

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

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
تخصص "إدارة الأعمال"

اسم الطالبة
عائشة علي الشهراني

الرقم الأكاديمي
٢٥٣٠٠١٩٩٨

المشرف الثاني
د.فايز علي جراد

المشرف الرئيسي
د.الفیصل عبدالحمید محمد

العام الجامعي
٢٠٢٦م/١٤٤٧هـ

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطبع والنشر لهذه الرسالة محفوظة لجامعة ميدأوشن.

لا يجوز إعادة إنتاج هذه الرسالة أو أي جزءٍ منها، أو تخزينها في نطاق استعادة المعلومات، أو نقلها بأي شكلٍ أو وسيلة، إلكترونيةً كانت أو ورقية، أو تصويرها أو تسجيلها أو ترجمتها، إلا بإذنٍ خطي مسبق من الجامعة، مع مراعاة أنظمة حماية الملكية الفكرية المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها (تخطيط الأداء، ومتابعة الأداء وتوجيهه، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء) في رفع الإنتاجية بأبعادها (كفاءة الإنجاز، وحجم العمل المنجز، والالتزام بالوقت، وترشيد الموارد)، وفي تحسين جودة الخدمات الإدارية بأبعادها وفق نموذج (SERVQUAL) وهي (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، مع الكشف عن الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وذلك في ظلّ توجّه رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو رفع كفاءة الموظف الحكومي وتجويد الخدمات المقدّمة للمستفيدين. واتّبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واتّخذت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تألّفت من ثلاثة محاور موزّعة على ثلاثة عشر بُعداً إجمالاً (٥٦) عبارة تُقاس وفق مقياس ليكرت الخماسي. ووُزّعت الاستبانة إلكترونياً على عيّنة عشوائية طبقية من موظفي الوزارة بمنطقة عسير، فبلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (٣٠٠) استجابة، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للأداة ككل (٠.٩٧٧)، وهو مؤشّر على ثباتٍ مرتفعٍ جداً. وانتهت الدراسة إلى أنّ مستوى إدارة الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير جاء مرتفعاً بمتوسطٍ حسابي عام بلغ (٣.٨٣)، وأنّ مستوى الإنتاجية جاء مرتفعاً بمتوسط (٣.٩١) متصدراً محاور الدراسة، وأنّ مستوى جودة الخدمات الإدارية جاء مرتفعاً بمتوسط (٣.٨١). كما كشفت النتائج عن أثرٍ إيجابي دالٍ إحصائياً لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية، فسّر ما نسبته (٤٠.٤%) من التباين فيها، وعن أثرٍ أقوى في جودة الخدمات الإدارية فسّر (٥٠.٨%) من التباين فيها، مع انتفاء الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً للجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج قدّمت الدراسة مجموعةً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء الوظيفي، الإنتاجية، جودة الخدمات الإدارية، وزارة التعليم، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الإهداء

إلى والديَّ الكريمين... عرفانًا بفضلهما ودعائهما الذي لازمني في كل خطوة

إلى أسرتي... سندي الذي هَوَّن عليَّ مشقَّة الطريق

إلى كل موظفٍ مخلص يرى في إتقان عمله عبادةً ورسالة

أهدي ثمرة هذا الجهد

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسوله الكريم، وبعد:
فإنه ليطيب لي، وقد أتم الله عليّ إنجاز هذه الدراسة، أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى
سعادة الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد حسن، وسعادة الدكتور/ فايز جراد المشرفين على هذه الدراسة
لما قدماه من توجيهٍ سديد وملحوظاتٍ علمية دقيقة كان لها أبلغ الأثر في إخراج هذا العمل على صورته
الحاضرة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية الأعمال بجامعة ميدأوشن
على ما قدموه من علم وإرشاد طوال مدة الدراسة، وإلى أصحاب السعادة المحكمين الذين أثروا أداة الدراسة
بملحوظاتهم المنهجية القيّمة.

والشكر موصولاً إلى منسوبي وزارة التعليم بمنطقة عسير الذين تجاوبوا مع الدراسة الميدانية وأسهموا
بمشاركتهم الصادقة في إنجاز جانبها التطبيقي، فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.
وختاماً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

الباحثة

فهرس المحتويات

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المُستخلص
ج.....	الإهداء
د.....	شكرٌ وتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملاحق
ل.....	المصطلحات
1.....	الفصل الأول: المدخل العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	أسئلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	فرضيات الدراسة
7.....	نموذج الدراسة
8.....	المنطلقات النظرية للدراسة
9.....	حدود الدراسة
10.....	مصطلحات الدراسة
11.....	خاتمة الفصل
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

13.....	تمهيد
13.....	أولاً: إدارة الأداء الوظيفي
22.....	ثانياً: الإنتاجية
25.....	ثالثاً: جودة الخدمات الإدارية
30.....	رابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
35.....	خاتمة الفصل
36.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
37.....	تمهيد
37.....	أولاً: منهج الدراسة
37.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
38.....	ثالثاً: عينة الدراسة وطريقة اختيارها
38.....	رابعاً: أداة الدراسة
40.....	خامساً: بناء أداة الدراسة
40.....	سادساً: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
46.....	سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة
47.....	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
47.....	خاتمة الفصل
49.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
50.....	التمهيد
50.....	ثانياً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
53.....	ثالثاً: نتائج محاور الدراسة
63.....	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
71.....	خامساً: نتائج الدراسة الرئيسية

71.....	سادسًا: الاستنتاجات
72.....	سابعًا: تصوّر مقترح لتفعيل منظومة إدارة الأداء الوظيفي
74.....	ثامنًا: التوصيات
75.....	تاسعًا: المقترحات
75.....	خاتمة الفصل
76.....	المراجع
79.....	الملاحق
80.....	الملحق (أ): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة
82.....	الملحق (ب): أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبانة)
91	الملحق (ج): أبرز مخرجات التحليل الإحصائي
112	Abstract
113.....	The Title

قائمة الجداول

- جدول (1-2): مقارنة أبرز محطات تطور مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وتعريفاته.....18
- جدول (1-3): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي50
- جدول (2-3): معاملات ارتباط فقرات محور إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها51
- جدول (3-3): معاملات ارتباط فقرات محور الإنتاجية بأبعادها52
- جدول (4-3): معاملات ارتباط فقرات محور جودة الخدمات الإدارية بأبعادها53
- جدول (5-3): معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بمحاورها54
- جدول (6-3): معاملات ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة55
- جدول (7-3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة55
- جدول (8-3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور وللاستبانة ككل56
- جدول (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس60
- جدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر60
- جدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي61
- جدول (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة61
- جدول (5-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي62
- جدول (6-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الإدارة / مكان العمل62
- جدول (7-4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرتبة الوظيفية63
- جدول (8-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور إدارة الأداء الوظيفي مرتبةً تنازلياً64
- جدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الإنتاجية مرتبةً تنازلياً67
- جدول (10-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور جودة الخدمات الإدارية مرتبةً تنازلياً70

مرتبة (SERVQUAL) جدول (4-11): المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة الخدمات الإدارية وفق نموذج	72.....
تنازلياً	
جدول (4-12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية..	75..
جدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية	77.....
جدول (4-14): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق تبعاً لمتغير الجنس	79.....
جدول (4-15): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	80.....
جدول (4-16): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة..	80.....
جدول (4-17): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة..	81.....
جدول (ج-1): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وللاداة ككل..	104.....
جدول (ج-2): ملخص نموذجي الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيتي الأثر	104.....
جدول (ج-3): ملخص نتائج اختبارات الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	104.....

قائمة الأشكال

- شكل (1-1): نموذج الدراسة 8.
- شكل (1-2): دورة إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها الأربعة 25.
- شكل (2-2): أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج 36.
- شكل (1-4): التصور المقترح لتفعيل منظومة إدارة الأداء الوظيفي في وزارة التعليم 86.

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
أ	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة
ب	أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبانة)
ج	أبرز مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

المصطلحات

المصطلح	التعريف
إدارة الأداء الوظيفي (Job Performance Management)	عملية مستمرة لتخطيط أداء الأفراد والفرق ومتابعته وتقييمه وتطويره، ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
تخطيط الأداء (Performance Planning)	تحديد أهداف الأداء ومعايير ومؤشراته في بداية دورة الأداء، بمشاركة الموظف وبما يتسق مع أهداف الإدارة.
متابعة الأداء وتوجيهه (Performance Monitoring & Coaching)	رصد سير الأداء خلال الدورة وتقديم التوجيه والدعم وتذليل العقبات أولاً بأول.
تقويم الأداء (Performance Appraisal)	الحكم على مستوى أداء الموظف في نهاية الدورة وفق معايير موضوعية محددة سلفاً وبالاستناد إلى نتائج عمله الفعلية.
التغذية الراجعة وتطوير الأداء (Feedback & Development)	تزويد الموظف بمعلومات واضحة عن جوانب قوته وجوانب تحسينه، وبناء احتياجاته التدريبية وفرص تطويره على نتائج تقويمه.
الإنتاجية (Productivity)	العلاقة بين ما يحققه الموظف من مخرجات وما يستخدمه في سبيلها من جهدٍ ووقتٍ وموارد.
كفاءة الإنجاز (Work Efficiency)	إنجاز المهام بدقة وإتقان وبأقل قدرٍ من الأخطاء وفق المعايير المعتمدة.
حجم العمل المنجز (Work Output)	مقدار ما ينجزه الموظف من مهام خلال وقت الدوام، بما في ذلك استيعاب الأعباء والمهام الإضافية.
الالتزام بالوقت (Timeliness)	إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة وتجنب تأخير المعاملات وإهدار وقت الدوام.
ترشيد الموارد (Resource Rationalization)	الاستخدام الاقتصادي لموارد العمل المتاحة وتقليل الهدر في الإمكانيات المادية والنفقات.
جودة الخدمات الإدارية (Quality of Administrative Services)	مدى مواءمة الخدمة الإدارية المقدّمة لتوقعات المستفيدين منها، مقيسةً بأبعاد نموذج (SERVQUAL) الخمسة.
الاعتمادية (Reliability)	القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وثبات ومن المرة الأولى.

المصطلح	التعريف
الاستجابة (Responsiveness)	الاستعداد لمساعدة المستفيدين وتقديم الخدمة لهم والردّ على استفساراتهم دون تأخير.
الأمان / الضمان (Assurance)	معرفة الموظفين وكياستهم وقدرتهم على بثّ الثقة والاطمئنان لدى المستفيدين وحفظ سرّية بياناتهم.
التعاطف (Empathy)	الاهتمام الفردي بحاجات كل مستفيد ومراعاة ظروفه الخاصة والتعامل معه بلطفٍ واحترام.
الملموسية (Tangibles)	المظاهر المادية للخدمة من تجهيزاتٍ ووسائل تقنية وبيئة تقديم منظّمة ومظهرٍ لائق للموظفين.
نموذج (SERVQUAL)	مقياس عالمي لجودة الخدمة يقوم على مقارنة إدراكات المستفيدين بتوقعاتهم عبر خمسة أبعاد (Parasuraman et al., 1988).
وزارة التعليم (Ministry of Education)	الجهة الحكومية المسؤولة عن تنظيم قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية وإدارته وتطويره.
رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (Saudi Vision 2030)	إطار وطني استراتيجي يستهدف تطوير القطاعات الحكومية والاقتصادية والاجتماعية، ومن أهدافه رفع كفاءة الموظف الحكومي وإنتاجيته.

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

المقدمة

تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب تبني ممارسات إدارية فاعلة تسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التميز حيث تؤكد التوجهات الإدارية الحديثة على أن الإنسان أثمُن ما تملكه المنظمة من رأس مال، وأن ما تحوزه من مبانٍ وتجهيزاتٍ وتقنياتٍ يبقى عاجزاً عن صناعة التميز ما لم يُحرّكه موظفٌ كفؤ. فلم تُعد قيمة المنظمة رهناً بأصولها المادية وحدها، وإنما بمقدار قدرتها على استثمار طاقات العاملين وتوجيهها نحو غاياتها. وعلى هذا الإدراك انتقل الاهتمام برأس المال البشري من هامش التفكير الإداري إلى صميمه، بوصفه شرطاً في بقاء المنظمات ونمائها؛ فالمنافس قد يقتني الآلة والتقنية ببسر، لكنه يعجز عن أن يستنسخ بسهولة نفسها موظفاً ماهراً حسن التحفيز. (Aguinis, 2019).

على أن هذه الكفاءة تظلّ طاقةً كامنة ما لم تُوجّه وتُقس، وهنا يبرز دور إدارة الأداء الوظيفي بوصفها العملية التي تنظّم هذه الطاقة وتحولها إلى ثمرة. فهي حلقاتٌ متّصلة تبدأ بتخطيط الأداء وتحديد أهدافه، ثم متابعة إنجازهِ وتزويد الموظف بالتغذية الراجعة، فتقويمه وتطويره؛ وبذلك يظلّ جهد الفرد ملتصقاً مع أهداف المنظمة. وليس دورها مقصوراً على التقويم الدوري، بل يمتدّ إلى توجيه السلوك الوظيفي وتنمية القدرات وربط الجهد بنتيجته، حتى تصير أداة تُترجم إمكانات العاملين إلى مخرجاتٍ ملموسة تخدم رسالة المنظمة (Armstrong, 2015).

وأجلى ما يظهر فيه أثر هذه المنظومة هو الإنتاجية؛ فهي العلاقة التي تصل المخرجات المتحققة بما استُهلك في سبيلها من موارد، وتكشف عن حُسن توظيف الجهد والوقت والإمكانات. وتشتدّ حساسية هذه العلاقة في القطاع الحكومي على وجه الخصوص، حيث تُدار موارد عامة تقتضي أقصى درجات الترشيح والمساءلة، ويتّصل أداء أجهزته اتصالاً مباشراً بحياة المواطن وثقته في مؤسسات دولته. ولذلك لم يكن مستغرباً أن تجعل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من رفع كفاءة الموظف الحكومي وإنتاجيته هدفاً معلناً في مسار تطوير الأداء الحكومي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، فنقلت تحسين الإنتاجية من مطلبٍ إداري إلى غايةٍ وطنية.

والى جانب الإنتاجية يقوم بُعد آخر لا يقلّ عنها شأنًا في الحكم على الأداء المؤسسي، هو جودة الخدمات الإدارية. وجوهر الجودة هنا مرهونٌ بمدى مطابقة الخدمة المقدّمة لما ينتظره المستفيد منها، وهي توقّعاتُ استقرّت أدبيات الجودة على قياسها بأبعادٍ خمسة: الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والملموسية (Parasuraman et al., 1988). وحين تُنقل هذه الأبعاد إلى محيط العمل الحكومي تتجسّد في دقة الإجراء وسرعته وانضباطه وقدرته على تلبية حاجة المستفيد؛ وهي جميعها تنعكس على كفاءة المؤسسة ورضا المتعاملين معها وثقتهم بها.

وبالتأمّل في هذه المحاور الثلاثة تتجلي الصلة الوثيقة بينها؛ فإدارة الأداء الوظيفي هي المدخل الذي يرفع الإنتاجية ويجوّد الخدمة في آنٍ واحد. فحين تُرسم الأهداف بدقة، ويُتابع الأداء، وتُقدّم التغذية الراجعة

في أوانها، يتحسن عمل الموظف كمًّا وكيفًا، فترتفع إنتاجيته وتوجد مخرجاته الخدمية (McAfee & Champagne, 1993). وتشهد لهذا الترابط أدلة من البيئة السعودية؛ فقد أظهرت دراسات حديثة أنَّ العناية بتطوير الأداء وإدارة الجودة تنعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي والتنظيمي في المؤسسات التعليمية (الأحمري وعبد القادر، ٢٠٢٢؛ الناشري وآل ناصر، ٢٠٢٢)، وهو ما يرجح قيام صلة فعلية بين إدارة الأداء والإنتاجية وجودة الخدمات.

وتأتي وزارة التعليم في مقدمة الأجهزة الحكومية في المملكة من حيث ضخامة قواها العاملة واتساع خدماتها الإدارية والتعليمية، إلى جانب دورها المحوري في بلوغ مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتصلة بتنمية رأس المال البشري وتطوير الأداء الحكومي. ومن ثمَّ يغدو تطوير إدارة الأداء الوظيفي داخلها مدخلًا لرفع إنتاجية منسوبيها وتجويد خدماتها، بما يتسق مع توجه الدولة نحو التميز المؤسسي.

وقد وقع اختيار الدراسة على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير ميدانًا لها؛ فالمنطقة ذات امتداد إداري واسع وكثافة في الخدمات التعليمية تفرض أداءً منضبطًا عالي الكفاءة. ومع أنَّ عددًا من الدراسات السعودية عالج صلة إدارة الأداء والجودة بالأداء الوظيفي في قطاعات شتى (الرشيدي، ٢٠٢٥؛ العمري والحقيل، ٢٠١٤)، فإنَّ الناظر في هذا الإنتاج يلحظ قلة الدراسات الميدانية التي تجمع أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية معًا لدى موظفي وزارة التعليم، وقلتها أوضح في نطاق منطقة عسير تحديدًا؛ وتلك هي الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سدّها.

من هذا المنطلق تتجه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، تمهيدًا لبلورة مشكلتها وصوغ تساؤلاتها على النحو الآتي.

مشكلة الدراسة

تتهض إدارة الأداء الوظيفي على فكرة ظاهرها البساطة وباطنها عميق الأثر، حاصلها أنَّ طاقة العنصر البشري لا تثمر نتائج إلا إذا حُطِّط لها وثُبِعت وقُومت؛ فهي بهذا الاعتبار المدخل الذي يرفع كفاءة العاملين ويشدَّ جهودهم إلى أهداف المنظمة (Aguinis, 2019)؛ (Armstrong, 2015) وتتضاعف أهمية هذا المدخل في القطاع الحكومي، إذ يمتزج فيه رفع الإنتاجية بتحسين جودة الخدمة المقدّمة للمستفيد امتزاجًا يجعل إدارة الأداء أداة واحدة تخدم الغايتين معًا (McAfee & Champagne, 1993)، بحكم ما يتولاه هذا القطاع من مالٍ عام، وما لأدائه من اتصالٍ مباشر بثقة المواطن في مؤسسات دولته.

