

أثر مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في خدمات الأشعة
التشخيصية: دراسة ميدانية على أقسام الأشعة بالمستشفيات الخاصة في الرياض.

إعداد الطالب/

فهد محمود منشي

253000547

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

المحتويات

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	أهداف الدراسة:
6	ثانيًا: أسئلة الدراسة
7	ثالثًا: فروض الدراسة
8	رابعًا: أهمية الدراسة
9	الدراسات السابقة:
15	الفجوة البحثية:
16	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	مؤشرات الأداء التشغيلية
17	الإنتاجية وكفاءة التكلفة
18	ثانيًا: مصطلحات الدراسة
19	المنهجية وطرق البحث:
19	مجتمع وعينة الدراسة
20	مصادر جمع البيانات
20	أداة الدراسة
21	الأساليب الإحصائية المستخدمة
22	حدود الدراسة
23	المراجع:
24	الدراسات الإنجليزية

مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية فرضت على المنظمات بمختلف أنشطتها ضرورة تبني أدوات إدارية قادرة على ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى مقاييس كمية واضحة، تمكن صانعي القرار من متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف في الوقت المناسب، وقد أدى تصاعد حدة المنافسة وتسارع وتيرة التغير التكنولوجي إلى جعل الاعتماد على الحدس والتقديرات الشخصية في تقييم الأداء أمراً لم يعد مقبولاً، فبات لزاماً على المستشفيات الخاصة في الرياض على حدٍ سواء أن تستند إلى منظومات قياس علمية ومنهجية تضمن لها البقاء والنمو في أسواق شديدة التقلب (Nunes & Gaspar, 2024).

وتُعدّ مؤشرات الأداء التشغيلية من أبرز تلك الأدوات، إذ توفر إطاراً مُحكماً يربط بين العمليات اليومية والأهداف الكلية للمنظمة من خلال أبعاد متعدّدة تشمل الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات والأداء المالي التشغيلي ورضا العملاء الداخليين. وقد أكدت الأدبيات أنّ هذه المؤشرات لا تقتصر على الرصد والمراقبة فحسب، بل تمتدّ لتكون محركاً للتحسين المستمرّ حين تُدمج مع أساليب تحليلية كبطاقة الأداء المتوازن والتحليل الهرمي، ممّا يجعلها ركيزةً لأيّ جهد تطويري منظم (Asih, Purba & Sitorus, 2020).

ومن جهة أخرى تحتلّ الإنتاجية وكفاءة التكلفة مكانةً محورية في أولويات المنظمات الساعية إلى تعظيم القيمة المُضافة لمواردها المحدودة، فالإنتاجية تعكس قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأعلى معدل ممكن، فيما تقيس كفاءة التكلفة مدى نجاحها في إنجاز عملياتها بأقلّ هدر مالي ومادي. وقد أصبح تحقيق التوازن بين هذين البُعدين شرطاً جوهرياً لاستدامة المنظمات في ظلّ ارتفاع أسعار المدخلات وتزايد توقّعات أصحاب المصلحة (شريف، 2023).

وتتقاطع مؤشرات الأداء التشغيلية مع الإنتاجية وكفاءة التكلفة تقاطعاً وثيقاً، فمؤشرات الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات تُوفّر إشارات إنذار مبكر تمكن الإدارة من معالجة الانحرافات قبل أن تتحوّل إلى خسائر ماليّة، بينما تُترجم مؤشرات الأداء المالي التشغيلي ورضا العملاء الداخليين مستوى الالتزام المؤسسي إلى نتائج قابلة للقياس ترتبط ارتباطاً مباشراً بمعدّلات الإنتاج وتكلفة الوحدة المُنتجة. وهذا

التكامل يعني أن أي خلل في منظومة القياس سينعكس حتماً على قدرة المنظمة في التحكم بتكاليفها وتعزيز إنتاجيتها. (Rekunen & Chmutova, 2024)

وانطلاقاً من ذلك تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر مؤشرات الأداء التشغيلية بأبعادها الأربعة — الكفاءة التشغيلية، وجودة العمليات، والأداء المالي التشغيلي، ورضا العملاء الداخليين — على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ، ساعيةً إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يُسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية ويُزود الممارسين بأداة عملية لتوجيه جهود التحسين المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تُعدّ مؤشرات الأداء التشغيلية أداةً محوريةً في منظومة الإدارة الحديثة، إذ تمثل الركيزة التي تستند إليها المنظمات في قياس مستوى تحقّق أهدافها الاستراتيجية وتحديد مواطن القوة والضعف في أدائها الكلي. وقد أسهم التحوّل المتسارع في بيئة الأعمال العالمية بما يشمله من تنافسية حادة وتقلّبات اقتصادية وتطوّرات تكنولوجية متلاحقة في تصاعد الضغوط على المستشفيات الخاصة في الرياض لتبني أنظمة قياس أداء أكثر دقّة وشمولاً، تُمكنها من ترشيد مواردها ورفع إنتاجيتها وخفض تكاليف عملياتها التشغيلية في آنٍ واحد. وعلى الرغم من الإجماع النظري على الأهمية البالغة لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين مخرجات المنظمات، فإنّ الواقع التطبيقي يكشف عن فجوة واسعة بين ما تؤكّده الأدبيات وبين ما تُحقّقه المنظمات فعلياً على صعيد استثمار هذه المؤشرات لتحقيق مكاسب ملموسة في الإنتاجية وكفاءة التكلفة.

