

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

إعداد الطالب/

عبدالله بن عبدالرحمن المنيف

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

١.....	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
٢.....	مقدمة:
٣.....	مشكلة الدراسة
٤.....	أهمية الدراسة:
٥.....	أهداف الدراسة
٦.....	تساؤلات الدراسة
٦.....	فروض الدراسة
٩.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
١٠.....	الدراسات السابقة:
١٤.....	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
١٥.....	الفجوة البحثية:
١٥.....	الإطار النظري:
١٨.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وطرق البحث:
١٩.....	منهجية الدراسة
٢٠.....	مجتمع البحث
٢٠.....	عينة الدراسة
٢٠.....	أداة الدراسة
٢١.....	أساليب التحليل الإحصائي
٢١.....	حدود الدراسة
٢٢.....	المراجع

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

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

وتُعرف مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها مجموعة من المقاييس الكمية أو النوعية التي تستخدمها المنظمات لقياس مدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، حيث تساعد هذه المؤشرات القيادات الإدارية في متابعة الأداء بشكل دوري وتحديد مستوى التقدم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتدعم أصحاب القرار، وفي هذا الإطار لا تُعد مؤشرات الأداء أدوات مستقلة عن التخطيط الاستراتيجي، بل غالباً ما تنبثق من الأهداف والخطط الاستراتيجية للجهات، حيث يتم تصميم المؤشرات بما يعكس الأولويات الاستراتيجية ويسهم في قياس مستوى تحقيقها، كما تساعد هذه المؤشرات في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء ودعم عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل داخل المنظمات.

وفي السنوات الأخيرة ازداد الاهتمام بتطبيق مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تحسين كفاءة أدائها ورفع جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، وذلك من خلال تبني ممارسات حديثة في إدارة الأداء المؤسسي تعتمد على استخدام مؤشرات الأداء في متابعة الإنجاز وتقييم مستوى تحقيق الأهداف، وتعد إدارة مؤشرات الأداء من الممارسات الإدارية المهمة التي تسهم في تنظيم عملية القياس وتحليل النتائج والاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية حظي موضوع قياس الأداء الحكومي باهتمام متزايد في ظل التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي أكدت على أهمية رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي، وقد انعكس هذا التوجه في تبني العديد من المبادرات والبرامج التي تهدف إلى تطوير منظومة قياس الأداء في الجهات الحكومية وتعزيز استخدام مؤشرات الأداء في متابعة تحقيق المستهدفات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق أنشئ المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) بهدف تعزيز منظومة قياس الأداء في الجهات الحكومية ومتابعة مستوى تحقيق المستهدفات المرتبطة بالأداء الحكومي، حيث يعمل المركز على تطوير منهجيات قياس الأداء، إضافة إلى وضع عدد من مؤشرات الأداء التي يتم تطبيقها على

الجهات الحكومية ومتابعة نتائجها بشكل دوري، ويسهم هذا الدور في تعزيز ثقافة قياس الأداء داخل الأجهزة الحكومية وتشجيع الجهات على تطوير ممارساتها في إدارة مؤشرات الأداء والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء المؤسسي.

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

مشكلة الدراسة:

تسعى الجهات الحكومية في مختلف دول العالم إلى تطوير أدائها المؤسسي ورفع مستوى كفاءة خدماتها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويلبي احتياجات المستفيدين، وقد أصبح قياس الأداء من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في متابعة مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف، وفي هذا السياق برزت مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأحد أهم الأدوات المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي وتقييم مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.

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

وفي المملكة العربية السعودية حظي موضوع قياس الأداء الحكومي باهتمام كبير في ظل التوجهات المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي ركزت على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز مستوى الأداء المؤسسي، وقد أسهم إنشاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) في تعزيز

منظومة قياس الأداء في الجهات الحكومية، من خلال تطوير منهجيات قياس الأداء وتطبيق عدد من مؤشرات الأداء على الجهات الحكومية ومتابعة مستوى تحقيقها للمستهدفات.