وفي المملكة العربية السعودية اتخذ هذا الهمُّ بُعدًا استراتيجيًا؛ فقد نصّت رؤية ٢٠٣٠ صراحةً على رفع كفاءة الموظف الحكومي وإنتاجيته ضمن مسار تطوير الأداء الحكومي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). واستجابةً لذلك أُرست وزارة التعليم منظومةً رسمية لإدارة الأداء تقوم على ميثاق الأداء وتقوم شاغلي الوظائف (وزارة التعليم، ٢٠٢٤). غير أنَّ قيام المنظومة في صورتها النظامية أمرٌ، وتحقق

أثرها الفعلي في رفع الإنتاجية وتجويد الخدمات أمرٌ آخر؛ ومن هنا يثور السؤال عن المسافة الفاصلة بين ما هو مقررٌ على الورق وما يجري في الواقع.

وتزداد وجاهة هذا السؤال متى استعرضنا شواهد الدراسات السابقة. فقد انتهى العمري والحquil (٢٠١٤) إلى علاقةٍ طردية بين فعالية تقييم الأداء وأداء العاملين، بيد أن ميدانهما كان القطاع الخاص في الرياض. وفي سياقٍ قريب، أظهرت دراستا الأحمرى وعبد القادر (٢٠٢٢) والناشري وآل ناصر (٢٠٢٢) أثراً إيجابياً لممارسات إدارة الجودة في الأداء الوظيفي والتنظيمي، لكن في حدود مؤسسات التعليم العالي. وما يزيد المسألة إشكالاً أن البواردي (٢٠٢٢)، في مسح ميداني على عينةٍ من موظفي الخدمة المدنية السعودية، خلص إلى أن كثيراً من الجهات الحكومية لا تُولي نظام إدارة الأداء عنايةً كافية، وتضعف جاهزيتها للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف ومعاييرها، ولا تُقيد من النظام كما ينبغي في تحفيز الموظفين وتطويرهم؛ وهي نتيجةٌ تكشف صدعاً حقيقياً بين وجود المنظومة وفعاليتها.

واستقراء هذا التراكم المعرفي يكشف فجوةً بحثية ذات ثلاثة أوجه. فمن جهة القطاع، انصرفت الجهود إلى القطاع الخاص أو إلى التعليم العالي، وبقيت البيئة الإدارية لوزارة التعليم في التعليم العام بمنأى عن الاهتمام. ومن جهة المخرجات، اكتفى أغلب الدراسات بقياس «الأداء» متغيراً عاماً، من غير أن يجمع بين الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية بوصفهما أثراً مزدوجاً متلازماً. ومن جهة المكان، تكاد الدراسات الميدانية على موظفي الوزارة بمنطقة عسير تكون نادرة، على اتساع نطاقها الإداري وكثافة خدماتها.

حتى إن أحدث ما تناول البيئة الإدارية للتعليم العام في المملكة قارب المسألة من زاويةٍ أخرى؛ فدراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) بحثت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى الإدارة العامة للتعليم بالأحساء، وجاء فيها تقييم الأداء أقلّ تلك الممارسات تأثيراً، دون أن تُفرد إدارة الأداء الوظيفي متغيراً مستقلاً يُقاس أثره في الإنتاجية وجودة الخدمات معاً، ثم إن ميدانها كان الأحساء لا عسير.

وعليه، فإنّ خُلق المكتبة البحثية من دراسةٍ تقيس أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات معاً، في هذا القطاع وهذه المنطقة، هو الفراغ الذي تتصدى له الدراسة الحالية.

وتقوم مبررات الدراسة على اعتبارين متضافرين: اعتبارٌ علمي قوامه سدّ الفجوة السالفة بربط إدارة الأداء بأثرٍ مزدوج في بيئةٍ وقطاعٍ ومنطقةٍ لم تُدرس بهذا التكامل؛ واعتبارٌ عملي يستند إلى توجّه الرؤية نحو رفع إنتاجية الموظف الحكومي، وإلى ما رصدته دراسة البواردي من محدودية فاعلية التطبيق في الجهات الحكومية، وإلى ثقل وزارة التعليم وحجم قواها العاملة، وكلّها تمنح قياس أثر إدارة الأداء فيها قيمةً تطبيقية مباشرة.

وبناءً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة في الكشف عن أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وهو ما يقود مباشرةً إلى التساؤل

الرئيس الآتي: ما أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن سؤال رئيس مفاده: ما أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟ وتتفرّع عنه الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى إدارة الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟
٢. ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟
٣. ما مستوى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها موظفو وزارة التعليم بمنطقة عسير؟
٤. ما أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟
٥. ما أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تتهض أهمية هذه الدراسة على جانبين متكاملين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تُضيف الدراسة إلى الأدبيات الإدارية في موضعٍ ظلّ قليل الطُّرق، هو إدارة الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العام بالبيئة الحكومية السعودية، وهو موضعٌ نال من العناية أقلّ ممّا ناله القطاع الخاص والتعليم العالي. وبتتبّعها أثر دورة الأداء - تخطيطاً ومتابعةً وتقويماً وتغذيةً راجعةً - في الإنتاجية، تعمّق الفهم لكيفية انعكاس هذه الدورة على مردود الموظف الحكومي. ثم إنها تصل إدارة الأداء بجودة الخدمات الإدارية بأبعادها، فتربط منظومة الأداء بمخرجات الخدمة لا بالأداء في عمومه. وبذلك تُسهم في ردم الفجوة التي انطلقت منها، وتقدّم نموذجاً متغيرياً يصلح أساساً لدراساتٍ لاحقة في قطاعاتٍ أو مناطق أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

وعلى المستوى العملي، تمدّ الدراسة وزارة التعليم بمنطقة عسير بمؤشراتٍ ميدانية عن مدى فاعلية منظومة الأداء المطبّقة لديها في رفع الإنتاجية وتجويد خدماتها، فتضع بين يدي قياداتها أساساً علمياً لقراراتٍ تطوّر المنظومة وتربطها بنتائج الإنتاجية والجودة، بدلاً من الاقتصار على تطبيقها إجراءً نظامياً.

وفي نتائجها لمديري الإدارات ما يدلهم على أشدّ حلقات الدورة تأثيراً فيوجهون إليها جهدهم، وللموظفين ما يعينهم على حصر جهود التطوير فيما ينعكس فعلاً على إنتاجيتهم وجودة خدماتهم.

ولا تنحصر فائدتها في الوزارة وحدها؛ فهي تضع بين يدي متّخذي القرار فيها وفي أجهزة الخدمة المدنية أدلةً قابلة للقياس تُسند سياسات تحسين الأداء، وتقدّم للباحثين في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية أداةً ونتائج ميدانية في سياقٍ حكومي تعليمي قابلة للبناء عليها والمقارنة بها. وبذلك تستمدّ الدراسة أهميتها من عنوانها نفسه؛ فقياس أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير يصل المنظومة المطبّقة فعلياً بمخرجاتها الميدانية، ويمنح متّخذ القرار في هذا القطاع بعينه أداةً تشخيصٍ وقياسٍ مباشرة لا تتوافر له في دراساتٍ أُجريت على مناطق أخرى.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفةٍ عامة إلى الكشف عن أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، ويتفرّع عن هذا الهدف العام ما يأتي:

1. تعرّف مستوى إدارة الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.
2. تعرّف مستوى الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.
3. تعرّف مستوى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها موظفو وزارة التعليم بمنطقة عسير.
4. قياس أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.
5. قياس أثر إدارة الأداء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.
6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية التي تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيات الآتية على نحوٍ يقبل الاختبار الإحصائي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأداء الوظيفي في كلّ من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

وتتفرّع عنها الفرضيات الآتية:

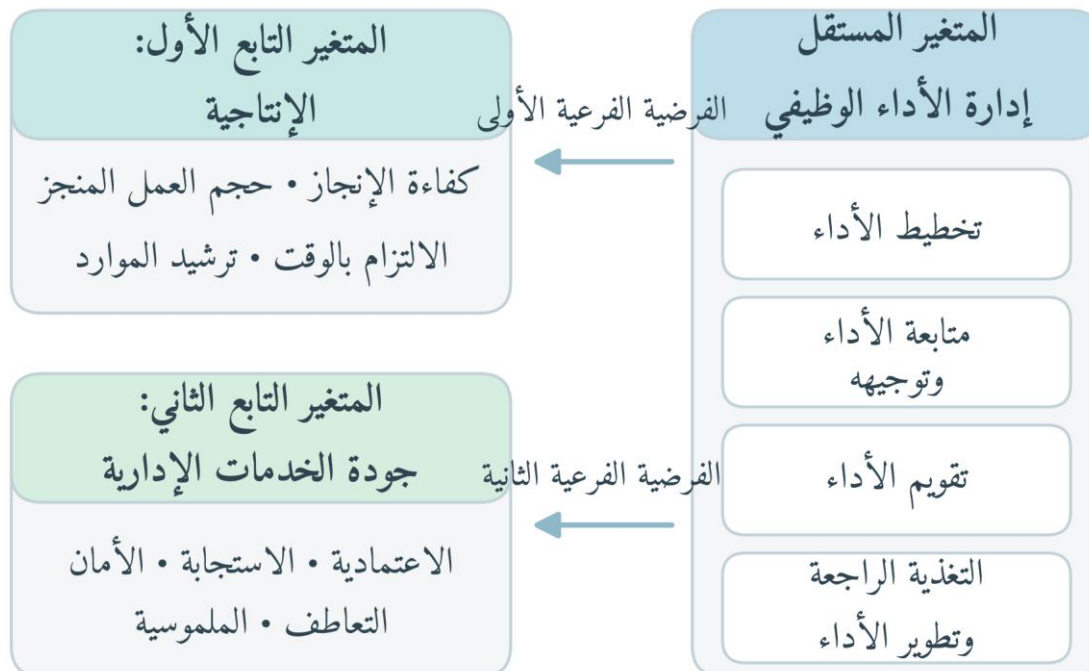
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

نموذج الدراسة

انبثق النموذج المفاهيمي للدراسة من مشكلتها وأسئلتها وفرضياتها، فقام على متغيرٍ مستقلٍ واحد هو إدارة الأداء الوظيفي بأبعاده الأربعة (تخطيط الأداء، ومتابعة الأداء وتوجيهه، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء)، ومتغيرين تابعين هما الإنتاجية بأبعاده الأربعة (كفاءة الإنجاز، وحجم العمل المنجز، والالتزام بالوقت، وترشيد الموارد)، وجودة الخدمات الإدارية بأبعاده الخمسة وفق نموذج (SERVQUAL) وهي (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية). ويقوم النموذج على افتراض أثرٍ مباشر للمتغير المستقل في كلٍّ من المتغيرين التابعين، تختبره الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية، في حين تتناول الفرضية الثالثة مدى تجانس هذا الأثر بين فئات العينة باختلاف متغيراتها الشخصية والوظيفية. ويبين الشكل (١-١) هذا النموذج:



شكل (١-١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

والملاحظ أنّ أبعاد النموذج كلّها مستمدّة من الإطار النظري الذي يبسطه الفصل الثاني، وأنّها نفسها المحاور والأبعاد التي بُنيت عليها أداة الدراسة في الفصل الثالث؛ وبذلك يتحقّق الاتساق بين البناء المفاهيمي للدراسة وقياسها الميداني.

المنطلقات النظرية للدراسة

يستند بناء النموذج وتفسير العلاقات بين متغيراته إلى طائفة من النظريات والمداخل الراسخة في الفكر الإداري والسلوكي، تُمثّل مجتمعةً الأرضية التي تقوم عليها فرضيات الدراسة، وفيما يأتي بيانها:

نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory):

مؤدّى هذه النظرية، التي وضعها لوك ولاثام، أنّ الأهداف الواضحة المحددة ذات التحدي المعقول تفضي إلى أداءٍ أرفع ممّا تفضي إليه الأهداف العامة الغامضة، وأنّ أثرها يشدّد إذا اقترنت بتغذية راجعة تُطلع الفرد على موقعه من بلوغها (Locke & Latham, 2002).

وهي في هذه الدراسة الأساس الذي ينهض عليه بُعد تخطيط الأداء؛ فبها يُفهم كيف يتحوّل تحديد الأهداف ومؤشراتنا في مستهلّ الدورة إلى رافعةٍ للإنتاجية، وذلك لبّ العلاقة التي تختبرها الفرضية الفرعية الأولى. وقد وقع الاختيار عليها لرسوخها التجريبي في تفسير أثر وضوح الأهداف في مستوى الأداء.

نظرية التوقع (Expectancy Theory):

يذهب فروم إلى أنّ دافعية الفرد للعمل حسيلةٌ إدراكه لثلاث صلات: أنّ جهده سيُفضي إلى أداء، وأنّ أدائه سيُفضي إلى عوائد، وأنّ لهذه العوائد قيمةً في نظره (Vroom, 1964).

وهي في الدراسة تُضيء جانب تقويم الأداء؛ فحين يدرك الموظف أنّ تقويمه عادلٌ مبنيٌّ على نتائج عمله الفعلية، وأنّ نتيجته تنعكس على تطويره وفرصه، تملو دافعيته فتنعكس على إنتاجيته وجودة خدماته؛ وبذلك تُسند الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية معاً. وكان اختيارها لما تقدّمه من تفسيرٍ دافعيٍّ للصلة بين عدالة التقويم والمخرجات.

نظرية الضبط (Control Theory):

تنظر هذه النظرية إلى السلوك الإنساني بوصفه حلقةً من التغذية الراجعة، يوازن فيها الفرد أدائه الفعلي بمعياري مرجعي، فإذا انكشفت فجوةٌ بينهما عمل على تضيقها بتعديل سلوكه (Carver & Scheier, 1982).

وهي في الدراسة الأساس النظري لبعدي متابعة الأداء وتوجيهه، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء؛ فبها يتبيّن كيف يقود رصد مؤشرات الأداء أولاً بأول، وتزويد الموظف بمعلوماتٍ عن مواطن قوّته ومواقع تحسينه، إلى تصويب مساره وتطوير أدائه باستمرار، وهي الآلية التي تقوم عليها الفرضية الفرعية الأولى ويمتدّ أثرها إلى الثانية. ومن ثمّ اختيرت لتفسير الحلقة الرقابية داخل دورة الأداء.

نموذج الفجوات في جودة الخدمة (Service Quality Gaps Model):

يقوم هذا النموذج، الذي صاغه باراسورامان وزيثامل وبيري، على أنّ جودة الخدمة رهْنٌ بمقدار الفجوة بين توقّعات المستفيدين وإدراكهم لأدائها الفعلي، وأنها تُقاس بخمسة أبعاد: الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والملموسية (Parasuraman et al., 1985; 1988).

وتتخذ الدراسة إطاراً لقياس متغيرها التابع الثاني (جودة الخدمات الإدارية)، ولتفسير كيف ينعكس ضبطُ أداء الموظفين على تضيق فجوات الجودة في الخدمة المقدّمة؛ وإليه تستند الفرضية الفرعية الثانية مباشرة. وقد اختير لأنّ أبعاده الخمسة أوسع أدوات قياس جودة الخدمة تحكيماً وانتشاراً.

مدخل النظم (Systems Approach):

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة بوصفها نظاماً متكاملًا من مدخلاتٍ وعملياتٍ ومخرجاتٍ وتغذيةٍ راجعة، وإلى إدارة الأداء بوصفها نظاماً فرعياً يحوّل قدرات العاملين (مدخلات) عبر دورة الأداء (عمليات) إلى إنتاجية وخدمات ذات جودة (مخرجات)، ثم يُعيد نتائج التقويم إلى مدخلات الدورة التالية (Armstrong, 2015).

وهو في الدراسة الإطار الجامع لنموذجها؛ إذ يوضّح الصلة البنائية بين المتغير المستقل والمتغيرين التابعين معاً، فيُسنّد الفرضية الرئيسة التي تفترض الأثر في المخرجين كليهما. ولذلك اختير مظلةً تنتظم تحتها النظريات السابقة.

وباجتماع هذه المنطلقات يتبيّن أنّ العلاقات التي يفترضها نموذج الدراسة ليست فروضاً معزولة، وإنما امتدادٌ لأصولٍ نظرية راسخة؛ فنظريتنا تحديد الأهداف والتوقع تُسندان أثر إدارة الأداء في الإنتاجية، ونظرية الضبط تُفسّر آلية المتابعة والتغذية الراجعة، ونموذج الفجوات يؤطّر قياس جودة الخدمات، ويلمّ مدخل النظم ذلك كلّ في بناءٍ واحد تُختبر فرضياته ميدانياً في الفصل الرابع.

حدود الدراسة

تتحدّد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تنحصر في بحث أثر إدارة الأداء الوظيفي (المتغير المستقل) في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية (المتغيرين التابعين).

الحدود البشرية: تقتصر على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

الحدود المكانية: أُجريت في نطاق وزارة التعليم بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة، ولا سيّما جانبها الميداني من توزيع الاستبانة وجمع البيانات، خلال العام الدراسي ١٤٤٧هـ (٢٠٢٦م).

مصطلحات الدراسة

أولاً: إدارة الأداء الوظيفي (Job Performance Management)

يعرّفها أجوينيس بأنها عملية مستمرة لتحديد أداء الأفراد والفرق وقياسه وتطويره، ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Aguinis, 2019)، ويراهنا أرمسترونغ عمليةً منهجية لتحسين أداء المنظمة عبر تطوير أداء الأفراد والفرق ضمن إطارٍ متّفق عليه من الأهداف والمعايير والكفايات. (Armstrong, 2015) واتّخذت الدراسة تعريف أجوينيس أساساً لها؛ لأنه يصوّر إدارة الأداء عمليةً متّصلة الحلقات تتسجم مع أبعاد المتغير ومع دورة الأداء المطبّقة في وزارة التعليم. وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات محور «إدارة الأداء الوظيفي» في الاستبانة بأبعاده (تخطيط الأداء، ومتابعة الأداء، وتوجيهه، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء)، كما يمارسها موظفو وزارة التعليم بمنطقة عسير، مقاسةً بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على ممارسةٍ أعلى.

ثانياً: الإنتاجية (Productivity)

تُعرّف بأنها النسبة بين مستوى المخرجات ومستوى المدخلات، أي مقياسٌ كمّي للإنتاج منسوباً إلى ما استُخدم من موارد (Castells-Quintana, 2014)، وتعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها نسبة مقياسٍ حجمي للمخرجات إلى مقياسٍ حجمي للمدخلات المستخدمة. (OECD, 2001) وأخذت الدراسة بتعريف المنظمة أساساً لها؛ لأنه المرجع المؤسسي الأوسع اعتماداً، ولانطباقه على إنتاجية العمل التي تعنيها الدراسة. وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات محور «الإنتاجية» في الاستبانة، التي تقيس إدراك موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير لمستوى مخرجات عملهم منسوبةً إلى ما يبذلونه من جهدٍ ووقتٍ وموارد (كفاءة الإنجاز، وحجم العمل المنجز، والالتزام بالوقت، وترشيد الموارد)، مقاسةً بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على إنتاجيةٍ أعلى.