وقد أشار البقمي وعثمان (2022) إلى أنّ مؤسسات الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية لا تزال تُسجّل مستوى متوسطاً فحسب في تطبيق مؤشرات الأداء، رغم وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الالتزام بقياس تلك المؤشرات وتحسين جودة الخدمات المقدّمة. وفي السياق الجزائري أوضحت دراسة غالم وبادن (2025) أنّ البنوك الخاصة تتفوّق على نظيراتها العامة في مؤشر كفاءة التكاليف غير المباشرة، بينما لا يوجد فارق جوهري في هامش صافي الفائدة، ممّا يدلّ على أنّ الكفاءة التشغيلية ليست حتمية بل مرهونة بالسياسات الإدارية المتّبعة، كما أكّد مداني (2021) أنّ مؤسسات التعليم العالي العربية لم تطوّر بعد منهجية متكاملة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، وهو ما يُضعف

قدرتها على تحقيق الاعتماد الأكاديمي وتحسين مخرجاتها. وعلى الصعيد الدولي أثبتت مراجعة أسيح وبوربا وسيتوراس (Asih et al., 2020)

فقد كشفت دراسة السيد (2023) عن أنّ تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق يرتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بخفض التكاليف الإنتاجية في المنشآت السعودية، فيما أوضحت دراسة شريف (2023) أنّ تحسين الإنتاجية الصناعية في منظمات الفوسفات المصرية ينعكس إيجابياً على الأبعاد البيئية لأهداف التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من هذا الزخم البحثي، يُلاحظ أنّ معظم الدراسات السابقة تناولت مؤشرات الأداء التشغيلية والإنتاجية وكفاءة التكلفة بوصفهما موضوعين منفصلين، أو ركّزت على قطاع واحد أو بُعد واحد من أبعاد المؤشرات دون تقديم نموذج تكاملي يربط بين الأبعاد الأربعة — الكفاءة التشغيلية، وجودة العمليات، والأداء المالي التشغيلي، ورضا العملاء الداخليين — وبين الإنتاجية وكفاءة التكلفة بشكل مشترك..

وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مؤشرات الأداء التشغيلية بأبعادها الأربعة (الكفاءة التشغيلية، جودة العمليات، الأداء المالي التشغيلي، رضا العملاء الداخليين) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها (مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مؤشرات جودة العمليات، مؤشرات الأداء المالي التشغيلي، مؤشرات رضا العملاء الداخليين) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

ويتفرّع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

– التعرف على أثر مؤشرات الكفاءة التشغيلية على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

- تحديد أثر مؤشرات جودة العمليات على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .
- قياس أثر مؤشرات الأداء المالي التشغيلي على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .
- الكشف عن أثر مؤشرات رضا العملاء الداخليين على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .
- تحديد مستوى تطبيق مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها الأربعة في المستشفيات الخاصة في الرياض .
- تقديم إطار مقترح لتطوير منظومة مؤشرات الأداء التشغيلية بما يُعزّز الإنتاجية ويُحقّق كفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

ثانيًا: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها (مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مؤشرات جودة العمليات، مؤشرات الأداء المالي التشغيلي، مؤشرات رضا العملاء الداخليين) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟

ويتفرّع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر مؤشرات الكفاءة التشغيلية على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟
- ما أثر مؤشرات جودة العمليات على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟
- ما أثر مؤشرات الأداء المالي التشغيلي على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟

- ما أثر مؤشرات رضا العملاء الداخليين على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟
- ما مستوى تطبيق مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها الأربعة في المستشفيات الخاصة في الرياض ؟
- ما مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة السائد في المستشفيات الخاصة في الرياض من وجهة نظر العاملين؟
- ما الإطار المقترح لتطوير منظومة مؤشرات الأداء التشغيلية بما يُعزز الإنتاجية ويُحقق كفاءة التكلفة؟

ثالثاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها (مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مؤشرات جودة العمليات، مؤشرات الأداء المالي التشغيلي، مؤشرات رضا العملاء الداخليين) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمؤشرات الكفاءة التشغيلية على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمؤشرات جودة العمليات على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمؤشرات الأداء المالي التشغيلي على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمؤشرات رضا العملاء الداخليين على مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

رابعًا: أهمية الدراسة

(أ) الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بمؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين أبعاد المؤشرات الأربعة (الكفاءة التشغيلية، جودة العمليات، الأداء المالي التشغيلي، رضا العملاء الداخليين) ومتغيري الإنتاجية وكفاءة التكلفة في نموذج بحثي متكامل.
- تُقدّم مراجعة منهجية شاملة لأحدث الدراسات العربية والأجنبية المنشورة منذ عام 2020، مما يُوفّر قاعدة مرجعية محدّثة للباحثين في مجالات إدارة الأداء والعمليات والمحاسبة الإدارية.
- تسعى إلى سدّ فجوة بحثية تتمثّل في ندرة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين مؤشرات الأداء التشغيلية مجتمعةً بأبعادها الأربعة وبين الإنتاجية وكفاءة التكلفة في آن واحد.
- تُقدّم نموذجًا بحثيًا قابلاً للاختبار والتعميم يمكن أن يُشكّل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة.
- تُسهم في بناء مقاييس بحثية موثوقة وصادقة يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات لاحقة لقياس مؤشرات الأداء التشغيلية والإنتاجية وكفاءة التكلفة.