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

وفي بعض الحالات قد تواجه الجهات الحكومية تحديات في إدارة مؤشرات الأداء، مثل ضعف الربط بين المؤشرات والأهداف الاستراتيجية، أو التركيز على جمع البيانات دون تحليلها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، أو عدم توظيف نتائج القياس في تحسين الأداء المؤسسي، وقد يؤدي ذلك إلى تقليل فاعلية مؤشرات الأداء وتحويلها إلى أدوات شكلية للقياس دون تحقيق الاستفادة الكاملة منها في تطوير الأداء المؤسسي.

ومن هذا المنطلق تبرز الحاجة إلى دراسة ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهات الحكومية وتحليل أثرها على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق هذه الممارسات ومدى انعكاسها على أبعاد الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية وجودة الخدمات، وبناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

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

أهمية الدراسة:

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

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

ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، كما تساعد في توضيح الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة مؤشرات الأداء ودورها في تعزيز الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية وجودة الخدمات، إضافة إلى ذلك تسهم الدراسة في دعم الدراسات الأكاديمية التي تتناول موضوع قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي قد تساعد الجهات الحكومية على تطوير ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتحسين الاستفادة من نتائجها في دعم اتخاذ القرار وتعزيز عمليات التحسين والتطوير داخل الجهات الحكومية، كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز الوعي بأهمية إدارة مؤشرات الأداء بشكل فعال بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية.

أهداف الدراسة:

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

١- التعرف على واقع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٢- تحليل أثر تصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي.

٣- دراسة أثر ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي.

٤- التعرف على أثر متابعة وتحليل مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي.

٥- تحليل أثر استخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

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

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

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

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

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

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١- يوجد أثر لتصميم مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٢- يوجد علاقة بين ارتباط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٣- تسهم متابعة وتحليل مؤشرات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٤- يوجد تأثير لاستخدام نتائج مؤشرات الأداء في التحسين والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على نظرية إدارة الأداء (Performance Management Theory) التي تُعد من النظريات الإدارية الحديثة التي تركز على قياس الأداء المؤسسي ومتابعته باستخدام مؤشرات أداء قابلة للقياس، بما يسهم في تحسين كفاءة العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

كما ترتبط نظرية إدارة الأداء بمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs)، حيث تُعد هذه المؤشرات من أهم الأدوات المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي ومتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات، إذ تساعد الإدارة في تقييم مستوى الإنجاز وتحديد جوانب القوة والقصور في الأداء.

وتفترض هذه النظرية أن استخدام مؤشرات الأداء بصورة منهجية يسهم في توفير معلومات دقيقة حول مستوى الأداء داخل المؤسسة، مما يساعد الإدارة في تقييم مستوى الإنجاز واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء المؤسسي.

كما تؤكد نظرية إدارة الأداء على أهمية ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومتابعة نتائجها بشكل مستمر، وتحليل بيانات الأداء واستخدامها في دعم عملية التطوير والتحسين المؤسسي، وفي

هذا السياق تُعد ممارسات إدارة مؤشرات الأداء أحد العناصر الأساسية في نظم إدارة الأداء الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها.

وانطلاقاً من ذلك، يعتمد البحث الحالي على هذه النظرية لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء بوصفها متغيراً مستقلاً، وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية بوصفه متغيراً تابعاً.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تكوين أساس علمي يساعد في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية، حيث يتم في البداية عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مؤشرات الأداء وأنظمة قياس الأداء في القطاع الحكومي، بهدف التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

كما يتضمن هذا الفصل عرض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، إضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، بعد ذلك يتم تناول الإطار النظري للدراسة من خلال توضيح المفاهيم المرتبطة بمؤشرات الأداء وإدارة مؤشرات الأداء والأداء المؤسسي، إضافة إلى بيان العلاقة بين هذه المفاهيم في سياق المؤسسات الحكومية.