ثالثاً: جودة الخدمات الإدارية (Quality of Administrative Services)

تُعرّف جودة الخدمة بأنها تقييم المستفيد لها نتيجة المقارنة بين توقّعاته وإدراكه لمستوى أدائها الفعلي (Zeithaml et al., 2018)، وتُعرّف كذلك بأنها مقدار واتجاه الفجوة بين إدراكات المستفيدين وتوقّعاتهم، وتُقاس بخمسة أبعاد هي الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والملموسية (Parasuraman et al., 1988). وأخذت الدراسة بتعريف باراسورامان وزميلييه أساساً للقياس؛ لأنه يوفر أبعاداً مُحكّمة قابلة للتفعيل في الأداء، مع الاستئناس بالتأطير المعاصر لدى زيتامل وزميلييه. وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات محور «جودة الخدمات الإدارية» في الاستبانة، التي تقيس مستوى الخدمات الإدارية التي يقدّمها موظفو وزارة التعليم بمنطقة عسير وفق أبعاد (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية)، مقاسةً بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على جودةٍ أعلى.

خاتمة الفصل

رسم هذا الفصل الإطار العام للدراسة؛ فبدأ من أهمية إدارة الأداء الوظيفي بوصفها مدخلاً لرفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية، ثم حصر مشكلتها في غياب دراسة تقيس هذا الأثر المزدوج لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وصاغ في ضوء ذلك سؤالها الرئيس وأسئلتها الفرعية وأهدافها وفرضياتها متقابلة متسقة، وأقام نموذجها المفاهيمي الرابط بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغيرين التابعين بأبعادهما، وأصل منطلقاتها النظرية في نظريات تحديد الأهداف والتوقع والضبط ونموذج الفجوات في جودة الخدمة ومدخل النظم، وبين أهميتها العلمية والتطبيقية وحدودها، وحرر مصطلحاتها مفهوميًا وإجرائيًا.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعنى هذا الفصل ببناء الأساس النظري الذي تقوم عليه الدراسة، واستجلاء ما سبقها من جهودٍ بحثية في موضوعها؛ إذ لا تكتمل معالجة أيّ مشكلةٍ بحثية ما لم تُؤطّر متغيراتها نظريًا وتُوضّع في سياق ما أنجز حولها. وينتظم الفصل في أربعة مباحث، يُخصّص أولها للمتغير المستقل، إدارة الأداء الوظيفي، ويُفرد الثاني والثالث للمتغيرين التابعين، الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية، على الترتيب الوارد في عنوان الدراسة وأسئلتها، ثم يأتي الرابع لعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها. وقد رُوعي في ترتيب المباحث التدرّج من المؤثر إلى المتأثر، بما يخدم تتبّع الأثر الذي تقوم عليه فرضيات الدراسة، ويمهّد لبناء أدواتها وتحليل نتائجها في الفصلين التاليين.

أولاً: المحور الأول إدارة الأداء الوظيفي

تقوم هذه الدراسة على فرضٍ محوري حاصله أنّ إدارة الأداء الوظيفي تُحدث أثرًا في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؛ ولما كانت إدارة الأداء هي المتغير المستقل في هذا الفرض، فإنّ ضبطها نظريًا شرطٌ سابق على قياس أثرها. ويتكفّل هذا المبحث بتأصيل هذا المتغير، متتبّعًا مفهومه ونشأته، ثم أهميته وأهدافه، فمرتكزاته ومتطلبات نجاحه، وصولًا إلى أبعاده التي سُشتقّ منها محاور أداة الدراسة، فواقعه في وزارة التعليم السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومبدأ ذلك كلّهُ الوقوف على المفهوم وتطوره؛ إذ لا يُحكم في أثر متغيرٍ قبل تحرير دلالاته وتمييزها عمّا يجاورها من مفاهيم.

١ - مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وتطوّره

من المستقرّ في الفكر الإداري أنّ بقاء المنظمات ونماءها رهنٌ بمستوى أداء العاملين فيها، وأنّ الموارد المادية مهما تعاظمت تعجز عن بلوغ الغايات ما لم يُحسن توجيه الجهد البشري وقياسه وتطويره. ومن هذه القناعة نشأت الحاجة إلى إطارٍ منظمٍ يربط أداء الفرد بأهداف المنظمة، فكان ذلك جوهر ما اصطُلح عليه لاحقًا بإدارة الأداء الوظيفي. على أنّ هذا المفهوم لم يولد مكتملاً، وإنما تشكّل عبر مسارٍ طويل من التطور الفكري والتطبيقي يحسُن تتبّعه قبل تحرير دلالاته المعاصرة.

تعود جذور المفهوم إلى حركة الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين، حين وجّه تايلور (Taylor, 1911) العناية إلى قياس العمل وتقنيته وربط الأجر بالإنتاج، طلبًا لرفع الكفاءة وتقليص الهدر. وبذلك رسّخت هذه الحركة «القياس» ركنًا في التعامل مع الأداء، لكنها نظرت إلى الإنسان نظرةً آلية تكاد تختزله في طاقةٍ إنتاجية، فأغفلت دوافعه وحاجاته؛ وهو قصورٌ استدعى مراجعةً لاحقة.

ومع مدرسة العلاقات الإنسانية تبدّلت زاوية النظر إلى الأداء، فغدا العامل عنصرًا اجتماعيًا تتأثر إنتاجيته بدوافعه ومناخ عمله لا بظروفه المادية وحدها. ثم كانت النقلة النوعية على يد دراكر (Drucker, 1954)

(1954) حين قدّم أسلوب الإدارة بالأهداف القائم على إشراك الموظف في صوغ أهدافه ومواءمتها مع أهداف المنظمة. وبذلك انضاف إلى «القياس» ركنٌ ثانٍ هو «المواءمة الاستراتيجية»، وهما معاً الدعامتان اللتان ستقوم عليهما إدارة الأداء في صورتها الحديثة.

غير أنّ التحول الأعظم إنما وقع في العقود الأخيرة من القرن العشرين، يوم انتقل التفكير الإداري من «تقييم الأداء» إلى «إدارة الأداء». فتقييم الأداء عملية دورية لاحقة، تتشغل بالحكم على ما أنجزه الموظف في مدة مضت، وكثيراً ما تقتزن بالجزاء والمساءلة؛ أما إدارة الأداء فعملية متصلة استشرافية، لا تكفي بالحكم بل تمتدّ إلى التخطيط والمتابعة والتوجيه والتطوير، وتجعل تحسين الأداء غاية مستمرة لا حدّاً سنوياً. (Armstrong, 2015) وهو تمييزٌ جوهري؛ إذ يكشف أنّ إدارة الأداء تستوعب التقييم مرحلة من مراحلها، لا أن تكون مرادفةً له.

وعلى إثر هذا التطور تعددت تعريفات إدارة الأداء الوظيفي بتعدّد زوايا النظر إليها. فيعرّفها أجوينيس بأنها عملية مستمرة لتحديد أداء الأفراد والفرق وقياسه وتطويره، ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Aguinis, 2019)، فيبرز طابعها المتصل وصلتها بالغايات الكبرى. أمّا أرمسترونغ فيعرّفها بأنها عملية منهجية لتحسين أداء المنظمة من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق ضمن إطار متّفق عليه من الأهداف والمعايير والكفايات (Armstrong, 2015)، فيبرز البعد التطويري والإطار المرجعي المشترك. وفي السياق الحكومي السعودي يقترب الباحثون من هذا الفهم حين ينظرون إلى إدارة الأداء بوصفها منظومة تربط أداء الموظف بميثاقٍ للأداء وأهدافٍ محددة تُتّابع وتُقوّم (البواردي، ٢٠٢٢).

وبموازنة هذه التعريفات يتبيّن أنها، على اختلاف صياغاتها، تلتقي عند ثلاثة معانٍ متلازمة: استمرارية العملية، ومواءمتها لأهداف المنظمة، وتوجّدها نحو التطوير لا مجرد الحكم. وإنما تفرق في مركز الثقل؛ فتعريف أرمسترونغ معنيّ بالغاية (تحسين أداء المنظمة)، وتعريف أجوينيس معنيّ بمراحل العملية نفسها تحديداً وقياساً وتطويراً ومواءمة. ولما كانت هذه الدراسة تقيس أثر إدارة الأداء عبر أبعادٍ إجرائية متتابعة هي تخطيط الأداء ومتابعته وتقويمه والتغذية الراجعة وتطويره، فقد أخذت بتعريف أجوينيس (٢٠١٩) أساساً لها؛ لأنه أدقّ توصيفاً لحلقات العملية، وأقربها إلى دورة الأداء المطبّقة فعلياً في وزارة التعليم، وأيسرها تحويلاً إلى عباراتٍ تُقاس بها استجابات أفراد الدراسة.

ويُجمل الجدول الآتي أبرز محطات تطور المفهوم وتعريفاته التي عُرضت آنفاً، مبيّناً القيمة المضافة لكلٍ منها:

جدول (٢-١): مقارنة أبرز محطات تطور مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وتعريفاته

المصدر	مضمون التعريف / الدلالة	القيمة المضافة
تايلور (Taylor, 1911)	قياس العمل وتقنيته وربط الأجر بالإنتاج سعياً إلى رفع الكفاءة وتقليص الهدر.	القياس الكمي للأداء

المصدر	مضمون التعريف / الدلالة	القيمة المضافة
دراكر (Drucker, 1954)	الإدارة بالأهداف عبر إشراك الموظف في صياغة أهدافه ومواءمتها مع أهداف المنظمة.	المواءمة مع أهداف المنظمة
أرمسترونغ (Armstrong, 2015)	عملية منهجية لتحسين أداء المنظمة من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق ضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير والكفايات.	الغاية التطويرية للمنظمة
أجوينيس (Aguinis, 2019)	عملية مستمرة لتحديد أداء الأفراد والفرق وقياسه وتطويره ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية.	مراحل العملية المتصلة
وزارة التعليم (٢٠٢٤)	منظومة مؤسسية تقوم على ميثاق الأداء وتقييم شاغلي الوظائف وفق دورة متصلة.	التطبيق المؤسسي الحكومي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر الواردة في الجدول.

وقد وجد هذا التطور المفاهيمي صداه في القطاع الحكومي السعودي؛ فأرست وزارة التعليم منظومةً لإدارة الأداء الوظيفي تقوم على ميثاق الأداء وتقييم شاغلي الوظائف بما ينسجم مع منطق الدورة المتصلة لا التقييم المنفصل (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)، وذلك في إطار توجه رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو رفع كفاءة الموظف الحكومي وتجويد الخدمات المقدمة للمستفيدين (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). ويتبين بذلك أنّ إدارة الأداء الوظيفي ليست مفهومًا نظريًا مجردًا، بل ممارسة قائمة في ميدان الدراسة، وهو ما يسوّغ الانتقال إلى تتبّع أهميتها وأهدافها في المطلب التالي.

٢- أهمية إدارة الأداء الوظيفي وأهدافها

إذا كان المطلب السابق قد حرّر مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وتتبع تطوره، فإنّ بيان أهميتها هو ما يكشف عن مسوّغ العناية بها بحثًا وتطبيقًا. ذلك أنّ هذه الأهمية لا تنبع من كون إدارة الأداء إجراءً إداريًا روتينيًا، بل من اتساع أثرها ليشمل الفرد والإدارة والمنظمة في آنٍ واحد، ثمّ ليمتدّ إلى مخرجات تمسّ صميم موضوع هذه الدراسة، وهي الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية. ويمكن تبين هذه الأهمية بتدرّجها من المستوى الأضيق إلى الأوسع.

فعلى مستوى الفرد، تمنح إدارة الأداء الموظف صورة واضحة عمّا يُنتظر منه، وتمدّه بتغذية راجعة تكشف مواطن قوّته وما يحتاج إلى تطويره، فتدّكي دافعيته للعمل وتُعزّز شعوره بالتقدير حين يلمس عدالة الحكم على جهده (Aguinis, 2019) وهي بذلك لا تقف عند قياس ما أنجزه، بل تُسهم في بناء قدراته وتوجيه نموّه المهني، وذلك ما ينعكس مباشرةً على مستوى أدائه الفعلي.

وعلى مستوى الإدارة، تمنح المنظومة المدير معرفةً أدقّ بمستويات أداء مرؤوسيه، فتصير أساساً موضوعياً لقراراتٍ أعدل في الترقية والتدريب والتحفيز، بدلاً من تركها للتقدير الشخصي. وتفتح كذلك قناةً للتواصل المستمر بين الرئيس والمرؤوس حول الأهداف وسبل بلوغها (Armstrong, 2015)، فتتقلب العلاقة الإشرافية من مراقبةٍ لاحقةٍ إلى شراكةٍ موجّهة.

أمّا على مستوى المنظمة، فتتهض إدارة الأداء بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهدافٍ فردية وجماعية متناسقة، فتشدّ جهود العاملين جميعاً إلى وجهةٍ واحدة، وتُسهم في بناء قوة عملٍ كفؤة وكبح السلوكيات غير المنتجة. (Aguinis, 2019) وبذلك تغدو أداةً لمواءمة رأس المال البشري مع رسالة المنظمة، لا مجرد وسيلة لضبط الأداء الفردي.

ويبرز أثر هذه الأهمية في الإنتاجية على وجه الخصوص؛ فمتى حُطّطت الأهداف وتُوُبعت وقُدِّمت التغذية الراجعة في أوانها، عمل الموظف بكفاءةٍ أعلى وأنجز قدرًا أكبر في وقتٍ أقصر وبموارد أرشد، وهو ما رصدته أدبيات إدارة الأداء حين ربطت بين المنظومة وتحسين إنتاجية العاملين (McAfee & Champagne, 1993). ولمّا كانت الإنتاجية أحد المتغيرين التابعين في الدراسة، فإنّ هذا الدور من المحاور التي تتقصّها ميدانها.

ولا يقلّ دورها في جودة الخدمات الإدارية شأنًا؛ فتطوير قدرات الموظفين ومواءمة أدائهم مع المعايير ينعكسان على دقّة الخدمة وسرعتها وانضباطها، فترتقي جودتها كما يدركها المستفيدون. وقد عضّدت هذا المنحى دراسةٌ حديثة على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء، إذ وجدت أنّ التدريب وتطوير الأداء من أبرز الممارسات تأثيرًا في التميز المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية (البوحنه وآخرين، ٢٠٢٥). وهذا الدور هو المتغير التابع الثاني في الدراسة، مما يضاعف أهمية تقصّيه.

وفوق ذلك، تُهيئ إدارة الأداء قاعدةً معلوماتية موثوقة تُسند إليها القرارات المتصلة بالموظفين، من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى توزيع الحوافز وتخطيط التعاقب الوظيفي. (Aguinis, 2019) فالمعلومات التي تُجمع عبر دورة الأداء تنقل القرار من دائرة الانطباع إلى دائرة الدليل، فترفع من جودة القرار الإداري وتُعزّز عدالته.

وبتضافر هذه الأدوار تبلغ إدارة الأداء غايتها الأبعد، وهي الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وبلوغ التميز المؤسسي؛ فهي أداةٌ تصل الأداء اليومي بالغايات بعيدة المدى، فتُحيل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارساتٍ يومية قابلة للقياس (Aguinis, 2019)؛ (Armstrong, 2015) وهو ما تشهد له الأدلة الميدانية في البيئة السعودية التي رصدت أثرًا معنويًا لممارسات تطوير الأداء في التميز المؤسسي (البوحنه وآخرين، ٢٠٢٥).

ويأخذ هذا كله بُعدًا وطنيًا في السياق السعودي؛ فقد جعلت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ رفع كفاءة الموظف الحكومي وتجويد الخدمات هدفًا معلنًا (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)،

فاستجابت وزارة التعليم بإرساء منظومة لإدارة أداء شاغلي وظائفها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤). غير أن دراسات ميدانية نبّهت إلى أن فاعلية هذه المنظومات في بعض الجهات الحكومية ما تزال دون المأمول (البواردي، ٢٠٢٢)، وهو ما يمنح بحث أثرها في وزارة التعليم بمنطقة عسير مسوّغاً تطبيقياً إضافياً.

وبالانتقال من الأهمية إلى الأهداف، يمكن القول إنّ إدارة الأداء الوظيفي تنشُد جملةً من الأغراض المتكاملة، حصرها أجوينيس في ستة أهداف: الاستراتيجي الذي يربط الأداء بغايات المنظمة، والإداري الذي يوفّر أساساً لقرارات شؤون الموظفين، والإعلامي الذي يُطلع الموظف على مستوى أدائه وما يُنتظر منه، والتطويري الذي يُعنى بتنمية قدراته، وهدف الحفاظ على الموارد البشرية للمنظمة، ثم التوثيق الذي يحفظ سجلاً منظماً للأداء (Aguinis, 2019). والملاحظ أنّ هذه الأهداف متشابكة يمدّ بعضها بعضاً؛ فالتطويري يخدم الاستراتيجي، والإداري يستند إلى الإعلامي والتوثيقي.

وإذا نُظر إلى هذه الأهداف من زاوية موضوع الدراسة، تبيّن أنّ أخصّها بها الهدفان الاستراتيجي والتطويري؛ فهما اللذان يُنتظر أن تترجمهما إدارة الأداء إلى أثر ملموس في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية. وبذلك تتّصل أهداف إدارة الأداء اتصالاً مباشراً بأسئلة الدراسة وفرضياتها، فتنتقل من غايات نظرية إلى آثار تُقاس ميدانياً لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

بيد أنّ بلوغ هذه الأهمية وتحقيق تلك الأهداف لا يكون بمجرد وجود منظومة لإدارة الأداء على الورق، وإنما يتوقّف على توافر مرتكزات تقوم عليها وتضمن تماسكها. ومن ثمّ صار الانتقال إلى مرتكزات إدارة الأداء الوظيفي خطوةً منطقية لاستكمال صورتها قبل النظر في متطلبات نجاحها وأبعادها.

٣ - مرتكزات إدارة الأداء الوظيفي

تبيّن ممّا سبق أنّ إدارة الأداء الوظيفي تستمدّ أهميتها من أثرها المتعدّد المستويات، وأنّ أهدافها لا تتحقّق ما لم تقم المنظومة على مرتكزاتٍ راسخة تمنحها تماسكها وتكفل أطرافها. والمراد بالمرتكزات هنا الأسس الداخلية التي يُبنى عليها نظام إدارة الأداء، والتي بغياها يستحيل النظام إلى إجراءٍ شكلي لا روح فيه.