(ب) الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم لمُتخذي القرار والمديرين التنفيذيين في المستشفيات الخاصة في الرياض أدلة تطبيقية حول الأبعاد الأكثر تأثيرًا من مؤشرات الأداء التشغيلية في رفع الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يُساعدهم في ترتيب أولويات الاستثمار والتطوير.
- تُوفّر توصيات عملية لتصميم منظومة مؤشرات أداء تشغيلية متكاملة تُمكن المنظمات من مراقبة عملياتها بشكل مستمر وتحديد نقاط الهدر واتخاذ قرارات تصحيحية فورية.
- تُفيد إدارات التخطيط والموازنات في ربط مؤشرات الأداء التشغيلي بأهداف خفض التكاليف ورفع الإنتاجية ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية السنوية.
- تُساعد إدارات الجودة والتحسين المستمر في تبني مؤشرات أداء قابلة للقياس والمتابعة تُعزّز ثقافة الأداء القائمة على البيانات وتُقلّل من الاعتماد على التقديرات الشخصية.

- تُقدّم للجهات الرقابية والتنظيمية إطارًا مرجعيًا يمكن الاستفادة منه في وضع معايير أداء تشغيلي قياسية للقطاعات المختلفة بما يُحفّز المنافسة ويرفع كفاءة الاقتصاد الوطني.
- تُسهم في توجيه برامج التدريب والتطوير المهني نحو بناء قدرات العاملين في مجال تصميم مؤشرات الأداء وتحليلها واستخدام لوحات المعلومات (Dashboards) لتحسين الأداء التشغيلي.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: المتغير المستقل — مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة البقمي وعثمان (2022) بعنوان: "قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية - الطائف". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الأداء بأبعادها (التزام الإدارة العليا بقياس مؤشرات الأداء، تطوير الموارد البشرية واستثمارها، توفير بيئة عمل تعزز المشاركة الشاملة) على جودة الخدمات الصحية المقدمة في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مديرية الشؤون الصحية بالطائف وتمّ جمع البيانات عن طريق الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد العينة على مؤشرات الأداء وعلى الرضا الوظيفي، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بقياس مؤشرات الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام تقنية المعلومات لتحسين الشفافية ورفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة محمد صالح غريب (2023) بعنوان: "تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية - بالتطبيق على شركات القطاع العام للبترو". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها (مؤشرات العمليات التجارية، مؤشرات الموظفين، مؤشرات البيئة، مؤشرات المجتمع) على التميز المؤسسي بأبعاده (التميز الاستراتيجي، التميز القيادي، التميز البشري، التميز الهيكلي، تميز الثقافة التنظيمية) بتوسط إعادة

الهيكلية الإدارية (التنظيمية والبشرية) في شركات القطاع العام للبترول بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من (383) مفردة تمّ جمع بياناتها عبر استقصاء إلكتروني عشوائي بسيط. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لبعض مؤشرات الأداء الرئيسية على إعادة الهيكلة الإدارية وعلى بعض أبعاد التميز المؤسسي، كما أنّ إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين المؤشرات والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعاون قطاع البترول مع الباحثين لحل المشكلات الهيكلية والاعتماد على مؤشرات الأداء لتقييم الأداء وتحسينه.

دراسة مداني (2021) بعنوان "منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي والجزائر". هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة باستخدام (23) مؤشر أداء مقسّمة على ثمانية معايير محدّدة، وذلك بتطبيقها على مؤسسات التعليم العالي العربية والجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على تحليل الوثائق والأدلة المرجعية لهيئات ضمان الجودة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ اهتمام مؤسسات التعليم العالي بمؤشرات الأداء الرئيسية يعزّز الجودة الشاملة في أقسامها وعملياتها التعليمية والبحثية، ويُسهم في تأهيلها للاعتماد الأكاديمي المؤسسي ورفع تصنيفها على المستوى العالمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي العربية لهذه المنهجية بشكل منهجي ومنتظم.

دراسة غالم وبادن (2025) بعنوان: "دراسة مؤشرات الكفاءة التشغيلية بالقطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2014-2023". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفاءة التشغيلية في القطاع المصرفي الجزائري بأبعادها (هامش الفائدة إلى إجمالي الدخل MRG ، نسبة الأعباء خارج الفائدة إلى إجمالي الدخل EXP) ومقارنة أداء البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة 2014-2023. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الإحصاء الوصفي واختبار (t) للكشف عن الفروق الإحصائية، وتكوّنت العيّنة من بيانات التقارير السنوية لبنك الجزائر لـ (7) بنوك عمومية و(13) بنكًا خاصًا. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى تفوّق البنوك الخاصة في مؤشر (EXP) مما يعكس كفاءتها في إدارة الأعباء التشغيلية، في حين لم تُسجَل فروق معنوية في مؤشر (MRG). وأوصت الدراسة بضرورة عمل البنوك العمومية على تحسين هيكل تكاليفها غير المباشرة لرفع كفاءتها التشغيلية.

