارة التعليم بمنطقة عسير، باعتبارها إحدى الإدارات التعليمية التي تعمل ضمن منظومة تنظيمية متعددة المستويات، وتعتمد بصورة مباشرة على كفاءة موظفيها الإداريين في تنفيذ السياسات وتقديم الخدمات. ومن ثم فإن دراسة العلاقة بين إدارة الأداء الوظيفي وكل من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية تسهم في تقديم معالجة تطبيقية تدعم تطوير الممارسات الإدارية داخل البيئة التعليمية الحكومية.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على مدى فاعلية إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها المختلفة داخل وزارة التعليم بمنطقة عسير، ومدى انعكاسها على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تمكين القيادات الإدارية من التعرف على جوانب القوة والقصور في نظام إدارة الأداء المعمول به، واتخاذ القرارات المناسبة لتطوير آليات التخطيط والمتابعة والتقييم، وربط نتائج الأداء بالحوافز وبرامج التطوير المهني.

كذلك قد تساعد الدراسة في دعم جهود تحسين الكفاءة التشغيلية داخل الإدارات التعليمية، من خلال تعزيز وضوح الأهداف، وتحسين مستوى المتابعة، وتفعيل التغذية الراجعة المستمرة، بما يسهم في رفع مستوى الإنجاز وتقليل الهدر في الوقت والموارد. كما يمكن أن توفر نتائجها مؤشرات عملية تسهم في تطوير سياسات إدارة الأداء بما يعزز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

الأهمية العلمية:

تمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات التي تتناول إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأداء المؤسسي، من خلال تقديم معالجة تطبيقية تربط بين إدارة الأداء بأبعادها المتكاملة وكل من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية في نموذج تحليلي واحد. كما تسهم الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات داخل مؤسسة حكومية تعليمية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة.

وتدعم الدراسة التوجهات البحثية التي تسعى إلى الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء التنظيمي، وتوفر إطارًا علميًا يمكن أن يستفيد منه الباحثون في إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين إدارة الأداء وجودة الخدمات في قطاعات حكومية أخرى، أو في سياقات تنظيمية مختلفة.

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيس من هذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها المختلفة في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية، من خلال دراسة ميدانية على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وذلك بهدف تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء، وقياس مدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المؤسسي المرتبطة بالإنتاجية وجودة الخدمات.

وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) داخل وزارة التعليم بمنطقة عسير.
- قياس مستوى الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.
- قياس مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة داخل الإدارات التابعة لوزارة التعليم بمنطقة عسير.
- تحليل مدى تأثير تخطيط الأداء في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية.
- تحليل أثر تقييم الأداء على مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية.
- التعرف على دور التغذية الراجعة المستمرة في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي وانعكاسها على الإنتاجية وجودة الخدمات.

- بيان أثر ربط الأداء بالحوافز وبرامج التطوير المهني في تحسين مستوى الإنجاز ورفع جودة الخدمات الإدارية.

- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (إن وجدت).

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي بما يعزز الإنتاجية ويحسن جودة الخدمات الإدارية داخل وزارة التعليم بمنطقة عسير

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول:

ما مدى تأثير تخطيط الأداء على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

- السؤال الفرعي الثاني:

إلى أي مدى يؤثر تقييم الأداء على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

- السؤال الفرعي الثالث:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة المستمرة على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

– السؤال الفرعي الرابع:

ما مدى تأثير ربط الأداء بالحوافز وبرامج التطوير المهني على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

– السؤال الفرعي الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي)؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق منها فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء – تقييم الأداء – التغذية الراجعة – الحوافز والتطوير) على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتخطيط الأداء على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتقييم الأداء على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتغذية الراجعة المستمرة على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لربط الأداء بالحوافز وبرامج التطوير المهني على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي)

نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها المختلفة في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية، بالتطبيق على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