ويتصدّر هذه المرتكزات تخطيطُ الأداء وتحديد الأهداف؛ إذ لا يستقيم قياس أداءٍ لم تُرسم غاياته سلفاً. ويشترط الباحثون في هذه الأهداف أن تكون واضحةً محددةً قابلةً للقياس ومتّفقاً عليها بين الرئيس والمروّوس، حتى تغدو مرجعاً موضوعياً يُحتكم إليه (Armstrong, 2015). فالأهداف الغامضة أو المملاة من طرفٍ واحد تُفزع المنظومة من مضمونها وتنتقض عدالتها.

ويلتصق بالتخطيط مرتكزٌ ثانٍ هو مؤشرات الأداء التي تُحيل الأهداف إلى معايير كميّة أو نوعية يُقاس بها مدى الإنجاز، ويقترن بهما تحديد الكفايات المطلوبة لأداء العمل، أي ما ينبغي أن يمتلكه الموظف من معارف ومهارات وسلوكيات. وبهذه المرتكزات يرتفع تقويم الأداء من الانطباع العام إلى الحكم المستند إلى دليل، وهو ما يفصل إدارة الأداء الحديثة عن التقييم التقليدي الذي مرّت الإشارة إليه في المطلب الأول.

على أن هذه المرتكزات البنائية تبقى منقوصة ما لم تُسند بمرتكزات ذات طابع سلوكي، في طليعتها العدالة والشفافية والمشاركة. فالعدالة تقتضي أن يُقاس الجميع بالمعايير نفسها وأن تُبنى الأحكام على أسس معلنة، والشفافية تستلزم وضوح الإجراءات والنتائج أمام الموظف، والمشاركة تعني إسهامه في صوغ أهدافه لا تلقّيها مفروضة. وقد أثبتت الأدبيات أن إدراك الموظف لعدالة المنظومة شرطاً في قبوله لها وتفاعله معها (Aguinis, 2019)؛ وعليه فإنّ وهن هذا الإدراك يُوهن أثرها في الإنتاجية والجودة معاً.

ويتمّ البناء بمرتكزي المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة، وهما اللذان ينقلان إدارة الأداء من حدث سنوي إلى عملية متصلة؛ فالمتابعة تتيح رصد التقدّم وتصويب المسار في حينه، والتغذية الراجعة تمدّ الموظف بمعلومات عن أدائه تعينه على التحسين قبل فوات الأوان. وهذان المرتكزان بالذات هما ما يمنح المنظومة القدرة على إحداث أثرٍ تطويري لا مجرد إصدار أحكام.

وبالنظر إلى هذه المرتكزات مجتمعةً يتبيّن أنها تنتظم في مستويين متكاملين: مستوى بنائي يحدّد «ما» يُقاس من أهداف ومؤشرات وكفايات، ومستوى سلوكي يضبط «كيف» يُدار القياس من عدالة وشفافية ومشاركة ومتابعة وتغذية راجعة. وأهمية هذا التمييز أنّ خللاً في أيٍّ من المستويين كفيلٌ بإضعاف المنظومة بأسرها، وذلك ما ينعكس مباشرةً على قدرتها في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية اللتين تقيس الدراسة أثرها فيهما. بيد أنّ توافر هذه المرتكزات داخلياً لا يكفي وحده ما لم تنهياً لها بيئة داعمة، وهو ما يقود إلى بحث متطلبات نجاحها في المطلب التالي.

٤ - متطلبات نجاح إدارة الأداء الوظيفي

ولئن كانت المرتكزات هي الأسس الداخلية التي يقوم عليها نظام إدارة الأداء، فإنّ متطلبات النجاح هي الشروط البيئية التي تتيح لهذه الأسس أن تثمر. والتفريق بينهما مهم؛ فقد تحوز المنظومة مرتكزاتها على الورق ثم تتعثر في التطبيق لغياب بيئة حاضنة، وهي ملاحظة رصدتها دراساتٌ على القطاع الحكومي السعودي حين وجدت محدوديةً في فاعلية تطبيق أنظمة إدارة الأداء على الرغم من وجودها (البواردي، ٢٠٢٢).

ويأتي في صدارة هذه المتطلبات دعم القيادة العليا والثقافة التنظيمية الداعمة؛ فالالتزام القيادي بالمنظومة وتبنيها لها يمنحانها مشروعيةً ويوفّران لها الموارد، وثقافةً تنظيميةً تُقدّر الأداء وتتقبّل التقييم والتغذية الراجعة تُهيئ المناخ الذي تزدهر فيه. وغياب هذين العاملين تنقلب إدارة الأداء إلى عبءٍ إداريٍّ يُؤدّي امتثالاً لا تطويراً.

ويقضي النجاح كذلك إطاراً من الأنظمة والتشريعات يضبط العملية ويوحّد إجراءاتها، تعضده بنيةً من التحول الرقمي توفر أدوات إلكترونية لإدارة دورة الأداء وتُتيح البيانات اللازمة للقياس. وفي القطاع الحكومي السعودي تمثّل ذلك في الأنظمة المعتمدة والمنصات الرقمية التي تُدار عبرها الدورة، بما يحدّ من العشوائية ويُتيح متابعةً آنيةً للأداء (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

بيد أنّ هذه المتطلبات التنظيمية والتقنية تبقى قاصرة ما لم يعضدها بُعد بشري قوامه التدريب وجاهزية الموظفين والاتصال الفعال والعدالة في التطبيق. فالتدريب يمنح القائمين على التقويم والمقومين الكفاية اللازمة لإدارة الدورة، وجاهزية الموظفين تعني فهمهم للمنظومة وتقبلهم إياها، والاتصال الفعال يكفل وضوح التوقعات، والعدالة في التطبيق تصون المنظومة من أن تُفرض من مقصدها. وقد أظهرت دراسة حديثة على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء أنّ التدريب وتطوير الأداء من أكثر الممارسات تأثيراً في التميز المؤسسي (البوحنه وآخرين، ٢٠٢٥)، بما يؤكد محورية البُعد البشري في نجاح المنظومة.

ويبقى التحسين المستمر مطلباً جامعاً يسري على المنظومة كلّها، إذ تُراجع آلياتها دورياً في ضوء نتائج التطبيق فتُعدّل وتُطوّر. وتلتقي هذه المتطلبات جميعها مع توجّه رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ نحو رفع كفاءة الجهاز الحكومي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وهو ما تنشده وزارة التعليم عبر أدلتها وأنظمتها المنظّمة لدورة الأداء (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

ويبين من ذلك أنّ نجاح إدارة الأداء في وزارة التعليم بمنطقة عسير رهّن بمدى توافر هذه المتطلبات، وأنّ قياس أثرها في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية ينبغي أن يُقرأ في ضوء هذه الشروط الممكنة. وبعد أن استبانت مرتكزات المنظومة ومتطلبات نجاحها، حُسّن الانتقال إلى أبعادها الإجرائية التي ستبنى عليها أداة الدراسة، وهي موضوع المطلب التالي.

٥ - أبعاد إدارة الأداء الوظيفي

تُشكّل أبعاد إدارة الأداء الوظيفي القلب الإجرائي للمنظومة، ومنها ستشتقّ محاور أداة الدراسة وفقراتها؛ ولذلك أُفرد لها هذا المطلب تحليلاً يتناول كل بُعدٍ على حدة. وقد أخذت الدراسة بأربعة أبعادٍ متتابعة تمثل دورة الأداء كما استقرّت في الأدبيات الحديثة (Aguinis, 2019)؛ (Armstrong, 2015)، وكما تمثّلت في دورة الأداء المعتمدة في وزارة التعليم (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)، وهي: تخطيط الأداء، ومتابعة الأداء وتوجيهه، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء.

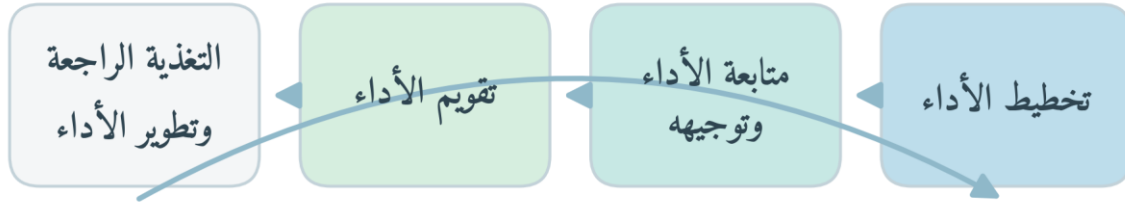
فأمّا تخطيط الأداء فهو البُعد الذي تُستهلّ به الدورة، وفيه تُحدّد الأهداف الوظيفية ومؤشراتها، ويُصاغ ما يُعرف بميثاق الأداء المنقّق عليه بين الموظف ورئيسه في مطلع العام. وأهميته أنه يرسم الوجهة ويضع المعيار الذي يُقاس عليه لاحقاً؛ فجودة التخطيط تنعكس على سائر مراحل الدورة. ويُقاس هذا البُعد في الدراسة بعباراتٍ تستطلع وضوح الأهداف ومشاركة الموظف في صوغها وواقعيتها.

ويعقبه بُعد متابعة الأداء وتوجيهه، وهو الحلقة المتصلة من الدورة التي يجري فيها رصد التقدّم نحو الأهداف وتقديم الدعم والتوجيه وتصويب المسار عند الحاجة، بما يوازي مرحلة المراجعة المستمرة في المنظومة المطبّقة بالوزارة. وأهميته أنه يحول دون تراكم الانحرافات حتى نهاية العام، ويجعل إدارة الأداء عمليةً استباقية لا حكماً متأخراً. ويُقاس في الدراسة بعباراتٍ تتناول استمرارية المتابعة وكفاية الدعم والتوجيه.

وأما تقويم الأداء فهو البُعد الذي تُقاس فيه نتائج الموظف في ضوء الأهداف والمعايير المتفق عليها، ومحله عادةً نهاية الدورة. وأهميته أنه محصلة العملية ومخرجها الذي تُبنى عليه القرارات الإدارية، ويُشترط فيه الموضوعية والاستناد إلى أدلة موثقة لا إلى انطباعات عامة. ويُقاس في الدراسة بعبارة تستطلع موضوعية التقويم وعدالته وصلته بالأهداف.

ويُختم الدورة بعدُ التغذية الراجعة وتطوير الأداء، وفيه تُبلّغ نتائج التقويم للموظف وتُناقش معه، ثم تُبنى عليها خطط لتطوير أدائه وسدّ فجواته. وأهميته أنه يُغلق الدورة ويفتح أخرى، فيُحيل التقويم من غاية في ذاته إلى مدخلٍ للتحسين؛ وهو أوثق الأبعاد صلةً بالأثر التطويري الذي تقتضيه الدراسة. ويُقاس بعبارة تتناول وضوح التغذية الراجعة وبنائها وصلتها بخطة التطوير.

وبتحليل هذه الأبعاد الأربعة يتبين أنها تحيط بدورة الأداء إحاطةً متكاملة من مبدئها إلى منتهاها، وأنّ قياسها مجتمعةً يوفّر تمثيلاً وافياً للمتغير المستقل في الدراسة، بما يسوّج بناء أدواتها عليها بوصفها محاورها الرئيسية. وإذا استقرّت هذه الأبعاد نظرياً، بقي أن يُنظر في كيفية تجسّدها فعلياً في ميدان الدراسة، أي في وزارة التعليم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وهو موضوع المطلب الأخير من هذا المبحث. ويوجز الشكل الآتي تسلسل هذه الأبعاد الأربعة بوصفها دورةً متصلة الحلقات، تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتغذية الراجعة التي تُغذي دورة الأداء التالية:



تعود مخرجات التغذية الراجعة مدخلات لتخطيط الدورة التالية

شكل (٢-١): دورة إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها الأربعة

المصدر: من إعداد الباحثة.

٦- إدارة الأداء الوظيفي في وزارة التعليم السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

بعد أن استُكملت الصورة النظرية لإدارة الأداء الوظيفي مفهوماً وأهميةً ومرتكزاتٍ وأبعاداً، يحسن إنزال هذا التأصيل على ميدان الدراسة؛ إذ إنّ إدارة الأداء في وزارة التعليم ليست فكرةً مستوردة، بل ممارسة قائمة تُؤطرها توجّهات وطنية وأنظمة وأدلة رسمية.

فعلى المستوى الاستراتيجي، جعلت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ رفع كفاءة الأداء الحكومي وتطوير رأس المال البشري في صدارة مستهدفاتها (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، فتولّد عن ذلك توجّه عام نحو إرساء أنظمة لإدارة الأداء في الجهات الحكومية تربط أداء الموظف بالأهداف المؤسسية. وقد بلغ هذا التوجّه قطاع التعليم بوصفه من أوثق القطاعات صلةً ببناء الإنسان.

وعلى المستوى التطبيقي، أرسّت وزارة التعليم منظومةً لإدارة أداء شاغلي الوظائف التعليمية تقوم على ميثاق الأداء الوظيفي ودورة متكاملة تبدأ بتخطيط الأداء وتحديد الأهداف ومؤشراتها، ثم مراجعة مستمرة تتخلّلها متابعة وتغذية راجعة، فتقوّم في نهاية العام في ضوء الأهداف المتّفق عليها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤). والملاحظ أنّ هذه الدورة تُطابق في بنيتها الأبعاد الأربعة التي أخذت بها الدراسة، بما يعزّز ملائمة الإطار النظري لميدانها.

ويُدار جانب كبير من هذه الدورة عبر أنظمة إلكترونية تُتيح تخطيط الأداء ومتابعته وتوثيقه، بما يعكس بُعد التحول المؤسسي والرقمي الذي تشهده الوزارة. ويصحب ذلك برامج لتطوير رأس المال البشري تستهدف رفع كفاية منسوبيها وربط تطويرهم المهني بنتائج الأداء، انسجامًا مع غايات الرؤية في صناعة كادر تعليمي مؤهل.

بيد أنّ قيام هذه المنظومة في صورتها النظامية لا يعني بالضرورة تحقّق أثرها المنشود في الواقع؛ فقد نهّت دراسات ميدانية إلى أنّ فاعلية أنظمة إدارة الأداء في بعض الجهات الحكومية ما تزال دون الطموح (البواردي، ٢٠٢٢). وهذه الملاحظة بعينها هي ما يمنح الدراسة الحالية مسوّغها، إذ تنقّص أثر إدارة الأداء الوظيفي فعليًا في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، بدلًا من الاكتفاء بافتراض هذا الأثر.

تناول هذا المبحث المتغير المستقل للدراسة، إدارة الأداء الوظيفي، فبدأ بتحرير مفهومه وتتبع تطوره من حركة الإدارة العلمية إلى صورته المعاصرة بوصفه عمليةً متصلة تتجاوز التقييم الدوري، ثم انتقل إلى بيان أهميته المتعدّدة المستويات وأهدافه، فمرتكزاته البنائية والسلوكية، فمتطلبات نجاحه البيئية، فأبعاده الأربعة، وصولًا إلى واقعه في وزارة التعليم. والملاحظ أنّ هذه المطالب لم تكن منفصلة بل متدرّجة متكاملة، ينتقل بعضها إلى بعضٍ انتقال الأساس إلى البناء إلى التطبيق.

والرابط الجامع بينها أنّ إدارة الأداء، متى توافرت مرتكزاتها وتهيأت متطلبات نجاحها وفُعّلت أبعادها، غدت أداةً قادرة على توجيه جهد الموظف وتنميته، فترفع إنتاجيته بربط أدائه بأهداف واضحة ومتابعة وتغذية راجعة، وتحسّن جودة خدماته الإدارية بمواءمة أدائه مع المعايير المطلوبة. وبذلك يتّضح الأساس النظري الذي تقوم عليه فرضيتا الأثر في الدراسة.

ولئن كان هذا المبحث قد أرسى تصوّر المتغير المؤثّر، فإنّ فهم الأثر لا يتمّ إلا بتأصيل المتغيرين المتأثرين به؛ ولذلك ينتقل المبحث التالي إلى أولهما، وهو الإنتاجية، تحريراً لمفهومها وأبعادها وأساليب قياسها، تمهيداً لبيان كيف تكون إدارة الأداء الوظيفي سبيلاً إلى رفعها.

ثانياً: المحور الثاني الإنتاجية

لمّا فرغ المبحث السابق من تأصيل المتغير المستقل، انتقل هذا المبحث إلى أوّل المتغيرين التابعين في الدراسة، وهو الإنتاجية. ولمّا كانت الدراسة تقيس أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية، فإنّ ضبط هذا المتغير مفهوماً وأبعاداً وأساليب قياس شرط لفهم الأثر المفترض فيه. ويتدرّج المبحث من تحرير المفهوم إلى بيان أهميته والعوامل المؤثرة فيه، فأبعاده وأساليب قياسه، وصولاً إلى تحليل صلته بإدارة الأداء الوظيفي.

١ - مفهوم الإنتاجية وتطوّره

تنتمي الإنتاجية إلى المفاهيم التي نشأت في رحم الفكر الاقتصادي قبل انتقالها إلى حقل الإدارة، ولذلك ظلّ في مفهومها أثرٌ من أصلها الكميّ. وفي صورته الكلاسيكية، يُعرّف هذا المفهوم بأنه العلاقة بين حجم المخرجات وحجم المدخلات، أي مقياسٌ لكفاءة استخدام الموارد في إنتاج قدرٍ معيّن من المخرجات (OECD, 2001). وعلى هذا الأساس صيغت إنتاجية العمل بوصفها ناتج العمل منسوباً إلى ما بذل فيه من وقتٍ أو جهد، فصارت مؤشراً على الكفاءة الاقتصادية (Castells-Quintana, 2014).

على أنّ هذا المفهوم لم يبق أسير صورته الاقتصادية الكميّة، بل اتّسع لدى انتقاله إلى المنظمات فشمّل المستوى الفردي والتنظيمي، واستوعب إلى جانب الكمّ بُعدي الجودة والفاعلية. فالإنتاجية في الفكر الإداري المعاصر لم تعد كثرةً في المخرجات فحسب، بل قدرةً على تحويل الجهد والموارد إلى مخرجاتٍ مفيدة ضمن معايير الكفاءة والجودة والوقت. وبهذا المعنى يُنظر إلى إنتاجية الموظف بوصفها محصّلة تفاعل قدراته ودوافعه وبيئته التنظيمية، مقيسةً بمستوى إنجازه في مدةٍ محددة قياساً إلى ما استهلك من موارد (الرشدي، ٢٠٢٥).