ويهدف هذا الفصل إلى توفير خلفية علمية تدعم موضوع الدراسة وتسهم في بناء الأساس النظري الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

أولاً:

أجرى رامز (٢٠١٩) دراسة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة هدفت إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل المنظمات العامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تشمل البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ودورها في قياس الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في تحسين عملية قياس الأداء المؤسسي وربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء داخل المنظمات العامة.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها أدوات قياس الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العامة، إلا أنها ركزت على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء دون التعمق في ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتأثيرها المباشر على تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً:

أجرى أحمد (٢٠٢١) دراسة بعنوان منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي هدفت إلى تحليل منهجيات قياس مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وبيان دورها في تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نماذج قياس الأداء ومؤشرات الأداء المستخدمة في المؤسسات التعليمية، وبيان كيفية استخدامها في متابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يساهم في تحسين عملية تقييم الأداء المؤسسي وتوفير معلومات تساعد متخذي القرار في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها أهمية مؤشرات الأداء في قياس الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على الجانب المنهجي لقياس المؤشرات داخل المؤسسات التعليمية أكثر من تركيزها على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

ثالثاً:

أجرت شيخة (٢٠٢٤) دراسة بعنوان مؤشرات الأداء بجامعة الإمام ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة هدفت إلى التعرف على دور مؤشرات الأداء في دعم الرقابة الإدارية ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية داخل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل تطبيق مؤشرات الأداء المستخدمة في الجامعة، ودراسة دورها في متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتحقيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية وتحسين متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إضافة إلى دعم عملية تقييم الأداء المؤسسي داخل الجامعة.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها دور مؤشرات الأداء في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسات، إلا أنها ركزت على الدور الرقابي للمؤشرات داخل مؤسسة تعليمية محددة، ولم تتناول بشكل مباشر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية بشكل عام.

رابعاً:

أجرت لبنى وزهراء (٢٠٢٤) دراسة بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي هدفت إلى التعرف على دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها أثر الممارسات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت على الإدارة الاستراتيجية بشكل عام دون التعمق في دور إدارة مؤشرات الأداء كأداة لتحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

خامساً:

أجرى Moynihan & Pandey (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تحليل أثر نظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية على تحسين جودة الخدمات العامة ورفع مستوى الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبيانات وتحليل بيانات الأداء في عدد من الجهات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام أنظمة إدارة الأداء التي تعتمد على مؤشرات أداء واضحة يساهم في تحسين كفاءة العمل الحكومي وتعزيز المساءلة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها لتأثير نظم إدارة الأداء في المؤسسات الحكومية، إلا أنها لم تركز بشكل مباشر على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.

سادساً:

هدفت دراسة **Ammons (٢٠١٣)** إلى تحليل دور مؤشرات الأداء في تقييم كفاءة المؤسسات الحكومية وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تطبيقات قياس الأداء في عدد من الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء يسهم في تحسين عملية التخطيط وتقييم الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية في المؤسسات العامة.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها لدور مؤشرات الأداء في القطاع الحكومي، إلا أنها ركزت على قياس الأداء أكثر من تركيزها على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء.

سابعاً:

أجرى **Van Dooren, Bouckaert & Halligan (٢٠١٥)** دراسة هدفت إلى تحليل أنظمة قياس الأداء في القطاع العام ودورها في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن من خلال تحليل نظم قياس الأداء في عدد من الحكومات حول العالم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة استخدام الموارد العامة داخل الجهات الحكومية.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها لأنظمة قياس الأداء في القطاع الحكومي، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.

ثامناً:

هدفت دراسة Kroll (٢٠١٥) إلى تحليل دور أنظمة قياس الأداء في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات الأداء في عدد من الجهات الحكومية المحلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مؤشرات الأداء بشكل منتظم يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري وزيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية.