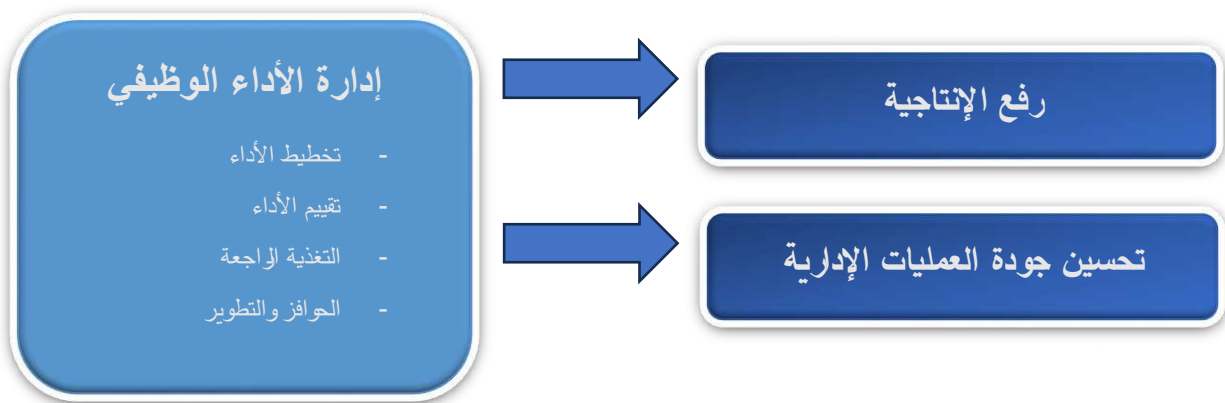
ويستند النموذج إلى افتراض وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد إدارة الأداء الوظيفي بوصفها متغيراً مستقلاً، وبين كلٍ من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية بوصفهما متغيرين تابعين، مع اختبار الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

– المتغير المستقل: إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها: (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، الحوافز والتطوير)

– المتغيرات التابع: رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

– لمتغيرات المعدلة: الخصائص الديموغرافية (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

ويُظهر نموذج الدراسة الشكل (١) العلاقة التأثيرية من أبعاد إدارة الأداء الوظيفي إلى كلٍ من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية، حيث تمثل الأسهم اتجاه التأثير من المتغير المستقل إلى المتغيرات التابعة.



شكل (١) متغيرات الدراسة

من إعداد الباحثة

الدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية “دراسة ميدانية على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير”. ولتوفير سياق بحثي متكامل، تستعرض هذه الفقرة أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مع التركيز على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة (العتيبي، ٢٠٢٤)، بعنوان أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الإنتاجية في الجهات الحكومية السعودية

- هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) في رفع مستوى الإنتاجية في الجهات الحكومية السعودية.
- وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في عدد من الوزارات الخدمية، وتم سحب عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٢٠) مفردة، وكان الصالح للتحليل (٢٩٨) استبانة.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة مكونة من (٤٢) فقرة، وتم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج (SPSS).

– توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية، وكان بعد التغذية الراجعة من أكثر الأبعاد تأثيراً في تفسير التغير في مستوى الإنتاجية.

– وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين مراحل إدارة الأداء وربط نتائج التقييم ببرامج التدريب والتحفيز لضمان استدامة التحسن في الإنتاجية.

٢- دراسة (الحارثي، ٢٠٢٣)، بعنوان دور تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الإدارية في القطاع التعليمي

– هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الإدارية في إدارات التعليم.

– وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والمشرفين في عدد من إدارات التعليم، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٧٠) مفردة.

– اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام اختبار (T) وتحليل الارتباط.

– توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح معايير تقييم الأداء ومستوى جودة الخدمات الإدارية، كما تبين أن العدالة في تطبيق التقييم تسهم في رفع مستوى رضا المستفيدين.

– وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أدوات تقييم الأداء بما يتناسب مع طبيعة العمل الإداري، وتعزيز آليات المتابعة الدورية.

٣- دراسة (الشهري، ٢٠٢٢)، بعنوان أثر أنظمة إدارة الأداء في تعزيز الكفاءة المؤسسية في المؤسسات الحكومية

– هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أنظمة إدارة الأداء على الكفاءة المؤسسية في عدد من الجهات الحكومية.

– وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في مؤسسات حكومية مختلفة، وتم اختيار عينة بلغت (٢٥٠) مفردة.

– استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

– توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لأنظمة إدارة الأداء في تعزيز الكفاءة المؤسسية، خاصة عندما تتكامل مراحل التخطيط والتقييم والمتابعة.