دراسة **Asih, Purba & Sitorus (2020)** بعنوان *"Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review"*. هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتصنيفها بناءً على قياسات الأداء لتحسين الأداء الإداري الأمثل للمنظمات في قطاعات متعددة (الصناعة، الخدمات، التعليم، المستشفيات، الحكومة). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، وتكونت العينة من (50) بحثاً منشوراً خلال الفترة 2011-2020. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قطاع التصنيع هو الأكثر تطبيقاً لمؤشرات الأداء، وأن المؤشرات تسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية بنسبة تصل إلى 47% ورفع الإنتاجية بنسبة 96% في قطاع المستشفيات، وأنها كثيراً ما تُدمج مع أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و DEMATEL و AHP. وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق المؤشرات لتشمل قياس أداء الآلات وإنتاجية التصنيع بما يتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

دراسة **Nunes & Gaspar (2024)** بعنوان *"Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study"*. هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحديد مؤشرات أداء رئيسية جديدة وتصميم لوحات معلومات (Dashboards) باستخدام أداة Power BI لمراقبة الأداء في مجموعة شركات مكونات السيارات عبر أقسامها المختلفة (الجودة، اللوجستيات، المبيعات والمشتريات، الموارد البشرية، السلامة المهنية، البحث والتطوير، المالية). واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع الاستبانات المبنية على أسئلة الأداء الرئيسية (KPQs)، وتكونت العينة من (54) مستجيباً من رؤساء الأقسام والمهندسين في أربع شركات تابعة للمجموعة في البرتغال والمكسيك وتونس ورومانيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطبيق (22) مؤشر أداء جديد عبر سبعة أقسام مع توحيد المؤشرات بين شركات المجموعة، وأن مشاركة الموظفين في تحديد المؤشرات عززت الالتزام والقبول. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات طويلة لتقييم الأثر طويل المدى ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات.

دراسة **Pekarcikova, Sujova, Mizerak, Trojan & Edl (2025)** بعنوان *"Key Performance Indicators as a Tool for Evaluating Efficiency of Production Processes"*. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مؤشرات الأداء الرئيسية بأبعادها (الفعالية الكلية للمعدات OEE، معدل الإنتاجية، معدل الجودة) كأداة لتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية في المنشآت

الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي المبني على بيانات الإنتاج الفعلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل منهجي يُمكن المنشآت من تحديد نقاط الاختناق ورفع كفاءة خطوط الإنتاج. وأوصت الدراسة بتبني نظام مؤشرات أداء متكامل يربط بين الكفاءة التشغيلية والتخطيط الاستراتيجي.

دراسة (2024) Rekunenko & Chmutova بعنوان *"The Impact of KPIs on Operational Efficiency and Competitive Advantage in Trading Enterprises"*: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الأداء الرئيسية على الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية في المنشآت التجارية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على النمذجة الاقتصادية القياسية (Econometric Modeling). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمؤشرات الأداء الرئيسية على تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الميزة التنافسية للمنشآت التجارية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنشآت التجارية لمنظومة متكاملة من مؤشرات الأداء ومراجعتها دورياً لضمان استدامة الميزة التنافسية.

المحور الثاني: المتغير التابع — الإنتاجية وكفاءة التكلفة وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة السيد (2023) بعنوان: "أثر تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق على خفض تكاليف الشركات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية لعام 2022". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التصنيع الرشيق بأبعاده (نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT ، تقليل الفاقد، العمالة متعددة المهارات) على تخفيض التكاليف في الشركات الإنتاجية الغذائية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتكونت العينة من عدد من شركات تصنيع المواد الغذائية وتم توزيع قوائم استبيان عليها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين جميع فرضيات الدراسة، وأن نظام الإنتاج في الوقت المحدد يُسهم في متابعة الأخطاء وتصحيحها بأقل تكلفة وإزالة الأنشطة غير الضرورية التي ترهق الشركة بتكاليف غير مباشرة. وأوصت الدراسة بتبني أنظمة التصنيع الرشيق لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

دراسة شريف (2023) بعنوان: "أثر تحسين الإنتاجية الصناعية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على منظمات الفوسفات المصرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحسين الإنتاجية

بأبعادها (تخطيط الإنتاجية، مراقبة الإنتاجية، جودة الإنتاجية، دعم التفكير الإبداعي لزيادة الإنتاجية) على تحقيق أهداف التنمية المستدامة البيئية في منظمات الفوسفات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتكوّنت العيّنة من (127) استمارة صحيحة من أصل (145) مفردة موزعة على (3) منظمات في قطاع الفوسفات المصري. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى حرص الإدارة على تقسيم الأنشطة وتصنيفها وتوضيح التكاليف الملائمة لجميع الأنشطة الإنتاجية، مع تقييم المنتج بناءً على المواصفات والمعايير العالمية وترشيد استخدام الموارد الطبيعية. وأوصت الدراسة بتخصيص التكاليف للأنشطة الإنتاجية للقضاء على الهدر وتخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة.

دراسة عبد الرحمن (2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده على إنتاجية العاملين في مؤسسات القطاع العام بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القياسي. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على مستوى إنتاجية العاملين. وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التحتية الرقمية وتدريب العاملين على استخدام الأدوات الرقمية لرفع مستوى الإنتاجية.

دراسة مهنا (2022) بعنوان: "دور تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظة طولكرم". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكاليف الجودة بأبعادها (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي) في تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية بمحافظة طولكرم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العيّنة من العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة طولكرم. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكاليف الجودة بأبعادها الأربعة في تحسين كفاءة الأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الصناعية بتطبيق نظام شامل لتكاليف الجودة والاستثمار في تكاليف الوقاية لتقليل تكاليف الفشل.