وبالموازنة بين هاتين الصورتين يتبيّن أنّ التعريف الاقتصادي يغلب الجانب الكميّ ويصلح للقياس الكليّ على مستوى الاقتصاد أو القطاع، بينما يوسّع التعريف الإداري الأحدث المفهوم ليشمل كفاءة الموظف وفاعليته وجودة مخرجاته، وهو الأليق حين يكون موضوع القياس أداءً أفراد في بيئةٍ خدمية لا إنتاجاً سلعياً قابلاً للعدّ المباشر.

وبناءً على ذلك، تنظر الدراسة إلى الإنتاجية بوصفها العلاقة بين ما يحقّقه الموظف من مخرجاتٍ وما يبذله في سبيلها من جهدٍ ووقتٍ وموارد، شاملةً كفاءة الإنجاز وحجم العمل المنجز والالتزام بالوقت وترشيد الموارد. وقد وقع الاختيار على هذا المنظور لأنه يقوم على منطق النسبة بين المخرجات والمدخلات الذي أرسّته الأدبيات الاقتصادية، ثم يُنزل إلى مستوى الموظف بما يناسب ميدان الدراسة في وزارة التعليم، حيث لا تكون المخرجات سلعة تُقاس بالعدد بل عملاً إدارياً يُقاس بكفاءته وجودته وانضباطه.

٢ - أهمية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

لا تستمد الإنتاجية مكانتها في الفكر الإداري من كونها غايةً في ذاتها، وإنما من كونها المرآة التي ينعكس عليها مدى نجاح المنظمة في توظيف مواردها؛ ولذلك حُسُنَ تبين أهميتها على مستوياتٍ متدرّجة قبل الوقوف على العوامل المتحكّمة فيها.

فعلى مستوى الفرد، الإنتاجية مؤشّرٌ على كفاية الموظف وإتقانه لعمله، ومصدّرٌ لشعوره بالإنجاز والتقدير حين تُقاس مساهمته وتُثَمَّن. وعلى مستوى المنظمة، هي المؤشر الأول على فاعليتها وقدرتها على بلوغ أهدافها بأقلّ كلفةٍ ممكنة، فكّما علت إنتاجية العاملين اتّسعت فرص المنظمة في خفض التكاليف وتحسين مخرجاتها وتعزيز استدامتها.

وتتضاعف هذه الأهمية في القطاع الحكومي، حيث تقترن الإنتاجية بحُسن التصرف في مالٍ عام وبجودة الخدمة المقدّمة للمواطن؛ فالموظف الحكومي المنتج يرشّد الموارد العامة ويختصر زمن الخدمة ويرفع كفاءة الجهاز الإداري. وفي وزارة التعليم بخاصة، تُمثّل إنتاجية منسوبيها ركيزةً لجودة العمل الإداري المساند للعملية التعليمية، فتُعبر عن الكفاءة والفاعلية معاً، وعن حُسن استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة. ولذلك لم يكن مستغرباً أن تجعل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من رفع إنتاجية الموظف الحكومي هدفاً صريحاً في مسار تطوير الأداء الحكومي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وأما العوامل المؤثرة في الإنتاجية فمتعددةٌ متشابكة، تنتظم في ثلاث فئات متكاملة. تتّصل الأولى بالبيئة التنظيمية، وتشمل نمط القيادة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل؛ فالقيادة الداعمة والثقافة المحفّزة وبيئة العمل المريحة تُدكي دافعية الموظف فتعكس إيجاباً على إنتاجيته (الرشيدي، ٢٠٢٥).

وتتّصل الفئة الثانية بممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي طليعتها إدارة الأداء والتدريب والحوافز وتنمية الكفايات؛ فهذه الممارسات تبني قدرة الموظف وتشجّد دافعيته، فالتدريب يطور مهاراته، والحوافز تُلهب همّته، وإدارة الأداء تصوّب جهده إلى الأهداف. وقد أكّدت دراساتٌ حديثة أنّ الاستثمار في تطوير الموظفين وتحفيزهم من أقوى مداخل رفع الإنتاجية والتميز المؤسسي (البوحنه وآخرين، ٢٠٢٥؛ الرشيدي، ٢٠٢٥).

وتتّصل الفئة الثالثة بالعوامل الفردية والتقنية، كالرضا الوظيفي والتحول الرقمي؛ فرضا الموظف ينعكس على التزامه وجودة عمله، وأدوات التقنية الحديثة تُيسّر إنجازَه وتقلّص الهدر. ويتأمّل هذه العوامل مجتمعةً يتبيّن أنّ إدارة الأداء تحتلّ بينها موقعاً محورياً؛ فهي لا تؤثر في الإنتاجية تأثيراً مباشراً فحسب، بل تعمل كذلك عبر عواملٍ أخرى كالتدريب والحوافز وتحديد الأهداف والتغذية الراجعة.

٣ - أبعاد الإنتاجية وأساليب قياسها

يستلزم قياس الإنتاجية في أداة الدراسة تحديد أبعادها التي تُترجم إلى فقرات، وبيان الأساليب التي تُقاس بها؛ ولذلك جمع هذا المطلب بين الأبعاد والأساليب، مع مراعاة خصوصية البيئة الإدارية والخدمية التي تجري فيها الدراسة.

تدور أبعاد الإنتاجية في الأدبيات حول صلة المخرجات بالمدخلات، فتتنظم في معاني الكفاءة والكمّ والجودة والوقت. وعلى مستوى الموظف، تتبلور هذه المعاني في أربعة أبعاد متكاملة: كفاءة الإنجاز الدالة على إتقان العمل بأقلّ هدر، وحجم العمل المنجز الذي يعكس الكمّ المنتج، والالتزام بالوقت الذي يقيس انضباط الإنجاز في زمنه، وترشيد الموارد الذي يشير إلى حسن استثمار المتاح. وهذه الأبعاد الأربعة هي التي أخذت بها الدراسة محوراً لقياس الإنتاجية في أدائها.

وأما أساليب القياس فتختلف باختلاف مستوى التحليل؛ فعلى المستوى الكلي تُقاس الإنتاجية بمؤشراتٍ كمّية كنتاج العمل في وحدة الزمن أو نسبة القيمة المضافة إلى المدخلات (OECD, 2001)، وهي أساليب تصلح للقطاعات الإنتاجية ذات المخرجات الملموسة. بيد أن هذه الأساليب تصطدم بصعوبة ظاهرة حين يكون المخرج خدمة لا سلعة، على نحو ما نجده في العمل الإداري الحكومي، إذ يعزّ اختزال الخدمة في رقم يُقسّم على المدخلات.

ولهذا يعتمد الباحثون في القطاع الحكومي والبيئات الخدمية إلى قياس الإنتاجية قياساً غير مباشر، باستطلاع إدراك الموظفين لمستوى كفاءتهم وحجم إنجازهم والتزامهم بالوقت وترشيدهم للموارد، عبر مقاييس متدرّجة كمقياس ليكرت. وهو الأسلوب الذي أخذت به دراساتٌ سعودية حديثة حين قاست إنتاجية الموظف بعباراتٍ تتناول كفاءة الإنجاز والالتزام بالوقت وجودة المخرجات وانتقاء الهدر (الرشيدي، ٢٠٢٥).

وانسجاماً مع طبيعة العمل في وزارة التعليم بوصفه عملاً إدارياً خدمياً، أخذت الدراسة بهذا الأسلوب في القياس، فجعلت الأبعاد الأربعة المتقدمة محوراً للإنتاجية في الاستبانة، تُقاس استجابات أفراد الدراسة عليها بمقياس ليكرت الخماسي.

٤ - أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية

بعد أن استقرّ تصوّر المتغيرين معاً، يتّجه هذا المطلب إلى تحليل الصلة بينهما، أي أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية، بوصفه لبّ الفرضية الأولى في الدراسة. ولا يقتصر المطلب هنا على سرد ما توصلت إليه الدراسات، بل يُعنى بتفسير آلية هذا الأثر وربطها بميدان الدراسة.

تقوم الأدلة النظرية على أن إدارة الأداء ترفع الإنتاجية لأنها تنظّم جهد الموظف وتوجّهه؛ فمتى حُدّدت الأهداف بدقة، وتُوبع الأداء، وقُدّمت التغذية الراجعة، وبُنيت خطط التطوير، غداً عمل الموظف أرفع كفاءةً وأشدّ انضباطاً وأجود مخرجاً (Aguinis, 2019). وليست هذه العلاقة افتراضاً نظرياً فحسب، بل رصدتها الأدبيات منذ وقتٍ مبكر حين رُبط تطبيق إدارة الأداء بتحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم (McAfee & Champagne, 1993).

وتمدّ الدراسات الميدانية الحديثة هذا التأسيس بأدلة كمّية. فقد انتهت دراسة الرشيدي (٢٠٢٥) على عيّنة من الشركات السعودية إلى أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها في تحسين إنتاجية الموظفين، وكان بُعد التطوير المستمر أقوىها أثراً. وفي السياق السعودي أيضاً، خلص العمري والحقيّل

(٢٠١٤) إلى علاقة طردية بين فعالية تقييم الأداء وأداء العاملين، وأظهرت دراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) أن التدريب وتطوير الأداء من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في التميز المؤسسي. وتلقت هذه النتائج، على تنوع ميادينها، عند تأكيد أثر إيجابي لإدارة الأداء في الإنتاجية والأداء.

ويمكن تفسير هذه العلاقة برّد كل بُعد من أبعاد إدارة الأداء إلى نظيره في الإنتاجية؛ فتخطيط الأداء يمنح الموظف وضوح الهدف فيرفع كفاءة إنجازهِ، ومتابعته وتوجيهه بصوّبان مساره فيعزّزان التزامه بالوقت، وتقويمه يصل الجهد بالنتيجة فيحثّ على جودة المخرجات، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء بينان قدراته فيزيّدان حجم ما ينجزه ويرشّدان استخدامه للموارد. وبذلك تتكشف آلية الأثر لا مجرد وجوده. على أن هذا الأثر ليس حتمياً، بل مشروط بتوافر المرتكزات ومتطلبات النجاح التي فصلت في المبحث الأول.

ومتى نُقل هذا التحليل إلى ميدان الدراسة، تبين أن دورة الأداء المطبّقة في وزارة التعليم مصمّمة في الأصل لرفع كفاءة منسوبيها وإنتاجيتهم (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)، إلا أن تحقّق هذا الأثر فعلياً يبقى رهناً بجودة التطبيق، لا سيّما مع ما رصدته بعض الدراسات من تفاوتٍ في فاعلية أنظمة إدارة الأداء بالجهات الحكومية (البواردي، ٢٠٢٢). ومن هذا التقاطع بين دلالة الأدبيات وحاجة الواقع إلى التحقق تنبثق الفرضية الأولى للدراسة، القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وهي فرضية يتكفّل الفصل الرابع باختبارها ميدانياً.

تناول هذا المبحث المتغير التابع الأول في الدراسة، الإنتاجية، فحرّر مفهومها بوصفها صلةً بين المخرجات والمدخلات تنزل إلى مستوى الموظف لتشمل كفاءة الإنجاز وحجم العمل والالتزام بالوقت وترشيد الموارد، ثم بيّن أهميتها المتعددة المستويات والعوامل المؤثرة فيها، فأبعدها وأساليب قياسها الملائمة للبيئة الإدارية، وصولاً إلى تحليل أثر إدارة الأداء الوظيفي فيها.

وحاصل ذلك أن الإنتاجية أحد المخرجين اللذين تُقاس بهما فاعلية إدارة الأداء في الدراسة، وأن الأدبيات النظرية والشواهد الميدانية تُسند وجود أثر إيجابي لإدارة الأداء فيها، بما يهيئ الأساس العلمي للفرضية الأولى. وبذلك يكون المبحث قد خدم موضوع الدراسة بتحرير متغيرٍ تابعٍ وربطه بالمتغير المستقل ربطاً قابلاً للاختبار.

بيد أن صورة الأثر لا تتمّ بالإنتاجية وحدها، إذ يقترن بها في عنوان الدراسة متغيرٌ تابعٌ ثانٍ هو جودة الخدمات الإدارية؛ ولذلك ينتقل المبحث التالي إلى تأصيله مفهوماً وأبعاداً وأساليب قياس، تمهيداً لبيان أثر إدارة الأداء الوظيفي فيه.

ثالثاً: المحور الثالث جودة الخدمات الإدارية

يقترن بالإنتاجية في عنوان الدراسة متغيرٌ تابعٌ ثانٍ هو جودة الخدمات الإدارية، يتولّى هذا المبحث تأصيله. ولئن نظرت الإنتاجية إلى مردود الموظف من زاوية الكم والكفاءة، فإن جودة الخدمات الإدارية تنظر إليه من زاوية مدى استيفاء الخدمة لتوقعات المستفيدين منها؛ ومن ثم يتكامل المتغيران في رسم صورة

أوفى لأثر إدارة الأداء الوظيفي. ويتدرج المبحث من تحرير المفهوم إلى أهميته والعوامل المؤثرة فيه، فأبعاده وفق نموذج (SERVQUAL)، وصولاً إلى تحليل أثر إدارة الأداء فيه.

١ - مفهوم جودة الخدمات الإدارية

نشأ مفهوم الجودة في رحاب الإنتاج الصناعي، إذ ارتبط في بداياته بمدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية المرسومة سلفاً، فكان مقياساً موضوعياً يُحتكم فيه إلى خصائص مادية قابلة للضبط. ثم اتسع المفهوم مع تنامي قطاع الخدمات حتى جاوز فكرة المطابقة إلى فكرة إرضاء المستفيد، إيماناً بتحوّل في زاوية النظر إلى الجودة.

على أن نقل مفهوم الجودة من السلعة إلى الخدمة لم يكن هيئاً، لما للخدمة من خصائص تميّزها عن المنتج المادي، ولذلك انتقل تعريف جودة الخدمة من معيار موضوعي إلى حكم إدراكي قوامه الموازنة بين ما يتوقعه المستفيد وما يدركه فعلاً من مستوى الأداء؛ فجودة الخدمة في جوهرها هي اتجاه الفجوة بين التوقع والإدراك وحجمها (Parasuraman et al., 1988)؛ (Zeithaml et al., 2018).

ومتى نُقل هذا التصوّر إلى الحقل الإداري، نشأت جودة الخدمات الإدارية بوصفها مدى قدرة الجهاز الإداري على تقديم خدماته للمستفيدين، داخليين كانوا أم خارجيين، على نحو يستوفي توقّعاتهم في الدقة والسرعة والانضباط وحُسن المعاملة. فهي تنزيلٌ لمفهوم جودة الخدمة في سياق العمل الإداري الذي تتكوّن مخرجاته من إجراءات ومعاملاتٍ لا من سلعٍ مادية.

ويبين من ذلك أن جودة الخدمات الإدارية أُخصّ من جودة الخدمة بمعناها العام؛ فالأخيرة إطارٌ كليّ يسري على كل خدمةٍ مهما كان نوعها، وأمّا الأولى فتطبيقٌ لهذا الإطار على الخدمات ذات الطابع الإداري بعينها، حيث يكون جوهر الخدمة إنجاز إجراءٍ أو معاملةٍ في بيئةٍ تنظيمية. ولذلك تُقاس جودة الخدمات الإدارية بالمعايير نفسها التي تُقاس بها جودة الخدمة، مع مراعاة خصوصية المعاملة الإدارية.

وبموازنة التعريفات يتبيّن أنها تدور بين اتجاهين: اتجاهٍ يعرّف الجودة بالمطابقة للمواصفات وهو أقرب إلى السلع، واتجاهٍ يعرّفها بإدراك المستفيد وموازنته بين توقّعه والواقع وهو الأليق بالخدمات. وقد أخذت الدراسة بالاتجاه الثاني، فنظرت إلى جودة الخدمات الإدارية بوصفها مدى مواءمة الخدمة المقدّمة لتوقّعات المستفيدين كما يدركونها؛ لاتساقه مع طبيعة عمل وزارة التعليم الخدمي، ولأنه يوفّر أبعاداً محكّمة قابلة للقياس عبر نموذج (SERVQUAL) الذي تُبنى عليه أداة الدراسة.

٢ - أهمية جودة الخدمات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها

لا تقلّ جودة الخدمات الإدارية شأنًا عن الإنتاجية في الحكم على الأداء المؤسسي، بل لعلّها أجلي انعكاساً على صورة المنظمة لدى المتعاملين معها؛ ولذلك حُسّن تبين أهميتها على مستوياتٍ متعددة قبل الوقوف على العوامل المؤثرة فيها.

فهي للمنظمة مؤشّر على كفاءة عملياتها الداخلية وحُسن انتظامها، وأداة لتعزيز سمعتها وثقة المتعاملين بها. وهي للموظفين مصدرُ رضا واعتزاز حين تنعكس جهودهم في خدمة مُتقنة تُقَابَل بالتقدير، ثم إنها تنظّم عملهم وتُجَلّي معاييرهم. وهي للمستفيدين ضماناً لحَقّهم في خدمة دقيقة سريعة منصفة تختصر زمنهم وتُلَبّي حاجتهم.

وتتضاعف هذه الأهمية في القطاع الحكومي الذي يتعامل مع جمهورٍ واسع ويُعبّر أدائه عن كفاءة الدولة وثقة المواطن فيها، بما يجعل جودة الخدمة الإدارية الحكومية تعبيراً عن قيمة عامة لا عن أداءٍ مؤسسي فحسب. وبتضافر هذه المستويات تنهض جودة الخدمات الإدارية برفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر تجويد العمليات وتقليل الأخطاء، وتحقيق رضا المستفيدين الذي هو غاية الخدمة، وصولاً إلى الإسهام في التميز المؤسسي الذي يضع المنظمة في مصافّ المتقدّمة.

وأما العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الإدارية فمتشابكة، يجمعها أنها تعود في النهاية إلى الإنسان والعملية والبيئة. فمن جهة العنصر البشري، تؤثر القيادة وإدارة الأداء الوظيفي والموارد البشرية والتدريب في مستوى الخدمة؛ فالقيادة توجّه الجهد، وإدارة الأداء تطوّر أداء مقدّم الخدمة، والتدريب يبني كفايته. وقد أكّدت دراساتٌ سعودية أنّ تطوير الأداء وممارسات الموارد البشرية ينعكسان على جودة الخدمات التعليمية والتميز المؤسسي (البوحنه وآخرين، ٢٠٢٥).