– وأوصت الدراسة بضرورة اعتبار إدارة الأداء أداة استراتيجية تسهم في تحسين جودة المخرجات المؤسسية.

٤- دراسة (القحطاني، ٢٠٢١)، بعنوان أثر الحوافز المرتبطة بالأداء في رفع الإنتاجية في القطاع العام

– هدفت الدراسة إلى قياس أثر الحوافز المرتبطة بنتائج تقييم الأداء على مستوى الإنتاجية في القطاع العام.

– وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الحكوميين، وتم اختيار عينة بلغت (٢٨٠) مفردة.

– اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

– توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للحوافز المرتبطة بالأداء في تحسين الإنتاجية، بشرط وضوح المعايير وعدالة التطبيق.

– وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الأداء والإنجاز داخل المؤسسات الحكومية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Andersen et al.، 2025)، بعنوان Strategic Performance Management and Administrative Service Excellence

– هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة الأداء الاستراتيجية على التميز في الخدمات الإدارية في القطاع العام.

– وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والموظفين في مؤسسات حكومية تمر بعمليات تطوير إداري.

– اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

– أظهرت النتائج أن التكامل بين تخطيط الأداء والتطوير المهني يسهم بصورة معنوية في تحقيق التميز في جودة الخدمات الإدارية.

– وأوصت الدراسة بإعادة تصميم أنظمة إدارة الأداء لتكون أكثر تكاملاً مع عمليات التحسين المؤسسي.

٢- دراسة (Rao & Prakash، 2024)، بعنوان Performance Management Practices and Organizational Efficiency in Government Institutions

– هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الأداء على الكفاءة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

– وتكون مجتمع الدراسة من موظفين في مؤسسات حكومية آسيوية.

– استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق نماذج الانحدار الهيكلي لاختبار العلاقات بين المتغيرات.

– توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة بين فعالية تخطيط الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية.

– وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة إدارة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٣- دراسة (Armstrong، 2023)، بعنوان Strategic Performance Management and Service Quality

– هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمات في المؤسسات العامة.

– وتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين في مؤسسات حكومية، وتم جمع البيانات من خلال أدوات قياس معيارية.

– استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

– توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال للأداء والتغذية الراجعة المستمرة يساهمان بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

– وأكدت الدراسة على أهمية العدالة والشفافية في تطبيق نظام التقييم لتعزيز التزام الموظفين وتحسين الأداء.

٤- دراسة (Kuvaas & Buch، 2023)، بعنوان Performance Management Systems and Employee Productivity: The Role of Feedback and Goal Clarity

-هدفت الدراسة إلى تحليل أثر وضوح الأهداف وآليات التغذية الراجعة ضمن نظم إدارة الأداء على مستوى إنتاجية الموظفين في القطاع العام.

– وتكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون في مؤسسات حكومية أوروبية، وتم جمع البيانات من خلال استبانات كمية.

– اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

– توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لوضوح الأهداف والتغذية الراجعة المنتظمة على تحسين الإنتاجية.

– وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الأداء بحيث تركز على الحوار المستمر بين المديرين والموظفين.

٥- دراسة (Aguinis & Burgi-Tian، 2022)، بعنوان Measuring Performance Management Effectiveness: A Global Perspective

– هدفت الدراسة إلى فحص أثر نظم إدارة الأداء المتكاملة على النتائج التنظيمية في مؤسسات القطاع العام عبر سياقات دولية متعددة.

– وتكون مجتمع الدراسة من موظفين يعملون في مؤسسات عامة في عدد من الدول، وتم جمع البيانات باستخدام استبانات كمية.

– اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين إدارة الأداء ومؤشرات الفاعلية التنظيمية.

– توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظم إدارة الأداء المتكاملة على الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.

– وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التطوير المهني.

٦- دراسة (Pulakos et al.، 2022)، بعنوان Continuous Performance Management and Organizational Effectiveness

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الأداء المستمرة على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات العامة.
- وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين الإداريين في عدد من المؤسسات الحكومية.
- اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت نماذج الانحدار لتحليل البيانات.
- توصلت الدراسة إلى أن آليات التغذية الراجعة المستمرة والحوار الدوري حول الأداء تسهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء الفردي وجودة تقديم الخدمات.
- وأوصت الدراسة باستبدال أنظمة التقييم السنوية التقليدية بأنظمة تعتمد على المتابعة المستمرة والتواصل الفعال.