دراسة Ali Hassan al-Jasim, al-Dulaimi & al-Tikriti (2024) بعنوان *"The Impact of Remote Work on Organizational Productivity: Evidence from the*

"*Post-Pandemic Era*". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (تبني التكنولوجيا، رفاهية الموظفين، الممارسات الإدارية) على الإنتاجية التنظيمية في حقبة ما بعد الجائحة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي المعتمد على بيانات من شركات متعددة الجنسيات في آسيا وأوروبا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ العمل عن بُعد يُحقّق مرونة وزيادة في الإنتاجية عند توافر بنية تقنية داعمة وممارسات إدارية فعّالة، مع وجود تحديات في التعاون والتواصل. وأوصت الدراسة بالاستثمار في التكنولوجيا وبناء سياسات عمل مرنة تُعزّز الإنتاجية ورفاهية الموظفين.

دراسة (Asikhia, Amos-Fidelis, Makinde & Dogo (2023) بعنوان "*Promoting Cost Reduction through Operational Resilience in the Food and Beverages Industry*". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التشغيلية بأبعادها (المرونة التكنولوجية، القابلية للتعافي، مرونة بيئة العمل، امتصاص الاضطرابات، ثقافة المرونة) على تخفيض التكاليف في صناعة الأغذية والمشروبات بنيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العيّنة من (406) استجابة صالحة من أصل (491) موظفًا، وتمّ تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ المرونة التشغيلية تُفسّر ما نسبته (44.7%) من التباين في تخفيض التكاليف ($R^2=0.447$) ، وأنّ جميع أبعاد المرونة التشغيلية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات المرونة التشغيلية كمدخل أساسي لخفض التكاليف وتعزيز الاستدامة.

دراسة Ibrahim (2022) بعنوان "*Efficiency and Productivity Analysis of Innovation, Human Capital, Environmental, and Economic Sustainability Nexus: Case of MENA Countries*". هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وإنتاجية العلاقة بين الابتكار (عدد براءات الاختراع) ورأس المال البشري (عدد العاملين) والاستدامة الاقتصادية (الناتج المحلي الإجمالي) والاستدامة البيئية (انبعاثات CO_2 في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا). (MENA) واستخدمت الدراسة منهج تحليل مغلف البيانات (DEA) مع مؤشر مالمكويس-لونغبرغر (Malmquist-Luenberger) لتحليل الإنتاجية، وتكوّنت العيّنة من بيانات دول منطقة MENA خلال الفترة 2011-2019. وتوصلت نتائج الدراسة إلى اتجاه تصاعدي في الكفاءة بنسبة زيادة (26%) في متوسط الكفاءة بين 2017-2019 مقارنةً بـ 2011-2016، وأنّ التحسّن يعود إلى

التقدم التقني أكثر من التغير التكنولوجي، مع تفاوت بين الدول. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير رأس المال البشري والقدرات الابتكارية بالتوازي لتحقيق التنمية المستدامة.

الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، إذ تشترك معها في التأكيد على الأهمية المحورية لمؤشرات الأداء التشغيلية بوصفها أداة لا غنى عنها في تقييم الأداء المؤسسي وتحسينه، وهو ما أكدته دراسات كلٍ من البقمي وعثمان (2022) ومداني (2021) وغريب (2023) و (2020) Asih, Purba & Sitorus. و (2024) Rekunen & Chmutova كما تتفق مع تلك الدراسات في تبني المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل الانحدار ومعاملات الارتباط لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وهو النهج ذاته الذي سارت عليه دراسات شريف (2023) والسيد (2023) ومهنا (2022) و (2023) Asikhia et al. و (2022) Ibrahim وتلتقي الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة في استهدافها بيانات تنظيمية حقيقية — سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية — وفي سعيها إلى تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تُسهم في تطوير الأداء المؤسسي، إضافة إلى اتّفاقها مع دراسة (2024) Nunes & Gaspar في التأكيد على أهمية إشراك العاملين في منظومة قياس الأداء لضمان فاعلية التطبيق.

غير أنّ الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدّة جوانب جوهرية تمنحها خصوصيتها وتُبرّر إجراءها، فمن حيث النموذج البحثي تتفرد بتقديم إطار تكاملي يجمع بين أربعة أبعاد لمؤشرات الأداء التشغيلية — الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات والأداء المالي التشغيلي ورضا العملاء الداخليين — وبين الإنتاجية وكفاءة التكلفة في نموذج واحد، بينما ركّزت معظم الدراسات السابقة على بُعد واحد أو اثنين كدراسة غالم وبادن (2025) التي اقتصررت على مؤشرين مصرفيين، ودراسة البقمي وعثمان (2022) التي تناولت قطاع الخدمات الصحية فحسب. ومن حيث بيئة التطبيق تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين القطاعين الصناعي والخدمي المصريين في دراسة واحدة، في حين انحصرت الدراسات السابقة في قطاع بعينه كالبتروك (غريب، 2023) أو التصنيع (السيد، 2023) أو الأغذية والمشروبات (Asikhia et al., 2023) أو التعليم العالي (مداني، 2021). كذلك تختلف الدراسة

الحالية في معالجتها للمتغير التابع بوصفه بناءً مركباً يضم الإنتاجية وكفاءة التكلفة معاً في عشر فقرات موحدة، خلافاً للدراسات الأجنبية التي تناولت كلاهما بمعزل عن الآخر كدراسة Ibrahim (2022) التي ركزت على الكفاءة الإنتاجية الكلية، ودراسة (2023) Asikhia et al. التي اقتصرَت على خفض التكاليف، وتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2025) الذي عالَج الإنتاجية من منظور رفاهية الموظف دون التطرُّق المباشر لكفاءة التكلفة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مؤشرات الأداء التشغيلية