ومن جهة العملية والبيئة، تسهم جودة الإجراءات الإدارية والاتصال المؤسسي والتحول الرقمي والثقافة التنظيمية والتحسين المستمر في تشكيل مستوى الخدمة؛ فدقّة الإجراءات وانسيابها، ووضوح الاتصال، ويُسر التقنية، ومناخٌ تنظيمي يقدر الجودة، ومراجعة مستمرة للعمليات، كلّها ترفع مستوى الخدمة. ويتبيّن من استعراض هذه العوامل أنّ إدارة الأداء الوظيفي في صدارتها أثراً، لأنها تعمل على مقدّم الخدمة نفسه فتطوّر سلوكه وكفايته، وهو ما يسوّغ تقصّي أثرها في جودة الخدمات الإدارية في هذه الدراسة. وبعد بيان الأهمية والعوامل، يُنقل إلى الأبعاد التي تُقاس بها جودة الخدمات الإدارية.

٣- أبعاد جودة الخدمات الإدارية وفق نموذج (SERVQUAL)

تُقاس جودة الخدمات الإدارية في هذه الدراسة وفق نموذج (SERVQUAL) الذي وضعه باراسورامان وزميلاه، فاخترل أبعاد جودة الخدمة في خمسة أبعادٍ جامعة تقيس الفجوة بين توقّعات المستفيد وإدراكه (Parasuraman et al., 1988) ويتناول هذا المطلب الأبعاد الخمسة بالتحليل، مع ربط كلّ منها ببيئة وزارة التعليم وبأداة الدراسة.

فالاعتمادية (Reliability) تعني قدرة الجهة على أداء الخدمة الموعودة بدقّة وإتقانٍ يُعتمد عليه، فتُنجز المعاملة صحيحةً من أول مرة وفي موعدها. وهي أوثق الأبعاد صلةً بثقة المستفيد لأنها تمسّ جوهر الخدمة لا شكلها، وتتجلّى في الوزارة في دقّة إنجاز المعاملات والوفاء بما يُوعَد به المستفيد، وتُقاس في الأداة بعباراتٍ تتناول دقّة الخدمة والوفاء بالمواعيد.

والاستجابة (Responsiveness) تعني الرغبة في مساعدة المستفيدين وتقديم الخدمة لهم على وجه السرعة من غير تأخير، وأهميتها أنّ بطء الخدمة قد يُفسد جودتها وإن كانت دقيقة. وتبدو في الوزارة في سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين ومعالجة معاملاتهم، ويُقاس بعباراتٍ تتناول سرعة الإنجاز والاستعداد للمساعدة.

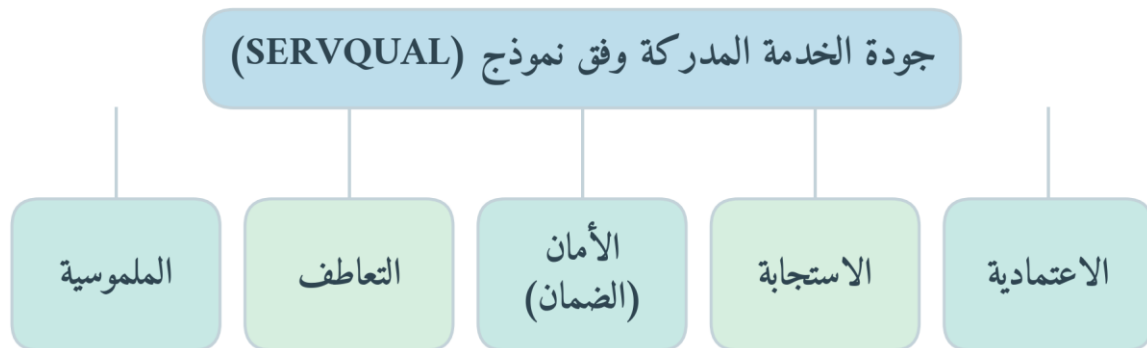
والأمان أو الضمان (Assurance) يشير إلى ما يتحلّى به مقدّمو الخدمة من معرفة وكفاءة وحُسن تعاملٍ يبعث في المستفيد الثقة والطمأنينة، وأهميته أنه ينقل الخدمة من إجراءٍ باردٍ إلى تعاملٍ يوحى بالكفاءة والمصادقية. ويتمثّل في الوزارة في كفاءة الموظفين وقدرتهم على الإجابة عن استفسارات المستفيدين بثقة، ويُقاس بعباراتٍ تتناول كفاءة الموظف وثقة المستفيد فيه.

والتعاطف (Empathy) يعني العناية الفردية التي تُولى للمستفيد ومراعاة ظروفه وحاجاته الخاصة، وأهميته أنه يُضفي على الخدمة بُعدًا إنسانيًا يشعر معه المستفيد بأنه مقصودٌ بعناية لا رقمٌ في طابور. ويبدو في الوزارة في حُسن الإصغاء للمستفيد ومراعاة احتياجاته، ويُقاس بعباراتٍ تتناول الاهتمام الفردي وتفهم حاجاته.

أما الملموسية (Tangibles) فتشمل المظاهر المادية للخدمة من تجهيزاتٍ ومرافق ومظهرٍ عام للموظفين ووسائل خدمة، وأهميتها أنها الدليل المادي الذي يستدلّ به المستفيد على جودة الخدمة قبل تلقّيها وفي أثنائها. وتتمثّل في الوزارة في مرافق تقديم الخدمة وتجهيزاتها ووسائلها الإلكترونية، ويُقاس بعباراتٍ تتناول كفاية التجهيزات وملاءمة بيئة الخدمة.

وبتحليل هذه الأبعاد الخمسة يتبيّن أنها تحيط بجوانب الخدمة الإدارية من جوهرها إلى مظهرها، ومن دقّتها إلى إنسانيتها، فتغدو إطارًا متكاملًا لقياس جودة الخدمات الإدارية في أداة الدراسة. وبذلك يتمّ تصوّر المتغير التابع الثاني قياسًا، تمهيدًا للنظر في أثر إدارة الأداء الوظيفي فيه.

ويجمل الشكل الآتي الأبعاد الخمسة التي يقوم عليها نموذج (SERVQUAL) في قياس جودة الخدمة، وهي الأبعاد ذاتها التي اعتمدتها الدراسة لقياس متغيرها التابع الثاني:



شكل (٢-٢): أبعاد جودة الخدمة وفق نموذج (SERVQUAL)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى (Parasuraman et al., 1988).

٤- أثر إدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية

يتَّجه هذا المطلب إلى تحليل أثر إدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية، بوصفه لبّ الفرضية الثانية في الدراسة، مع العناية بتفسير العلاقة لا الاكتفاء بإثباتها.

تقوم الأدلة النظرية على أنّ إدارة الأداء تحسّن جودة الخدمة لأنها تعمل على مقدّم الخدمة نفسه؛ فمتى حُدّدت معايير الأداء وتُوّبت وقُوّمت وعُزّزت بالتغذية الراجعة والتطوير، ارتقى سلوك الموظف الخدمي دقّة وسرعة وحُسن تعامل (Aguinis, 2019) فجودة الخدمة محصّلة أداء مقدّمها، وتطوير هذا الأداء صميم عمل إدارة الأداء، ومن ثمّ كانت الصلة بين المتغيرين صلةً بنيوية لا عَرَضية.

وتُعصّد الشواهد الميدانية هذا التّأصيل. فقد أظهرت دراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومنها تقييم الأداء والتدريب، تؤثر معنويًا في التميز المؤسسي بشقّيه القيادي والخدمي وفي جودة الخدمات التعليمية. وفي السياق نفسه، كشفت دراستا الأحمري وعبد القادر (٢٠٢٢) والناشري وآل ناصر (٢٠٢٢) عن أثر إيجابي لممارسات الجودة وتطوير الأداء في الأداء الوظيفي والتنظيمي بمؤسسات التعليم العالي السعودي. وأشار الرشيد (٢٠٢٥) إلى أنّ تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء يحسّن جودة المخرجات. وتتقارب هذه النتائج عند تأكيد أثر إدارة الأداء في جودة الخدمة والأداء معًا.

ويمكن تفسير هذه العلاقة برّد أبعاد إدارة الأداء إلى أبعاد جودة الخدمة؛ فالتخطيط ووضع المعايير يرفعان اعتمادية الخدمة ودقّتها، والمتابعة والتوجيه يعززان الاستجابة وسرعتها، والتقييم العادل يحفّز على الإلتقان الذي يبني الأمان والثقة، والتغذية الراجعة والتطوير يُكسبان الموظف مهارات التعامل التي تتجلّى تعاطفًا وحُسن أداء. وبذلك تتكشف آلية الأثر لا مجرد وجوده؛ على أنه يبقى مرهونًا بجودة تطبيق المنظومة لا بمجرد قيامها.

ومتى نُقل ذلك إلى ميدان الدراسة، تبين أنّ دورة الأداء في وزارة التعليم تقصد ضمناً إلى تجويد الخدمات الإدارية عبر تطوير أداء منسوبيها (وزارة التعليم، ٢٠٢٤)، إلا أنّ تحقّق هذا الأثر فعليًا يفتقر إلى تحقّق ميداني، لا سيّما مع تفاوت فاعلية التطبيق في بعض الجهات الحكومية (البواردي، ٢٠٢٢). ومن هنا تنبثق الفرضية الثانية للدراسة، القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وهي فرضية يتكفّل الفصل الرابع باختبارها ميدانيًا.

تناول هذا المبحث المتغير التابع الثاني في الدراسة، جودة الخدمات الإدارية، فحرّر مفهومه من تطور مفهوم الجودة من السلعة إلى الخدمة، ثم بيّن أهميته المتعدّدة المستويات والعوامل المؤثرة فيه، فأبعاده الخمسة وفق نموذج (SERVQUAL)، وصولاً إلى تحليل أثر إدارة الأداء الوظيفي فيه. وقد انتظمت مطالبه في خطّ متدرّج من المفهوم إلى القياس إلى العلاقة.

وحاصل ذلك أنّ جودة الخدمات الإدارية هي المخرج الثاني الذي تُقاس به فاعلية إدارة الأداء في الدراسة، وأنّ الأدلة النظرية والشواهد الميدانية تُسند وجود أثرٍ إيجابي لإدارة الأداء فيها، بما يهيئ الأساس العلمي للفرضية الثانية. وبذلك يتمّ تأصيل متغيرات الدراسة الثلاثة وعلاقتها نظرياً.

ولئن كان الإطار النظري قد أرسى تصوّر المتغيرات وعلاقاتها، فإنّ إتمام الصورة يقتضي النظر فيما أُجري من دراساتٍ سابقة تناولت هذه المتغيرات أو بعضها، لتبيّن مواضع الاتفاق والاختلاف وموقع الدراسة الحالية بينها؛ وذلك ما يتولاه المبحث الرابع.

رابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

لا يتمّ الإطار النظري للدراسة ما لم يُوضّع في سياق ما سبقه من جهودٍ بحثية تناولت متغيراته أو العلاقة بينها؛ إذ تكشف الدراسات السابقة عن مواطن الاتفاق والاختلاف، وتُبرز الفجوة التي تنهض الدراسة الحالية لسدّها. ويعرض هذا المبحث عدد من تلك الدراسات، عربيةً ثمّ أجنبية، مرتّبةً في كل قسمٍ من الأحدث إلى الأقدم، ومُنَاقَشةً مناقشةً تحليلية لا وصفية، ثمّ يُعقّب عليها تعقيباً يستخلص اتجاهاتها ويحدّد موقع الدراسة الحالية بينها.

١ - الدراسات العربية

تتناول هذه الدراسات متغيرات الدراسة الحالية أو بعضها في بيئاتٍ عربية وسعودية، وتُعرض من الأحدث إلى الأقدم مع وصل كلٍّ منها بموضوع الرسالة.

تأتي في طليعتها دراسة الرشيدى (٢٠٢٥) الموسومة بـ«فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية»، وقد هدفت إلى الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الأداء بأبعادها في إنتاجية الموظفين. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانةً على عينةٍ بلغت (٣٧٠) موظفاً في عددٍ من الشركات السعودية، وحلّلت بياناتها بالانحدار المتعدد عبر برنامج (SPSS)، فخلصت إلى أثرٍ ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأداء في الإنتاجية، كان بُعد التطوير المستمر أقوىها أثراً. ونُفذ منها الدراسة الحالية في تأصيل العلاقة بين المتغير المستقل والإنتاجية وفي توجيه أدواتها وأسلوبها الإحصائي؛ غير أنّ الرشيدى طبّق دراسته على القطاع الخاص، في حين تنصّب الدراسة الحالية على قطاعٍ حكومي تعليمي، وتضيف متغيراً تابعاً ثانياً هو جودة الخدمات الإدارية لم تتناوله تلك الدراسة.

وفي قطاعٍ حكومي مغاير، جاءت دراسة النسيم (٢٠٢٥) «إدارة الأداء الوظيفي في ظل الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق»، بهدف تقييم واقع إدارة الأداء في ظل الضغوط الاقتصادية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانةً كمّية على عينةٍ من (١٠٠) موظف. وانتهت إلى تراجع ملحوظ في الأداء الوظيفي يُعزى إلى تدني الحوافز وتأخر الرواتب وتدهور بيئة العمل، مع ضعف استجابة الإدارة للأزمة، كما لم تظهر فروقٌ تبعاً للجنس بينما ظهرت فروقٌ تبعاً للفئة

الوظيفية. وتُفيد منها الدراسة الحالية في تأكيد أنّ فاعلية إدارة الأداء مشروطة بتوافر مقوماتها من حوافز وبيئة داعمة، وفي إسناد تناولها الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية الذي تتبناه الدراسة في إحدى فرضياتها؛ بيد أنها وقفت عند تقويم الواقع في سياق أزمة اقتصادية، ولم تقس أثر إدارة الأداء في مخرجات محددة كالإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية كما تفعل الدراسة الحالية.

وفي السياق التعليمي الحكومي، جاءت **دراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥)** بعنوان «ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء»، بهدف تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز) في التميز المؤسسي بشقيه القيادي والخدمي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة من (٢٤٣) موظفًا وموظفة، فأظهرت أثرًا معنويًا لتلك الممارسات — ومنها تقييم الأداء والتدريب — في التميز المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية. وتتقاطع مع الدراسة الحالية في الميدان التعليمي وفي تناول تقييم الأداء مؤثرًا في الجودة، فتُفيد منها في تأصيل علاقة إدارة الأداء بجودة الخدمات الإدارية؛ بيد أنها عاجلت إدارة الأداء ضمن منظومة أوسع لممارسات الموارد البشرية ولم تُقردها متغيرًا مستقلًا قائمًا بذاته، وجعلت متغيرها التابع التميز المؤسسي لا الإنتاجية وجودة الخدمات على نحو منفصل.

وفي السياق الحكومي الخدمي، تُضيف **دراسة حبيب ومحمد (٢٠٢٥)** الموسومة بـ«إدارة الأداء الوظيفي في ظل الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق» بُعدًا مغايرًا، إذ هدفت إلى تقويم واقع إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية العامة في ظل الضغوط الاقتصادية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبيانًا كمّيًا على عينة من (١٠٠) موظف، فانتَهت إلى تراجع ملحوظ في الأداء الوظيفي يُعزى إلى تدني الحوافز وتأخر الرواتب وتدهور بيئة العمل، وإلى ضعف استجابة الإدارة للأزمة، مع غياب فروق دالة إحصائية تُعزى للجنس ووجود فروق دالة تُعزى للفئة الوظيفية. وتُفيد منها الدراسة الحالية في وجهين: تأكيد أنّ فاعلية إدارة الأداء في القطاع الحكومي مرهونة ببيئة داعمة وحوافز ملائمة لا بمجرد وجود النظام، ومساندة فرضية الفروق فيها، إذ تنبّه نتائجها إلى أنّ اختلاف الفئة الوظيفية قد يُحدث فروقًا في إدراك الأداء؛ غير أنها دراسة حالة في قطاعٍ خدمي غير تعليمي وفي سياق أزمة اقتصادية، دون قياس أثر إدارة الأداء في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية، وهو ما يميّز الدراسة الحالية بميدانها التعليمي وظرفها المستقر.

وتناولت **دراسة الأحمري وعبد القادر (٢٠٢٢)** «أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها»، بهدف معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي. واتّبعَت المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً استبانةً وُزعت على (٨٩) من منسوبي الجامعة، فكشفت عن مستوى تطبيقٍ مرتفع لإدارة الجودة الشاملة، وعن أنّ التزام الإدارة بمعاييرها يهيئ بيئةً تطوّر الأداء الوظيفي. وتلتقي مع الدراسة الحالية في الربط بين الجودة والأداء في بيئة تعليمية سعودية، فتُفيد منها في تعزيز الصلة بين إدارة الأداء وجودة الخدمات؛ غير أنّ اتجاه العلاقة فيها

معكوس نسبياً، إذ جعلت الجودة متغيراً مستقلاً والأداء تابعاً، بينما تجعل الدراسة الحالية إدارة الأداء مستقلاً وجودة الخدمات الإدارية تابعاً، فضلاً عن صغر حجم عينتها قياساً إلى مجتمع الدراسة الحالية.

أما دراسة البواردي (٢٠٢٢) «واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين»، فقد هدفت إلى تشخيص واقع تطبيق نظام إدارة الأداء في الجهات الحكومية السعودية، معتمدةً المنهج الوصفي مستعينةً بالاستبانة لاستطلاع آراء الموظفين. وانتهت إلى أنّ تلك الجهات تولي اهتماماً محدوداً بنظام إدارة الأداء، وأنّ جاهزيتها للتعامل مع ميثاق الأداء وتحديد الأهداف ما تزال ضعيفة. وتمثّل هذه الدراسة سنداً مباشراً في تحرير مشكلة الدراسة الحالية، إذ تؤكد وجود فجوة بين وجود المنظومة وفعاليتها في القطاع الحكومي، وهو ما يسوّغ قياس أثرها الفعلي؛ على أنّ البواردي وقف عند تشخيص الواقع دون قياس أثر إدارة الأداء في مخرجات محددة كالإنتاجية وجودة الخدمات، وهو ما تتجاوزه الدراسة الحالية.

وتناولت دراسة الطيط والمحيميد (٢٠٢٢) «أثر جودة الخدمات على رضا الطلبة في الجامعات السعودية»، بهدف الكشف عن مستوى جودة الخدمات المقدّمة للطلبة وأثرها في رضاهم وفق نموذج (SERVQUAL). اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانةً من ثمانٍ وعشرين فقرة طُبقت على عينةٍ بلغت (٩٤٨) طالباً وطالبة في ثلاث جامعات سعودية. وأظهرت نتائجها أثراً دالاً إحصائياً لأبعاد جودة الخدمة (الملموسية، والاعتمادية، والضمان، والتعاطف) في رضا الطلبة، دون أن يظهر أثرٌ دالٌّ لبُعد الاستجابة. وتُفيد منها الدراسة الحالية في تأكيد ملاءمة أبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمات في البيئة التعليمية السعودية وفي توجيه بناء محور الجودة في أدواتها؛ بيد أنها جعلت جودة الخدمات متغيراً مستقلاً والرضا تابعاً، ولم تتناول إدارة الأداء الوظيفي، وهو ما يميّز الدراسة الحالية التي تقيس أثر إدارة الأداء في جودة الخدمات الإدارية.