٧- دراسة (DeNisi & Murphy، 2017)، بعنوان Performance Appraisal and Organizational Performance

- هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات التجريبية المتعلقة بالعلاقة بين نظم تقييم الأداء والأداء التنظيمي.
- وتناولت الدراسة عددًا كبيرًا من البحوث السابقة لتحليل تطور مفهوم إدارة الأداء وأثره على النتائج المؤسسية.
- توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء تسهم في رفع الإنتاجية عندما تكون مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ومدعومة بالتزام القيادات الإدارية.
- وأكدت الدراسة على أهمية إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف لتعزيز فاعلية نظام الأداء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنتقل هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار المرجعي لمتغيراتها، والتي تتمثل في: إدارة الأداء الوظيفي، والإنتاجية، وجودة الخدمات الإدارية، إضافة إلى عدد من النظريات المفسرة لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات داخل المؤسسات الحكومية.

أولاً: إدارة الأداء الوظيفي (Performance Management)

تُعد إدارة الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال عملية منهجية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير، وتتم بمتابعة التنفيذ والتوجيه، وتنتهي بقياس النتائج وتقديم التغذية الراجعة وربطها بالحوافز وبرامج التطوير. وتمثل إدارة الأداء بذلك منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق الاتساق بين توقعات المؤسسة وما يتم إنجازه فعلياً على مستوى الموظفين.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الأداء لم تعد تُفهم بوصفها "تقييماً" فقط، بل بوصفها نظاماً إدارياً متكاملاً يتضمن تخطيط الأداء بصورة مسبقة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وقياس الأداء وفق مؤشرات قابلة للقياس، وإدارة الحوار المستمر حول الأداء بهدف التحسين والتحفيز، بما ينعكس على الإنتاجية وجودة المخرجات الإدارية.

وتتجسد إدارة الأداء الوظيفي في أبعاد رئيسة يمكن تلخيصها في:

- تخطيط الأداء: صياغة أهداف واضحة وربطها بأهداف الوحدة الإدارية وتحديد معايير الإنجاز.
- تقييم الأداء: قياس مستوى الأداء وفق معايير محددة ومؤشرات واضحة وبصورة عادلة.
- التغذية الراجعة: تقديم معلومات مستمرة للموظف حول مستوى أدائه بهدف التحسين والتصحيح.
- الحوافز والتطوير: ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت والتدريب والتطوير المهني.

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

مجموعة الممارسات التي تطبقها وزارة التعليم بمنطقة عسير في إدارة أداء الموظفين من خلال تخطيط الأداء، وتقييمه، وتقديم التغذية الراجعة، وربط الأداء بالحوافز وبرامج التطوير، كما تقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لذلك.

ثانياً: الإنتاجية (Productivity)

تُعد الإنتاجية من أهم مؤشرات كفاءة الأداء داخل المؤسسات، إذ تعكس قدرة الموظف أو الوحدة الإدارية على تحقيق المخرجات المطلوبة بكفاءة مقارنة بالموارد المستخدمة، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والإمكانات. وفي السياق الإداري الحكومي، ترتبط الإنتاجية بمدى سرعة إنجاز الأعمال، ودقة تنفيذ الإجراءات، والالتزام بالمواعيد، والقدرة على التعامل مع المعاملات بكفاءة.

وتبرز أهمية الإنتاجية في المؤسسات الحكومية بوصفها مؤشراً حاسماً على مستوى الفاعلية التشغيلية، خاصة في الإدارات التي تقدم خدمات إدارية مباشرة للمستفيدين، حيث إن انخفاض الإنتاجية غالباً ما ينعكس في صورة تأخر المعاملات، وتراكم الأعمال، وضعف جودة المخرجات، وارتفاع شكاوى المستفيدين.

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

مستوى قدرة موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير على إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وسرعة ودقة، بما يعكس الاستخدام الأمثل للوقت والموارد، ويقاس من خلال فقرات الاستبانة المخصصة للإنتاجية.