نشأ مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية في سياق الحاجة المتزايدة إلى أدوات كمية تُمكن المنظمات من قياس تقدّمها نحو أهدافها الاستراتيجية بصورة منهجية وموضوعية. ويُعرّف مؤشر الأداء التشغيلي بأنه مقياس كمي أو نوعي يعكس مستوى كفاءة المنظمة في تنفيذ عملياتها اليومية وتحقيق مخرجاتها المستهدفة خلال فترة زمنية محدّدة. وقد تطوّرت هذه المؤشرات من مجرد أرقام مالية تقليدية إلى منظومات متعدّدة الأبعاد تُراعي الجوانب التشغيلية والبشرية والتنظيمية، وذلك بفعل إسهامات عدّة مداخل نظرية أسست لهذا الحقل وأثرت مساره.

ويُعدّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي قدّمه كابلن ونورتن في مطلع تسعينيات القرن العشرين من أكثر الأطر تأثيراً في بلورة مفهوم مؤشرات الأداء الشامل، إذ وسّع نطاق القياس من البُعد المالي الضيق ليشمل أربعة محاور متكاملة هي المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلّم والنمو. وقد شكّل هذا النموذج قاعدة انطلقت منها جهود لاحقة لتصميم مؤشرات أداء تشغيلية أكثر تخصّصاً تتلاءم مع طبيعة كلّ قطاع وخصوصيته (Asih, Purba & Sitorus, 2020). وفي الاتجاه ذاته أسهم نموذج منشور الأداء في إضافة بُعد أصحاب المصلحة إلى منظومة القياس، ممّا وسّع دائرة التقييم لتتجاوز المساهمين وتشمل الموظفين والموردين والمجتمع المحلي.

وقد أكّدت الأدبيات الحديثة أنّ فاعلية مؤشرات الأداء التشغيلية لا تتوقّف على تصميمها فحسب، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بآلية تطبيقها ومدى انخراط العاملين في استخدامها، إذ أوضحت التجارب التطبيقية في قطاع صناعة مكّونات السيارات أنّ إشراك رؤساء الأقسام والمهندسين في تحديد المؤشرات وتصميم

لوحات القيادة الرقمية يرفع معدّلات القبول والالتزام بشكل ملموس (Nunes & Gaspar, 2024). كما أنّ الدراسات التي أُجريت في قطاعات متنوّعة كالقطاع المصرفي والتعليم العالي والخدمات الصحية أثبتت أنّ وجود منهجية واضحة ومُعلنة لقياس المؤشرات يُعزّز الشفافية المؤسسية ويُرسّي ثقافة المساءلة القائمة على الأدلّة (مداني، 2021؛ غالم وبادن، 2025)

وتتبّنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد لمؤشرات الأداء التشغيلية تمّ اشتقاقها من الأطر النظرية المذكورة ومن نتائج الدراسات السابقة. يتمثّل البعد الأول في الكفاءة التشغيلية التي تقيس قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأقلّ قدر من الهدر في الوقت والموارد. ويتناول البعد الثاني جودة العمليات التي تعكس مدى مطابقة المخرجات للمعايير والمواصفات المُحدّدة ومستوى انضباط الإجراءات الداخلية. أمّا البعد الثالث فهو الأداء المالي التشغيلي الذي يُركّز على المؤشرات المالية المرتبطة مباشرةً بالعمليات كتكلفة الوحدة المُنتجة ونسبة المصروفات التشغيلية إلى الإيرادات. ويختصّ البعد الرابع برضا العملاء الداخليين الذي يعكس تصوّرات العاملين تجاه بيئة العمل ومدى توافر الأدوات والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.

الإنتاجية وكفاءة التكلفة

تُشكّل الإنتاجية وكفاءة التكلفة الوجه الآخر لمعادلة الأداء المؤسسي، فبينما تُركّز مؤشرات الأداء التشغيلية على المدخلات والعمليات، تُجسّد الإنتاجية وكفاءة التكلفة المحصّلة النهائية لتلك الجهود. وتُعرّف الإنتاجية في أبسط صورها بأنّها النسبة بين المخرجات والمدخلات المستخدمة في إنتاجها، بينما تُشير كفاءة التكلفة إلى قدرة المنظمة على إنجاز مستوى معيّن من المخرجات بأدنى تكلفة ممكنة دون المساس بالجودة.

وقد استندت نظرية الإنتاج الكلاسيكية إلى عوامل الإنتاج التقليدية كالعمل ورأس المال والأرض، غير أنّ التطوّرات الحديثة أضافت إليها رأس المال البشري والابتكار والتكنولوجيا بوصفها محرّكات أساسية للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج. وقد أثبت التحليل التطويقي للبيانات المطبّق على اقتصادات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أنّ الابتكار ورأس المال البشري يرفعان الكفاءة الإنتاجية بنسبة ملحوظة حين يتوافر إطار مؤسسي داعم (Ibrahim, 2022). كما أنّ فلسفة التصنيع الرشيق أسهمت في إعادة تعريف كفاءة التكلفة من خلال التركيز على القضاء على أشكال الهدر السبعة — الإنتاج الزائد

والانتظار والنقل غير الضروري والمعالجة المفرطة والمخزون الفائض والحركة غير المُجدية والعيوب — وهو ما يربط كفاءة التكلفة ربطاً عضوياً بجودة العمليات وكفاءتها التشغيلية (السيد، 2023).

وتجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين مؤشرات الأداء التشغيلية والإنتاجية وكفاءة التكلفة ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة تفاعلية تتوسطها عوامل تنظيمية وبشرية كالتزام الإدارة العليا ومستوى تأهيل العاملين والبنية التقنية المتاحة. فالمؤشرات بذاتها لا تحسّن الأداء، لكنّها تُهيئ البيئة المعلوماتية التي تُمكن المديرين من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة، ممّا يُفضي في نهاية المطاف إلى رفع الإنتاجية وتقليص التكاليف. (Rekunenko & Chmutova, 2024)

ثانياً: مصطلحات الدراسة

مؤشرات الأداء التشغيلية تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدمها المستشفيات الخاصة في الرياض لرصد وتقييم أدائها التشغيلي، وتتضمن أربعة أبعاد هي الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات والأداء المالي التشغيلي ورضا العملاء الداخليين، وتُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على ست عشرة فقرة في أداة الدراسة.

الكفاءة التشغيلية تُشير إلى قدرة المنظمة على تعظيم مخرجاتها باستغلال أمثل لمواردها المتاحة مع تقليل الفاقد في الوقت والجهد والمواد إلى أدنى حدّ ممكن.

جودة العمليات تُعبّر عن درجة مطابقة العمليات الداخلية للمعايير والإجراءات الموثقة، ومستوى الانضباط في تنفيذ مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة وصولاً إلى المخرجات النهائية.

الأداء المالي التشغيلي يُقصد به المؤشرات المالية المرتبطة مباشرةً بالنشاط التشغيلي للمنظمة كتكلفة الوحدة ونسبة مصروفات التشغيلية إلى الإيرادات ومعدّل العائد على الأصول التشغيلية.

رضا العملاء الداخليين يُعرّف بأنّه مستوى الرضا الذي يُبديه العاملون داخل المنظمة تجاه بيئة العمل وتوافر الموارد والمعلومات والدعم الإداري اللازم لتأدية مهامهم بفاعلية.

الإنتاجية تُعرّف إجرائياً بأنها النسبة بين حجم المخرجات — سلعاً كانت أو خدمات — والمدخلات المستخدمة في تحقيقها خلال فترة زمنية محدّدة، وتُقاس في الدراسة الحالية من خلال تصوّرات أفراد العيّنة.

كفاءة التكلفة تُشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج مستوى معيّن من المخرجات بأقلّ تكلفة إجمالية ممكنة، بما يشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، دون التأثير سلباً في مستوى الجودة المطلوب، وتُقاس مع الإنتاجية عبر عشر فقرات في القسم الثالث من الاستبانة.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتمّ من خلاله وصف وتحليل أثر مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها الأربعة (مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مؤشرات جودة العمليات، مؤشرات الأداء المالي التشغيلي، مؤشرات رضا العملاء الداخليين) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض . وسيستخدم هذا المنهج في جانبيه النظري والتطبيقي؛ ففي الجانب النظري سيتمّ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار المفاهيمي والنظري، وفي الجانب التطبيقي سيتمّ تصميم استبانة محكمة لجمع البيانات الأولية من أفراد عيّنة الدراسة.

وسوف يتمّ تحليل البيانات المجمّعة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، ممّا سيُتيح تقديم توصيات علمية وعملية دقيقة للمنظمات محل الدراسة حول كيفية توظيف مؤشرات الأداء التشغيلية لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق كفاءة التكلفة.

مجتمع وعيّنة الدراسة

سيتمّكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في المستشفيات الخاصة في الرياض محل الدراسة، والذين يُقدّر عددهم بنحو (850) مفردة تشمل المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين في إدارات العمليات والجودة والمالية والموارد البشرية

وخدمة العملاء. وقد تمّ اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباط أفراده المباشر بتطبيق مؤشرات الأداء التشغيلية ومتابعتها واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاجية وكفاءة التكلفة.

وسوف يتمّ اختيار عيّنة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بنسبة تمثيل مناسبة لكل مستوى إداري، وذلك استنادًا إلى جداول تحديد حجم العيّنة الإحصائية (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث سيبلغ الحجم المستهدف للعيّنة (265) مفردة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) وسيتمّ توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً على أفراد العيّنة، مع مراعاة الحصول على عدد استجابات صالحة للتحليل لا يقلّ عن (240) استبانة لضمان تمثيل إحصائي كافٍ ونتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus, Web of Science, Google Scholar, EKB, ASJP) ذات الصلة بمؤشرات الأداء التشغيلية والإنتاجية وكفاءة التكلفة، وذلك لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثّل في استبانة مُصمّمة خصيصًا لأغراض هذه الدراسة، سيتمّ توزيعها على أفراد عيّنة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لاختبار الفروض والإجابة عن أسئلة الدراسة.

أداة الدراسة

سوف تتكوّن أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية — ويتضمّن بيانات وصفية عن المستجيبين تشمل (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: المتغير المستقل — مؤشرات الأداء التشغيلية — (KPIs) ويتكوّن من (16) فقرة موزّعة على أربعة أبعاد، حيث يضمّ كل بُعد (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول:** مؤشرات الكفاءة التشغيلية — (4) فقرات.
- **البُعد الثاني:** مؤشرات جودة العمليات — (4) فقرات.
- **البُعد الثالث:** مؤشرات الأداء المالي التشغيلي — (4) فقرات.
- **البُعد الرابع:** مؤشرات رضا العملاء الداخليين — (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع — الإنتاجية وكفاءة التكلفة — وهو أحادي المحور ويتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى الإنتاجية وكفاءة التكلفة في المستشفيات الخاصة في الرياض .