وتعود دراسة العمري والحقيل (٢٠١٤) «فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض» إلى مرحلةٍ أبكر، وقد هدفت إلى معرفة أثر فعالية نظام تقييم الأداء في أداء العاملين. اعتمدت المنهج الوصفي مستخدمةً استبانةً وُزعت على عينةٍ بلغت (٤٢٠) موظفاً في شركات القطاع الخاص بالرياض، فانتهت إلى أثرٍ إيجابي لفعالية تقييم الأداء في أداء العاملين وإنتاجيتهم ورضاهم. وتُفيد منها الدراسة الحالية في تأصيل علاقة أحد مكوّنات إدارة الأداء (التقويم) بالأداء، رغم أنها اقتصرَت على تقييم الأداء بوصفه عمليةً دورية ولم تتناول إدارة الأداء بمفهومها المتصل وأبعادها الأربعة، كما جرت في القطاع الخاص لا الحكومي.

٢ - الدراسات الأجنبية

تُكمّل الدراسات الأجنبية الصورة بما تتيحه من زاوية نظريّة مقارنة، وتُعرض هنا دراستان وثيقتا الصلة بموضوع الدراسة، مرتبتان من الأحدث إلى الأقدم.

تناولت دراسة فان فاينبرغ وزملائه (Van Waeyenberg et al., 2022) الموسومة بـ«إدارة الأداء وأداء المعلمين: دور الالتزام التنظيمي العاطفي والإنهاك» أثر إدارة الأداء في أداء المعلمين، مستندةً إلى نظرية التبادل الاجتماعي ونموذج متطلبات العمل وموارده، ومعتمدةً منهجًا كمّيًا عبر مسح ميداني لعينة من المعلمين. وخلصت إلى أن إدراك المعلمين لمنظومة إدارة الأداء بوصفها منظومةً قوية تتسم بوضوح الاتصال والاتساق والتوافق يرفع التزامهم التنظيمي العاطفي ويحسن أداءهم ويخفف من إنهاكهم الوظيفي. وتُفيد منها الدراسة الحالية في تأكيد أثر إدارة الأداء في الأداء داخل القطاع التعليمي تحديدًا، وفي إبراز أن جودة تطبيق المنظومة لا مجرد وجودها هي ما يصنع الأثر؛ غير أنها ركزت على أداء المعلمين مخرجًا، في حين تقيس الدراسة الحالية الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية لدى الموظفين.

وتناولت دراسة ديكسيت وشارما (Dixit & Sharma, 2021) «ممارسات إدارة الأداء: مدخل حاسم لتحسين إنتاجية الموظفين» أثر ممارسات إدارة الأداء (تقييم الأداء، والتغذية الراجعة، ونظام المكافآت) في إنتاجية الموظفين. اعتمدت المنهج الوصفي، وطُبقت استبانةً مقننةً على عينة من (٨٠) موظفًا في شركات نسيج مختارة اختيرت بالعينة الطبقية العشوائية، وحلّلت بياناتها بالارتباط والانحدار، فانتهت إلى ارتباط إيجابي بين الإنتاجية وكلٍّ من التغذية الراجعة ونظام المكافآت، وإلى أن ممارسات إدارة الأداء ترفع إنتاجية الموظفين. وتُفيد منها الدراسة الحالية في تعزيز علاقة إدارة الأداء بالإنتاجية على المستوى الفردي وفي تأكيد محورية التغذية الراجعة بُعدًا مؤثرًا؛ بيد أنها أُجريت في بيئة صناعية خاصة بعينة صغيرة، وهو ما يميّز الدراسة الحالية بميدانها الحكومي التعليمي وعينتها الأوسع ومتغيرها التابع الثاني المتمثل في جودة الخدمات الإدارية.

٣ - التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة

بالتأمل في الدراسات السابقة في مجملها، عربيّها وأجنبيّها، تتبيّن جملةً من الاتجاهات العامة. فهي تكاد تُجمع على أن إدارة الأداء الوظيفي — وما يتّصل بها من تقويم وجودة وممارسات للموارد البشرية — تُحدث أثرًا إيجابيًا في مخرجات العمل، أداءً أو إنتاجيةً أو تميزًا أو جودة. ويغلب عليها المنهج الوصفي التحليلي، واتّخاذ الاستبانة أداةً، والانحدار والارتباط أسلوبًا لاختبار الأثر، وهو ما يتّسق مع طبيعة الدراسة الحالية ويعزّز ملاءمة منهجها.

وتلتقي هذه الدراسات في محورين رئيسيين: أولهما تأكيد العلاقة الإيجابية بين إدارة الأداء وما يجاورها وبين مخرجات العمل، كما عند الرشيد (٢٠٢٥) وديكسيت وشارما (٢٠٢١) والعمرى والحقي (٢٠١٤) في جانب الإنتاجية والأداء، وعند البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) والأحمري وعبد القادر (٢٠٢٢) والطيط والمحميد (٢٠٢٢) في جانب الجودة والتميز ورضا المستفيدين. وثانيهما إبراز أن فاعلية المنظومة رهْنٌ بجودة تطبيقها وتوافر مقوماتها لا بمجرد قيامها، وهو ما تجلّى صريحًا عند فان فاينبرغ وزملائه (٢٠٢٢) في تمييزهم المنظومة القوية، وعند البواردي (٢٠٢٢) والنسيم (٢٠٢٥) في رصدتهما ضعف الجاهزية وأثر غياب الحوافز وبيئة العمل الداعمة في تراجع الأداء.

بيد أنها تختلف في جوانب عدة: في الميدان، إذ تتوّعت بين القطاع الخاص (الرشيدي، والعمرى والحقيّل، وديكسيت وشارما) والقطاع التعليمي (البوحنه، والأحمري، والطيط والمحيميد، وفان فاينبرغ) وقطاع الخدمات العامة في ظلّ الأزمات (النسيم)؛ وفي المتغيرات، إذ عُنِي بعضها بالإنتاجية وبعضها بالجودة أو التميز أو رضا المستفيدين أو أداء المعلمين، من غير أن يجمع متغيّر واحد بين الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية معاً؛ وفي معالجة إدارة الأداء، إذ تناولها بعضها متغيّراً مستقلاً قائماً بذاته (الرشيدي، وديكسيت وشارما)، وأدرجها بعضها ضمن منظومةٍ أوسع أو عكس اتجاه العلاقة (البوحنه، والأحمري، والطيط والمحيميد).

وبالانتقال من العرض إلى التحليل، تتكشف للدراسة الحالية فجواتٌ متعددة المستويات تسوّغ إجراءها. فعلى المستوى النظري، لم تُقَمْ دراسةٌ من السابقات إطاراً يجمع إدارة الأداء الوظيفي متغيّراً مستقلاً مع الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية متغيرين تابعين في نموذجٍ واحد؛ إذ اكتفى أكثرها بمتغيّرٍ تابعٍ واحد، ففرن إدارة الأداء بالإنتاجية وحدها (الرشيدي، ٢٠٢٥؛ ديكسيت وشارما، ٢٠٢١) أو بالجودة والتميز وحدهما (البوحنه وآخرين، ٢٠٢٥؛ الأحمري وعبد القادر، ٢٠٢٢)، من غير أن يجمع بين مخرجٍ كمّي ومخرجٍ نوعي في بناءٍ نظري متكامل. وعلى المستوى المنهجي، نزع بعضها إلى تشخيص الواقع دون قياس الأثر إحصائياً (البواردي، ٢٠٢٢؛ النسيم، ٢٠٢٥)، وتفاوتت أحجام عيناتها تفاوتاً واسعاً — من نحو ثمانين أو تسعين مفردة (ديكسيت وشارما، ٢٠٢١؛ الأحمري وعبد القادر، ٢٠٢٢) إلى مئاتٍ من المستجيبين — وقلّ فيها ما جمع بين قياس الأثر في مخرجين اثنين وفحص الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية في آنٍ واحد، وهو ما تأخذ به الدراسة الحالية.

وعلى المستوى التطبيقي، انصرف معظم تلك الدراسات إلى القطاع الخاص (الرشيدي، ٢٠٢٥؛ العمرى والحقيّل، ٢٠١٤؛ ديكسيت وشارما، ٢٠٢١) أو إلى مؤسسات التعليم العالي والجامعات (الأحمري وعبد القادر، ٢٠٢٢؛ الناشري وآل ناصر، ٢٠٢٢؛ الطيط والمحيميد، ٢٠٢٢) أو إلى سياقاتٍ خدمية مغايرة (النسيم، ٢٠٢٥؛ فان فاينبرغ وزملاؤه، ٢٠٢٢)، وقلّ ما تناول الموظفين الإداريين في التعليم العام الحكومي ودورة أدائهم اليومية. وعلى المستوى الجغرافي، تركّزت ميادين الدراسات العربية في الرياض والأحساء وأبها، وامتدّت الأجنبية إلى بلجيكا والهند والسودان، ولم تتناول أيّ منها موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير على وجه التحديد، وهي بيئةٌ تتفرد بخصائصها الإدارية وامتدادها الجغرافي وكثافة قواها العاملة، بما يجعل قياس الأثر فيها إضافةً لا تكراراً.

وقد أفادت الدراسة الحالية من سابقاتها في غير وجه: في بناء إطارها النظري وتحرير متغيراتها، وفي صوغ فرضياتها على نمط «الأثر» الملائم للانحدار، وفي اختيار منهجها الوصفي التحليلي وأداتها وأساليبها الإحصائية، وفي تحديد أبعاد متغيراتها بما يتّسق مع ما استقرّ في تلك الدراسات.

ومع هذه الإفادة، تفارق الدراسة الحالية سابقاتها على مستويات الفجوات جميعها: فتنظرياً تجمع — في إطارٍ واحد — بين إدارة الأداء الوظيفي متغيّراً مستقلاً والإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية متغيرين تابعين، موازنةً أثره في مخرجٍ كمّي وآخر نوعي معاً؛ ومنهجياً تقيس هذا الأثر بالانحدار وتفحص الفروق تبعاً

للمتغيرات الشخصية في عملٍ واحد؛ وتطبيقاً تنزل بهذا القياس إلى الموظفين الإداريين في التعليم العام الحكومي ودورة أدائهم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ وجغرافياً تختصّ بموظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير دون غيرها. وبهذا التضافر تسدّ الدراسة فجوةً لم تستوفها سابقتها، فتكون امتداداً لتلك الجهود وإضافةً إليها في الوقت نفسه، وهو ما يمنحها مسوّغها العلمي.

عرض هذا المبحث عدد من الدراسات السابقة، عربيةً وأجنبيةً، رُتبت من الأحدث إلى الأقدم ونوقشت تحليلياً لا وصفيّاً، ثم عُقب عليها تعقيباً أبرز اتجاهاتها العامة وأوجه اتفاقها واختلافها والفجوات التي تركتها. وقد تبين أنّ هذه الدراسات، على تعددها، تؤكد أثر إدارة الأداء في مخرجات العمل، غير أنها لم تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية على النحو الذي تنهض به، ولم تطبقها على ميدانها.

وبذلك يكون المبحث قد حدّد موقع الدراسة الحالية بين سابقتها وأبرز إضافتها العلمية، مكملاً الإطار النظري الذي أرسته المباحث الثلاثة قبله، وممهّداً لخلاصة الفصل التي تجمع خيوطه استعداداً للانتقال إلى إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل الثالث.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ودراساتها السابقة. فبدأ بتأصيل المتغير المستقل، إدارة الأداء الوظيفي، مفهوماً وأهميةً ومرتكزاتٍ ومتطلباتٍ وأبعاداً وواقعاً في وزارة التعليم، ثم انتقل إلى المتغيرين التابعين، الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية، فحرّر مفهوميهما وأبعادهما وأساليب قياسهما وأثر إدارة الأداء فيهما، وختم باستعراض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وقد تكاملت مباحث الفصل في بناءٍ واحد، انتقل من المؤثر إلى المتأثر، ومن التأصيل النظري إلى موقع الدراسة بين سابقتها، فأرسى الأساس الذي تقوم عليه فرضيات الأثر، وحدّد أبعاد المتغيرات التي سنُشتقّ منها أداة الدراسة. وبذلك يكون الفصل قد هيأ المنطلق النظري والمنهجي للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية من منهجٍ ومجتمعٍ وعيّنةٍ وأداةٍ وأساليبٍ إحصائيةٍ.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

تناول الفصل السابق الإطار النظري للدراسة ودراساتها السابقة، فتحرّرت متغيراتها وأبعادها، وتبيّنت الفجوة التي تسعى إلى سدّها. ويتولّى هذا الفصل بيان الطريق الذي سلكته الدراسة للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، عبر عرضٍ منظمٍ لمنهجها ومجتمعها وعينتها وأداتها وخصائصها السيكمترية وإجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية التي عولجت بها بياناتها. والمقصود بهذا العرض أن يكون الأساس الذي تُبنى عليه نتائج الفصل التالي، وأن يُتيح للقارئ الحكم على دقّة تلك النتائج ومدى إمكان تعميمها على مجتمع الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

أخذت الدراسة بالمنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه أنسب المناهج لطبيعتها وأهدافها. فهي من جهةٍ تصف متغيراتها الثلاثة — إدارة الأداء الوظيفي والإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية — كما هي في واقع موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، ومن جهةٍ أخرى تتقصّى الصلة بين المتغير المستقل والمتغيرين التابعين وتقيس أثره فيهما؛ وذلك صميم المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعنى بوصف الظاهرة كما هي، ثم الكشف عن العلاقات بين متغيراتها وقياس أثرها، من غير تدخّل الباحث في مجرياتها أو تحكّم في متغيراتها.

ويُلائم هذا المنهج أسئلة الدراسة وفرضياتها؛ فأُسئلتها تتّجه إلى تعرّف مستوى المتغيرات لدى أفراد العينة (وهو مقصد وصفي)، وإلى بيان أثر إدارة الأداء في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية (وهو مقصد ارتباطي تأثيري)، إلى جانب الكشف عن الفروق في التصورات تبعاً للمتغيرات الشخصية. وقد شاع الأخذ بالمنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والارتباطي في الدراسات الإدارية المماثلة التي تناولت إدارة الأداء وصلتها بمخرجات العمل، كدراسة الرشيد (٢٠٢٥) ودراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥)، بما يعزّز ملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتألّف مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير الواقعة جنوب غربي المملكة العربية السعودية، ويشمل العاملين في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة وما يتبعها من إدارات ومكاتب وأقسام، من شاغلي الوظائف الإدارية المساندة للعملية التعليمية على اختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الوظيفية.

وقد وقع الاختيار على هذا المجتمع لأنّ موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير هم الميدان المباشر للظاهرة المدروسة؛ فهم من يخضعون لإجراءات إدارة الأداء الوظيفي، وإليهم تُنسب الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية محلّ القياس، فضلاً عن انساق اختيارهم مع حدود الدراسة المكانية (منطقة عسير) والبشرية (موظفو الوزارة). وقد حُدّد المجتمع استناداً إلى السجلات الرسمية للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير للعام الدراسي ١٤٤٧هـ، ويبلغ حجمه الإجمالي (١٥٠٠) موظفاً، ويتوزّع أفرادُه تبعاً للجنس والعمر والمؤهل

العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي وجهة العمل والمرتبة الوظيفية، وهي الخصائص التي رُوعيت عند سحب العينة الممثلة له.

ثالثًا: عينة الدراسة وطريقة اختيارها

ولمّا كان مجتمع الدراسة كبيرًا يتعذّر حصره حصرًا شاملاً، لجأت الدراسة إلى أسلوب العينة. واختيرت عينة عشوائية طبقية بوصفها الأنسب لمجتمعٍ تتباين فئاته تبعًا للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونوع الوظيفة؛ إذ يكفل هذا الأسلوب تمثيل تلك الفئات في العينة بنسبٍ تقارب نسبها في المجتمع، فتعلو قدرة العينة على تمثيله ويتعزّز إمكان تعميم نتائج الدراسة عليه.

وُحدّد حجم العينة في ضوء المعادلات الإحصائية المعتمدة لتقدير حجوم العينات تبعًا لحجم المجتمع ومستوى الثقة وهامش الخطأ المقبول (Krejcie & Morgan, 1970) ووُزعت الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المختارين، فبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٥٠)، واسترّد منها (٥٠) استبانة، كان منها صالحاً للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة مكتملة اعتمدت جميعها، بنسبة استجابة بلغت (٨٥.٧٪). وخلت بيانات الاستبانات المعتمدة من أي قيم مفقودة في فقرات الأداة أو متغيراتها الشخصية، وهو ما يعكس جودة إجراءات جمع البيانات وحرص أفراد العينة على استيفاء الاستجابة.

ويُعدّ هذا الحجم كافياً لأغراض التحليل الإحصائي، محققاً لشرط تمثيل المجتمع؛ فهو ثمرة المعاينة الطبقية التي وزعت أفراد العينة على فئات المجتمع بنسبٍ متقاربة، وملائم لتطبيق الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ومنها تحليل الانحدار وتحليل التباين، اللذان يقتضيان حجم عينة كافياً لاستقرار نتائجها.

ويأتي وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتوزيعهم تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في مستهلّ الفصل الرابع، عند عرض نتائج الدراسة.

رابعًا: أداة الدراسة

أخذت الدراسة بالاستبانة أداةً لجمع بياناتها، لملاءمتها المنهج الوصفي الارتباطي، ولقدرتها على جمع بياناتٍ كمّية من عددٍ كبير من المستجيبين في وقتٍ معقول وبكلفةٍ مناسبة. وقد صُمّمت في ضوء الإطار النظري للدراسة وأبعاد متغيراتها التي استقرّت في الفصل الثاني، وبالإفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات الصلة بما يحقّق صدق المحتوى.

وتتألّف الاستبانة من قسمين: يضمّ القسم الأول البيانات الأولية لأفراد العينة، وهي الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي وجهة العمل والمرتبة الوظيفية، ومنها ما سُخّبت في ضوء فروق التصورات وفق فرضيات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). ويضمّ القسم الثاني محاور الدراسة الثلاثة موزعةً على أبعادها.