وترتبط هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي في تناولها لاستخدام مؤشرات الأداء في المؤسسات الحكومية، إلا أنها لم تركز على كيفية إدارة هذه المؤشرات وتأثير ممارسات إدارتها على تحسين الأداء المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في توضيح الإطار المفاهيمي المرتبط بمؤشرات الأداء وأنظمة قياس الأداء المؤسسي، وبيان دورها في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات، كما ساعدت هذه الدراسات في التعرف على أهم النماذج والأساليب المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي مثل مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى إبراز دور هذه الأدوات في متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعزيز الرقابة الإدارية داخل المؤسسات.

كما أتاحت مراجعة هذه الدراسات فهماً أعمق للعلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي، والتعرف على الاتجاهات البحثية المختلفة التي تناولت هذا الموضوع في كل من المؤسسات الحكومية والمؤسسات التعليمية، كذلك أسهمت هذه الدراسات في تحديد أهم المتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، والتعرف على المناهج البحثية المستخدمة في دراسة مؤشرات الأداء، الأمر الذي يساعد في بناء تصور علمي واضح حول موضوع الدراسة.

الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مؤشرات الأداء وأنظمة قياس الأداء المؤسسي، يتضح أن عدداً من الدراسات ركز على أهمية مؤشرات الأداء في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات، كما تناولت بعض الدراسات أدوات قياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن ودورها في ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي، كما بينت دراسات أخرى أهمية نظم إدارة الأداء في تحسين كفاءة العمل المؤسسي وتعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات في توضيح دور مؤشرات الأداء وأنظمة قياس الأداء المؤسسي، إلا أن معظمها ركز على قياس الأداء أو تقييمه أكثر من تركيزه على ممارسات إدارة مؤشرات الأداء وكيفية توظيفها بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي، كما أن عدداً من الدراسات تناول مؤشرات الأداء في سياقات محددة مثل المؤسسات التعليمية أو الحكومات المحلية في بعض الدول.

كما أن جزءاً من هذه الدراسات أُجري في بيئات حكومية دولية تختلف في طبيعتها التنظيمية والإدارية عن البيئة الحكومية في المملكة العربية السعودية، في حين أن الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تبحث في أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مؤشرات الأداء ومستوى الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

الإطار النظري:

أولاً: مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators)

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs) من الأدوات الإدارية المهمة التي تستخدمها المنظمات لقياس مستوى الأداء ومتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتشير مؤشرات الأداء إلى مجموعة من المقاييس الكمية أو النوعية التي تستخدم لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها خلال فترة زمنية محددة.

وتسهم مؤشرات الأداء في مساعدة المؤسسات على متابعة مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، ودعم عملية اتخاذ القرار الإداري، كما تسهم هذه المؤشرات في توفير معلومات دقيقة حول مستوى الأداء، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء المؤسسي.

وتستخدم مؤشرات الأداء في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الحكومي، حيث تساعد الجهات الحكومية على قياس مستوى الإنجاز في تنفيذ الخطط والبرامج الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ثانياً: إدارة مؤشرات الأداء (Performance Management of KPIs)

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

وتعد إدارة مؤشرات الأداء جزءاً أساسياً من نظم إدارة الأداء داخل المؤسسات، حيث تساعد في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات قابلة للقياس، مما يسهم في متابعة الأداء بشكل مستمر وتقييم مدى تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تتضمن إدارة مؤشرات الأداء عدداً من الممارسات الأساسية، من أبرزها:

- تحديد مؤشرات الأداء المناسبة.
 - ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية.
 - متابعة نتائج المؤشرات بشكل دوري.
 - تحليل بيانات الأداء واستخدامها في تطوير الأداء المؤسسي.
- وتسهم هذه الممارسات في تعزيز كفاءة الإدارة وتحسين جودة العمل المؤسسي، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة.

ثالثاً: الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

يشير الأداء المؤسسي إلى مستوى كفاءة وفعالية المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المطلوبة وتقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية.