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتمّ قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية عبر برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وتشمل:

- **معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد والمحور.
- **الإحصاء الوصفي:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها.
- **تحليل الانحدار المتعدّد: (Multiple Regression Analysis)** لاختبار أثر أبعاد مؤشرات الأداء التشغيلية مجتمعةً ومنفردةً على الإنتاجية وكفاءة التكلفة.
- **تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis)** لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل مستقل.

- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقًا لمتغير النوع.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على دراسة أثر مؤشرات الأداء التشغيلية (KPIs) بأبعادها الأربعة (مؤشرات الكفاءة التشغيلية، مؤشرات جودة العمليات، مؤشرات الأداء المالي التشغيلي، مؤشرات رضا العملاء الداخليين) على الإنتاجية وكفاءة التكلفة.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في المستشفيات الخاصة في الرياض ، والذين يُقدَّر عددهم بنحو (850) مفردة، وبعينات مستهدفة قوامها (265) مفردة.

الحدود المكانية: سوف تُطبَّق الدراسة على المستشفيات الخاصة في.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الأكاديمي 2026/2027.

المراجع:

- البعمي، محمد سعد مصفر، وعثمان، مزامل علي محمد. (2022). قياس أثر مؤشرات الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية - الطائف. *مجلة الطب والقانون والصحة العامة*، 22(1). <https://doi.org/10.52609/jmlph.v2i1.322>.
- غال، فاطمة الزهرة، وبادن، عبد القادر. (2025). دراسة مؤشرات الكفاءة التشغيلية بالقطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة 2014-2023. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 15(1)، 74-98. <https://asjp.cerist.dz/en/article/272266>
- محمد صالح غريب، منى. (2023). تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بتوسط إعادة الهيكلة الإدارية - بالتطبيق على شركات القطاع العام للبتروال. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 47(4)، 1064-1087. <https://search.mandumah.com/Record/1504895>
- مداني، أحمد. (2021). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي والجزائر. *مجلة الحقيقة*، 24(1)، 983-1002. <https://asjp.cerist.dz/en/article/153489>
- السيد، هدى إبراهيم. (2023). أثر تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق على خفض تكاليف الشركات الإنتاجية في المملكة العربية السعودية لعام 2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(5)، 1-27. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-17212591>.
- شريف، شيماء شريف عبد اللطيف. (2023). أثر تحسين الإنتاجية الصناعية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على منظمات الفوسفات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 37(2)، 1145-1201. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1515770>.

عبد الرحمن، ن. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(3)، 489-513.

<https://search.mandumah.com/Record/1444136>

مهنا، محمد. (2022). دور تكاليف الجودة في تحسين كفاءة الأداء المالي في الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظة طولكرم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2022(43)، 403-428.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1582038>

الدراسات الإنجليزية

- Ali Hassan al-Jasim, Fatima Abbas al-Dulaimi, & Omar Mahmud al-Tikriti. (2024). The impact of remote work on organizational productivity: Evidence from the post-pandemic era. *Proceeding of the International Conference on Economics and Business*, 3(2), 117-122. <https://doi.org/10.55606/iceb.v3i2.476>
- Asikhia, O. U., Amos-Fidelis, N. B., Makinde, O. G., & Dogo, E. B. (2023). Promoting cost reduction through operational resilience in the food and beverages industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 11(6), 198-218. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2023/06/1167.pdf>
- Ibrahim, M. D. (2022). Efficiency and productivity analysis of innovation, human capital, environmental, and economic sustainability nexus: Case of MENA countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(12), 34394-34405. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-24494-4>
- World Economic Forum. (2025). *Thriving workplaces: How employers can improve productivity and change lives* (Report).

https://reports.weforum.org/docs/WEF_Thriving_Workplaces_How_Employers_can_Improve_Productivity_and_Change_Lives_2025.pdf

- Asih, I., Purba, H. H., & Sitorus, T. M. (2020). Key performance indicators: A systematic literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 8(4), 142–155.
<https://mail.jiemar.org/index.php/jiemar/article/download/79/62>
- Nunes, F., & Gaspar, P. D. (2024). Implementing key performance indicators and designing dashboard solutions in an automotive components company: A case study. *Administrative Sciences*, 14(8), Article 175. <https://doi.org/10.3390/admsci14080175>
- Pekarcikova, M., Sujova, A., Mizerak, M., Trojan, J., & Edl, M. (2025). Key performance indicators as a tool for evaluating efficiency of production processes. *Acta Logistica*, 12(2), 223–228.
https://actalogistica.eu/issues/2025/II_2025_01_Pekarcikova_Sujova_Mizerak_Trojan_Edl.pdf
- Rekunenko, I., & Chmutova, I. (2024). The impact of KPIs on operational efficiency and competitive advantage in trading enterprises. *Social Economics (Соціальна економіка)*, (68), 167–178.
<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-15>

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of key performance indicators (KPIs) on productivity and
cost efficiency in diagnostic radiology services: A field study on
radiology departments in private hospitals in Riyadh**

Prepared by:

Fahad Mahmoud Monshi

253000547

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026