ثالثاً: جودة الخدمات الإدارية (Administrative Service Quality)

تشير جودة الخدمات الإدارية إلى مستوى كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها الإدارات للمستفيدين، ومدى التزامها بمعايير الدقة والسرعة والوضوح والشفافية وسهولة الإجراءات. وتُعد جودة الخدمات الإدارية عنصراً أساسياً في تقييم أداء المؤسسات العامة، نظراً لارتباطها المباشر برضا المستفيدين، وانسيابية المعاملات، وعدالة الإجراءات، ووضوح الأنظمة، والتعليمات.

وتتأثر جودة الخدمات الإدارية بعدة عوامل تنظيمية، يأتي في مقدمتها كفاءة الموظفين ودافعيتهم، ووضوح الأدوار والمعايير، وفاعلية المتابعة والتقويم، وهي كلها عناصر ترتبط بصورة مباشرة بمنظومة إدارة الأداء الوظيفي، بما يجعل العلاقة بين إدارة الأداء وجودة الخدمات علاقة منطقية قابلة للاختبار العلمي.

وتُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

مدى التزام وزارة التعليم بمنطقة عسير بتقديم خدمات إدارية دقيقة وسريعة وواضحة وشفافة تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة، كما تقاس عبر استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة الخاصة بجودة الخدمات الإدارية.

-نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory)

تطلق هذه النظرية من أن وضوح الأهداف وتحديدًا بدقة يسهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، إذ إن الموظف الذي يعمل وفق أهداف واضحة ومحددة يصبح أكثر قدرة على التركيز وتوجيه جهده نحو تحقيق النتائج. وتدعم هذه النظرية بعد تخطيط الأداء في إدارة الأداء الوظيفي، حيث يُعد تحديد الأهداف ومؤشرات الإنجاز من أهم مدخلات رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات الإدارية.

وتُسهم هذه النظرية في تفسير العلاقة المتوقعة في هذه الدراسة؛ إذ إن وضوح أهداف الأداء ومعايير القياس داخل وزارة التعليم بمنطقة عسير من شأنه أن يرفع مستوى الإنجاز ويقلل التشتت، بما ينعكس على الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية.

نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تفترض هذه النظرية أن إحساس الموظف بعدالة النظام الإداري يؤثر بصورة مباشرة في مستوى دافعيته والتزامه وسلوكياته التنظيمية. وفي سياق إدارة الأداء، ترتبط العدالة التنظيمية بمدى عدالة معايير التقييم، وشفافية الإجراءات، واتساق تطبيق النظام على الجميع، وعدالة ربط النتائج بالحوافز والتطوير. وتفسر هذه النظرية أن أي ضعف في العدالة أو الشفافية في تقييم الأداء قد يقلل من أثر إدارة الأداء على الإنتاجية وجودة الخدمات، بينما تؤدي العدالة إلى رفع الدافعية وتحسين مستوى الالتزام والإنجاز.

نظرية التوقع (Expectancy Theory)

ترى هذه النظرية أن الموظف يبذل جهدًا أكبر عندما يعتقد أن جهده سيؤدي إلى أداء أفضل، وأن الأداء الأفضل سيؤدي إلى مكافآت ذات قيمة بالنسبة له. وعليه، فإن ربط الأداء بالحوافز والتطوير بصورة واضحة وعادلة يعزز الدافعية ويزيد الإنتاجية، كما ينعكس على جودة الخدمات الإدارية عبر رفع مستوى الاهتمام بالدقة والسرعة وتحمل المسؤولية.

وتدعم هذه النظرية بعد الحوافز والتطوير في النموذج البحثي، باعتباره أحد أهم المسارات التي تجعل إدارة الأداء ذات أثر ملموس على نتائج الأداء.

مدخل جودة الخدمة (Service Quality Perspective)

يركز هذا المدخل على أن جودة الخدمة تتأثر بقدرة المنظمة على ضبط عملياتها الداخلية وتطويرها وتحسين سلوك مقدمي الخدمة ومعايير أدائهم، وأن التحسين المستمر في جودة الخدمات الإدارية يتطلب نظاماً فعالاً لإدارة أداء الموظفين، يضمن وضوح المعايير، والمتابعة، وتصحيح الانحرافات، وتحفيز السلوكيات الإيجابية.