ويعد قياس الأداء المؤسسي من الأمور المهمة في المؤسسات الحديثة، حيث يساعد في تقييم مستوى الإنجاز وتحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يساهم في الكشف عن جوانب القصور في العمل المؤسسي والعمل على تحسينها.

وفي القطاع الحكومي، يرتبط الأداء المؤسسي بعدد من الجوانب المهمة، من أبرزها كفاءة تقديم الخدمات الحكومية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

رابعاً: العلاقة بين مؤشرات الأداء وتحسين الأداء المؤسسي

تساهم مؤشرات الأداء في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير معلومات دقيقة حول مستوى الأداء داخل المنظمة، وعندما يتم تصميم مؤشرات الأداء بشكل مناسب وربطها بالأهداف الاستراتيجية، فإنها تساعد الإدارة على متابعة مستوى الإنجاز وتحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

كما تساعد مؤشرات الأداء في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، حيث تمكن الإدارة من تقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المؤسسية.

وبالتالي، فإن الإدارة الفعالة لمؤشرات الأداء واستخدام نتائجها في دعم عملية اتخاذ القرار يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسات الحكومية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

مقدمة:

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

كما يوضح هذا الفصل مجتمع البحث وعينة الدراسة، إضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

ويتضمن هذا الفصل كذلك بيان حدود الدراسة من حيث الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية والبشرية، بما يسهم في تحديد نطاق الدراسة والإطار الذي تم من خلاله إجراء البحث، ويساعد في تفسير النتائج في ضوء هذه الحدود.

منهجية الدراسة:

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

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

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المرتبطة بها.

مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين ينطبق عليهم موضوع الدراسة، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بتطبيق مؤشرات الأداء وإدارة الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.

عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، سيتم اختيار عينة من العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحيث تمثل مجتمع البحث تمثيلاً مناسباً.

وسيتم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وذلك بهدف إتاحة الفرصة لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية تعكس واقع ممارسات إدارة مؤشرات الأداء في الجهات الحكومية.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في الدراسات الإدارية، نظراً لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد خلال فترة زمنية قصيرة.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تهدف إلى قياس ممارسات إدارة مؤشرات الأداء ومستوى تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الاستجابات بين:

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

أساليب التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

وتشمل أساليب التحليل الإحصائي استخدام الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجابات أفرادها. كما سيتم استخدام تحليل الانحدار الإحصائي لدراسة أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة مؤشرات الأداء على تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة التي يتم خلالها تنفيذ الدراسة وجمع البيانات خلال عام ٢٠٢٦.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن لديهم معرفة أو تعامل مع مؤشرات الأداء أو إدارة الأداء المؤسسي.

المراجع

المراجع العربية:

- رامز رمضان. (٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. دراسة ميدانية.
- أحمد مداني. (٢٠٢١). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي. دراسة علمية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية.
- شيخة العتيبي. (٢٠٢٤). مؤشرات الأداء بجامعة الإمام ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة. بحث علمي. مجلة البحوث الفقهية والقانونية.
- خنوس لبنى، طبع زهراء. (٢٠٢٤). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي. بحث علمي. المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف ميلة.

المراجع الأجنبية:

- Ammons, D. N. (٢٠١٣). Performance Measurement for Local Government: Where Do We Go from Here? Public Administration Review, ٧٣(٣), ٣٥٥-٣٥٧
- Kroll, A. (٢٠١٥). Drivers of Performance Information Use: Systematic Literature Review and Directions for Future Research. Public Performance & Management Review, ٣٨(٣), ٤٥٩-٤٨٦
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (٢٠١٠). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? Journal of Public Administration Research and Theory, ٢٠(٤), ٨٤٩-٨٦٦
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (٢٠١٥). Performance Management in the Public Sector (٢nd ed.). London: Routledge.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



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

Prepared by:

Abdullah Abdulrahman Almunyif

Supervised by:

DR. Faisal Abdu Hamad Muhammad

Dr. Fayaz Ali Jarad

Year: ٢٠٢٦