وبذلك يفسر هذا المدخل العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين جودة الخدمات الإدارية داخل وزارة التعليم بمنطقة عسير، بوصفها علاقة تقوم على ضبط معايير تقديم الخدمة وتطوير أداء مقدميها

المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية بالتطبيق على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لتأصيل مفاهيم الدراسة، وتوضيح متغيراتها، وتحليل الأدبيات ذات العلاقة، بينما تم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، نظراً لقدرته على تحليل البيانات، واختبار الفروض، والربط بين المتغيرات، وتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها، ومن ثم إصدار الأحكام المناسبة في ضوء التحليل الإحصائي.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تسعى إلى قياس العلاقات التأثيرية بين المتغيرات، واختبار الفروض الإحصائية، وتحليل واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع إدارة الأداء الوظيفي، والإنتاجية، وجودة الخدمات الإدارية، بالإضافة إلى الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك بهدف تكوين إطار نظري متكامل يدعم الجانب التحليلي للدراسة.

– المصادر الأولية: تم إعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تهدف إلى قياس أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها المختلفة على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

أدوات الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تكونت الأداة من قسمين رئيسيين هما:

– القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

– القسم الثاني: ويشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تضمن فقرات لقياس أبعاد إدارة الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى فقرات لقياس مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بحيث تتدرج الإجابات من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة الدراسة وفروضها والإجابة عنها، قامت الباحثة باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية – Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

– التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

– النسب المئوية: لمعرفة التوزيعات النسبية لاستجابات أفراد العينة.

– المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الدراسة.

– الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر أبعاد إدارة الأداء الوظيفي على المتغيرات التابعة (رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية).
- اختبار (T) للفروق بين المتوسطات.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار Kolmogorov-Smirnov: للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

حدود الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان " أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية"، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تساهم في توجيه البحث وتحديد نطاقه لضمان تحقيق أهدافه بشكل دقيق. تشمل هذه الحدود الموضوعية، المكانية، الزمانية، والمنهجية، بالإضافة إلى بعض التحديات البحثية.

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء - تقييم الأداء - التغذية الراجعة - الحوافز والتطوير) على كلٍ من رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية.

ثانياً: الحدود المكانية (Spatial Scope)

وزارة التعليم إدارة تعليم منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٦م.

رابعاً: الحدود البشرية (Human Scope)

تم التطبيق على القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة تعليم عسير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

المراجع:

أولاً المراجع العربية

العتيبي، سعد بن محمد. (٢٠٢٤). أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الإنتاجية في الجهات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦٤(٢)، ١٥٥-١٨٨.

الحارثي، عبد الله بن أحمد. (٢٠٢٣). دور تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الإدارية في القطاع التعليمي. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(١)، ٧٧-١٠٢.

القحطاني، محمد بن علي. (٢٠٢١). أثر الحوافز المرتبطة بالأداء في رفع الإنتاجية في القطاع العام. مجلة العلوم الإدارية، ٣٥(٣)، ٢١١-٢٣٨.

الشهري، ناصر بن فايز. (٢٠٢٢). أثر أنظمة إدارة الأداء في تعزيز الكفاءة المؤسسية في المؤسسات الحكومية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٤(٢)، ٤٥-٧٠.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار الفكر الجامعي.

الطائي، حميد عبد النبي، والعلاق، بشير عباس. (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية.

ثانياً المراجع الأجنبية

Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press .

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2022). Measuring performance management effectiveness: A global perspective. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 1-28

Andersen, L. B., et al. (2025). Strategic performance management and administrative service excellence. Public Administration Review, 85(1), 55-72

- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of performance management* (7th ed.). Kogan
.Page
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management*
.practice (16th ed.). Kogan Page
- Brown, M., & Benson, J. (2024). Linking performance appraisal to service quality outcomes
.in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 201–218
- Bryson, J. M. (2022). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (6th ed.).
.Jossey-Bass
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance
.management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2023). Performance management systems and employee
productivity: The role of feedback and goal clarity. *Human Resource Management Journal*,
.33(4), 611–629
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century
.retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item
scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–
.40
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2022). Continuous performance
management and organizational effectiveness. *Industrial and Organizational Psychology*,
.15(2), 189–213
- Rao, P., & Prakash, S. (2024). Performance management practices and organizational
.efficiency in government institutions. *Public Organization Review*, 24(3), 455–472