ويتوزع القسم الثاني على ثلاثة محاور تُطابق متغيرات الدراسة وأبعادها كما تقررت في الإطار النظري: المحور الأول إدارة الأداء الوظيفي (المتغير المستقل)، وقيسه أربعة أبعاد هي تخطيط الأداء، ومتابعة الأداء وتوجيهه، وتقويم الأداء، والتغذية الراجعة وتطوير الأداء. والمحور الثاني الإنتاجية (المتغير التابع الأول)، وقيسه أربعة أبعاد هي كفاءة الإنجاز، وحجم العمل المنجز، والالتزام بالوقت، وترشيد الموارد. والمحور الثالث جودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع الثاني)، وقيسه خمسة أبعاد وفق نموذج (SERVQUAL) هي الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية. وقد اشتملت هذه الأبعاد من الإطار النظري للدراسة؛ فأبعاد إدارة الأداء مستمدة من مراحل دورة إدارة الأداء التي يتناولها الأدب الإداري، وأبعاد الإنتاجية من مكوناتها التي عُرِضت في الفصل الثاني، وأبعاد جودة الخدمات من نموذج (SERVQUAL) المعتمد عالمياً في قياس جودة الخدمة. وبذلك تتطابق محاور الأداة وأبعادها مع ما تقرّر في الفصل الثاني من غير زيادة أو نقصان.

واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (٥٦) عبارة موزعة على محاورها الثلاثة وأبعادها الثلاثة عشر، وترفق نسختها الكاملة في ملاحق الرسالة.

وصيغت عبارات المحاور صياغةً تقريرية، يُجاب عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، وأعطيت الأوزان من (٥) إلى (١) على الترتيب. (Likert, 1932) واختير المقياس الخماسي لشيوعه في قياس الاتجاهات والآراء، ولأنّ تدرجه يوازن بين دقة التمييز في الاستجابة وسهولتها على المستجيب، ويتيح له نقطةً وسطى محايدة، فضلاً عن ملاءمته للمعالجات الإحصائية المعتمدة في الدراسة. وللحكم على المتوسطات الحسابية حُسب طول الفئة بقسمة مدى المقياس (٤) على عدد فئاته (٥)، فبلغ (٠.٨٠)، وعلى أساسه صُنّفت مستويات الاستجابة إلى خمس فئات يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٣-١): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من ١.٨٠ إلى ١.٠٠	منخفضة جداً
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	مرتفعة
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	مرتفعة جداً

وعلى هذا المعيار تُفسّر المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، إذ يُحكم على مستوى كل عبارة أو بُعدٍ أو محورٍ بمقابلة متوسطه بالفئة التي يقع ضمنها. ويُعتمد المعيار نفسه في تفسير المتوسطات عند عرض النتائج وتحليلها في الفصل الرابع، توحيداً لقاعدة الحكم على مستويات الاستجابة في الرسالة كلّها.

خامسًا: بناء أداة الدراسة

مرّ بناء الأداة بخطواتٍ منهجية متتابعة. فبالرجوع إلى الإطار النظري وأدبيات الموضوع والدراسات السابقة، حُدِّدت محاور الاستبانة الثلاثة وأبعادها، ثم صيغت عباراتها بما يغطّي كل بُعدٍ تغطيةً متوازنة، مع مراعاة وضوح الصياغة ودقّتها وخلوّها من الإيهام، وملاءمتها لطبيعة العمل الإداري في وزارة التعليم. واستقرّت الاستبانة في صورتها النهائية على (٥٦) عبارة موزّعة على محاورها الثلاثة وأبعادها الثلاثة عشر توزيعًا متوازنًا، بعد عرضها على المحكمين وضبطها في ضوء ملحوظاتهم، ثم طُبِّقت على عينة الدراسة، وحُسبت خصائصها السيكومترية من صدقٍ وثبات في ضوء بياناتها، على النحو المبين في العنصر التالي.

سادسًا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

وللتأكّد من صلاحية الأداة للقياس، تحقّقت الدراسة من صدقها وثباتها بجملةٍ من الإجراءات، بيّناها فيما يأتي.

١ - الصدق الظاهري

عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على (٦) من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية ومناهج البحث والقياس (يُدْرَج عدد المحكمين من واقع عملية التحكيم)، لاستطلاع رأيهم في وضوح العبارات وسلامة صياغتها لغويًا، وانتماء كل عبارةٍ إلى بُعدها ومحوره، ومدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملحوظاتهم عُدِّلت صياغة بعض العبارات، وأُعيد بعضها إلى محوره الأنسب، حتى استقرّت الأداة في صورتها النهائية المعتمدة الصالحة للتطبيق الميداني.

٢ - صدق الاتساق الداخلي

وللتحقّق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارةٍ والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، اعتمادًا على بيانات أفراد العينة البالغ عددهم (٣٠٠). وتعرض الجداول الآتية هذه المعاملات موزّعةً على محاور الدراسة الثلاثة.

جدول (٢-٣): معاملات ارتباط فقرات محور إدارة الأداء الوظيفي بأبعادها

معامل ارتباطها بالبُعد	رقم الفقرة
البُعد: تخطيط الأداء	
٠.٨٧٣	١
٠.٨٧٥	٢
٠.٨٩٥	٣

معامل ارتباطها بالبُعد	رقم الفقرة
٠.٨٩١	٤
٠.٩٠٧	٥
البُعد: متابعة الأداء وتوجيهه	
٠.٨٦٧	٦
٠.٨٧٢	٧
٠.٨٦٠	٨
٠.٨٨٨	٩
٠.٩٠٣	١٠
البُعد: تقييم الأداء	
٠.٨٩١	١١
٠.٨٩٩	١٢
٠.٩٠٠	١٣
٠.٨٨٤	١٤
٠.٨٨١	١٥
البُعد: التغذية الراجعة وتطوير الأداء	
٠.٨٨٣	١٦
٠.٨٨٩	١٧
٠.٨٨١	١٨
٠.٨٥٧	١٩
٠.٨٧٦	٢٠

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

جدول (٣-٣): معاملات ارتباط فقرات محور الإنتاجية بأبعادها

معامل ارتباطها بالبُعد	رقم الفقرة
البُعد: كفاءة الإنجاز	

معامل ارتباطها بالبُعد	رقم الفقرة
٠.٩٠٧	٢١
٠.٨٨٣	٢٢
٠.٨٨٧	٢٣
٠.٨٩٣	٢٤
البُعد: حجم العمل المنجز	
٠.٨٩٢	٢٥
٠.٩٠١	٢٦
٠.٨٨٢	٢٧
٠.٨٩٢	٢٨
البُعد: الالتزام بالوقت	
٠.٨٨٥	٢٩
٠.٨٨٢	٣٠
٠.٨٩١	٣١
٠.٨٩٦	٣٢
البُعد: ترشيد الموارد	
٠.٩٠٠	٣٣
٠.٩٠٣	٣٤
٠.٨٩٣	٣٥
٠.٩٠٩	٣٦

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

جدول (٣-٤): معاملات ارتباط فقرات محور جودة الخدمات الإدارية بأبعادها

معامل ارتباطها بالبُعد	رقم الفقرة
البُعد: الاعتمادية	
٠.٨٦٦	٣٧

معامل ارتباطها بالبُعد	رقم الفقرة
٠.٨٦٧	٣٨
٠.٨٧٢	٣٩
٠.٨٨٣	٤٠
البُعد: الاستجابة	
٠.٨٨٩	٤١
٠.٨٩١	٤٢
٠.٩٠٢	٤٣
٠.٨٧٨	٤٤
البُعد: الأمان (الضمان)	
٠.٨٧٩	٤٥
٠.٨٩٧	٤٦
٠.٨٨٠	٤٧
٠.٨٨١	٤٨
البُعد: التعاطف	
٠.٨٧٩	٤٩
٠.٨٧٧	٥٠
٠.٨٧٢	٥١
٠.٨٩٤	٥٢
البُعد: الملموسية	
٠.٨٨٧	٥٣
٠.٨٦٤	٥٤
٠.٨٨٦	٥٥
٠.٨٨١	٥٦

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

وتكشف هذه الجداول الثلاثة عن ارتباطٍ موجبٍ قوي بين كل فقرةٍ وُعدّها، إذ وقعت المعاملات جميعها بين (٠.٨٥٧) و(٠.٩٠٩)، ولم يهبط أيٌّ منها عن حدّ الدلالة عند مستوى (٠.٠٠١). ومعنى ذلك أنّ العبارات تلتئم حول الأبعاد التي وُضعت لقياسها من غير شذوذٍ في أيٍّ منها، وهو مؤشرٌ أولي على تماسك الأداة من داخلها.

وصعودًا من مستوى الفقرة إلى مستوى البناء، حُسبت معاملات ارتباط كل بُعدٍ بالدرجة الكلية لمحوره، فجاءت على النحو الآتي:

جدول (٣-٥): معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بمحاورها

معامل الارتباط	المحور	البُعد
٠.٨٦٥	إدارة الأداء الوظيفي	تخطيط الأداء
٠.٨٧٤	إدارة الأداء الوظيفي	متابعة الأداء وتوجيهه
٠.٨٨٦	إدارة الأداء الوظيفي	تقويم الأداء
٠.٨٥٨	إدارة الأداء الوظيفي	التغذية الراجعة وتطوير الأداء
٠.٨٥٨	الإنتاجية	كفاءة الإنجاز
٠.٨٥٦	الإنتاجية	حجم العمل المنجز
٠.٨٤٠	الإنتاجية	الالتزام بالوقت
٠.٨٦٦	الإنتاجية	ترشيد الموارد
٠.٨١٧	جودة الخدمات الإدارية	الاعتمادية
٠.٨٣٥	جودة الخدمات الإدارية	الاستجابة
٠.٨٣٦	جودة الخدمات الإدارية	الأمان (الضمان)
٠.٨٢١	جودة الخدمات الإدارية	التعاطف
٠.٨٣٥	جودة الخدمات الإدارية	الملموسية

**** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).**

تراوحت معاملات ارتباط الأبعاد بمحاورها بين (٠.٨١٧) و(٠.٨٨٦)، وكانت جميعها دالةً عند مستوى (٠.٠٠١)، بما يؤكّد أنّ كل بُعدٍ ينتظم تحت محوره انتظامًا منسجمًا لا انفصال فيه عن بقية أبعاده.

ثم حُسبت — في المستوى الأعلى — معاملات ارتباط كل محورٍ بالدرجة الكلية للاستبانة، إتمامًا لصورة الاتساق الداخلي، فجاءت كالاتي:

جدول (٣-٦): معاملات ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالاستبانة ككل	المحور
٠.٩٠٢	إدارة الأداء الوظيفي
٠.٨٤٤	الإنتاجية
٠.٨٩٧	جودة الخدمات الإدارية

** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ارتبطت المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية للأداة ارتباطًا قويًا دالًا عند مستوى (٠.٠١)، بمعاملات امتدت من (٠.٨٤٤) إلى (٠.٩٠٢). وبذلك تتم دلائل صدق الاتساق الداخلي على مستوياته الثلاثة — الفقرة والبعد والمحور — لتؤكد مجتمعة أن الأداة تنتظم في بناء واحد متسق يقيس ما صُممت لقياسه، بما يخدم مباشرة هدف الدراسة في قياس أثر إدارة الأداء في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية.

٣- ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقق من ثبات الأداة، حُسب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach, 1951) على ثلاثة مستويات: الأبعاد، فالمحاور، فالأداة ككل، اعتمادًا على بيانات العينة البالغ عددها (٣٠٠). ويُعد المعامل مقبولًا متى تجاوزت قيمته (٠.٧٠)، وجيدًا متى تجاوزت (٠.٨٠)، ومرتفعًا كلما اقترب من الواحد الصحيح (Nunnally & Bernstein, 1994). ويعرض الجدول الآتي معاملات ثبات الأبعاد:

جدول (٣-٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
٠.٩٣٣	٥	تخطيط الأداء
٠.٩٢٥	٥	متابعة الأداء وتوجيهه
٠.٩٣٥	٥	تقويم الأداء
٠.٩٢٥	٥	التغذية الراجعة وتطوير الأداء
٠.٩١٥	٤	كفاءة الإنجاز
٠.٩١٤	٤	حجم العمل المنجز
٠.٩١١	٤	الالتزام بالوقت
٠.٩٢٣	٤	ترشيد الموارد
٠.٨٩٥	٤	الاعتمادية

معامل ألفا	عدد الفقرات	البُعد
٠.٩١٢	٤	الاستجابة
٠.٩٠٧	٤	الأمان (الضمان)
٠.٩٠٣	٤	التعاطف
٠.٩٠٢	٤	الملموسية

جاءت معاملات ثبات الأبعاد الثلاثة عشر مرتفعةً متقاربة، محصورةً بين (٠.٨٩٥) و(٠.٩٣٥)، وكلّها يفوق الحدّ المقبول فوقًا بيّنًا. ومعنى ذلك أنّ عبارات كل بُعدٍ تقيس مفهومه قياسًا مستقرًا يُعوّل عليه لو أُعيد التطبيق على العينة نفسها في ظروفٍ متماثلة.

وعلى مستوى المحاور والأداة في مجملها، جاءت معاملات الثبات كما يبيّنها الجدول الآتي:

جدول (٣-٨): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور وللاستبانة ككل

معامل ألفا	عدد الفقرات	المحور
٠.٩٦٤	٢٠	إدارة الأداء الوظيفي
٠.٩٥٢	١٦	الإنتاجية
٠.٩٥٤	٢٠	جودة الخدمات الإدارية
٠.٩٧٧	٥٦	الاستبانة ككل

بلغ معامل الثبات (٠.٩٦٤) لمحور إدارة الأداء الوظيفي، و(٠.٩٥٢) لمحور الإنتاجية، و(٠.٩٥٤) لمحور جودة الخدمات الإدارية، وارتفع للأداة كاملةً إلى (٠.٩٧٧). وكلّها قيمٌ في مرتبة الثبات المرتفع جدًّا، تجعل الركون إلى ما تُنتجه الأداة من بياناتٍ مسوِّغًا علميًا.

وبتلاقي مؤشرات الصدق مع مؤشرات الثبات يتبدّى انسجامُهما؛ فقد سار ارتفاع ارتباطات الفقرات والأبعاد والمحاور جنبًا إلى جنب مع ارتفاع معاملات ألفا، من غير تعارضٍ بينهما، بما يطمئن إلى سلامة بناء الأداة وتماسك أبعادها على النحو الذي أرساه الإطار النظري للدراسة.

سابعًا: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد ضبط الأداة والتأكد من صدقها وثباتها، اتُّخذت إجراءات التطبيق الميداني، وتتلخّص في الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة على موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، ثم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية ونشرها إلكترونياً على أفراد العينة، مع بيان الغرض العلمي منها وتوكيد سرّيّة البيانات واستخدامها لأغراض البحث وحده.

وتابعت الدراسة جمع الاستجابات مدة التطبيق وحثت المستجيبين على المشاركة، ثم روجعت الاستبانات المستردة واستبعد غير المكتمل منها، فبلغ عدد الاستبانات المكتملة الصالحة للتحليل (٣٠٠) استبانة، رُمزت بياناتها وأدخلت إلى برنامج (SPSS) تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

عُولجت بيانات الدراسة إحصائياً ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق أساليب اختيرت لتخدم أسئلة الدراسة وفرضياتها على وجه التحديد، وهي:

التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات المحاور وأبعادها، وترتيبها تنازلياً.

معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرين التابعين.

معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات الأداة واتساقها الداخلي.

تحليل الانحدار؛ لقياس أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وفي جودة الخدمات الإدارية، اختباراً لفرضيتي الأثر في الدراسة.

اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ للكشف عن دلالة الفروق في التصورات تبعاً لمتغير الجنس.

تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق في التصورات تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تعقبه المقارنات البعدية باختبار شيفيه (Scheffé)، الذي سيستخدم عند وجود فروق ذات دلالة إحصائية تستدعي إجراء المقارنات بين المجموعات.

وقد اقتصر على هذه الأساليب لأنها تكفي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، من غير إقحام أساليب لا تخدم تلك الفرضيات.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية. فقد أخذت الدراسة بالمنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته وصف متغيراتها والكشف عن العلاقات بينها وقياس أثرها. وتألف مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٠٠) موظفاً وموظفة، توزعوا توزعاً متنوعاً على متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي وجهة العمل والمرتبة الوظيفية.

وأخذت الدراسة بالاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد بُنيت على متغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادها الثلاثة عشر كما تقرّرت في الإطار النظري، وضمت ستاً وخمسين عبارة تُقاس وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتُحقّق من صدقها بالصدق الظاهري عبر المحكمين، وبصدق الاتساق الداخلي عبر معاملات ارتباط بيرسون على مستويات الفقرة والبعد والمحور، ومن ثباتها عبر معامل ألفا كرونباخ.

وقد أسفرت نتائج التحقّق عن معاملات ارتباط مرتفعة ودالّة عند مستوى (٠.٠٠١) على المستويات جميعها، وعن معاملات ثبات مرتفعة جدّاً بلغ معاملها الكلي (٠.٩٧٧). وبذلك أثبتت النتائج أنّ أداة الدراسة على درجات عالية من الصدق والثبات تجعلها صالحة للتطبيق الميداني واختبار فرضيات الدراسة، بما يمهد لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

يُعنى هذا الفصل بعرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها، إجابةً عن أسئلة الدراسة واختباراً لفرضياتها. ويستهلّ الفصل بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم يعرض نتائج محاورها الثلاثة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الفقرات، متبعاً كلّ نتيجة بتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وينتقل بعد ذلك إلى اختبار فرضيات الدراسة، ويختم بعرض أبرز النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية.

وقد عُولجت البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأُخذ في الحكم على مستوى المتوسطات الحسابية بالمعيار المبيّن في الفصل الثالث، وجُعِل مستوى الدلالة (٠.٠٥) أساساً لقبول الفرضيات أو رفضها.

ثانياً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالتكرارات والنسب المئوية لتوزيعهم وفق كل متغيرٍ من متغيراتهم الشخصية، تمهيداً لعرض نتائج محاور الدراسة واختبار فرضياتها. وفيما يأتي بيان كل متغيرٍ على حدة مع تفسيره وتحليله:

جدول (٤-١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٣٧.٣%	١١٢	ذكر
٦٢.٧%	١٨٨	أنثى
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يكشف الجدول أنّ الإناث كنّ الفئة الأكبر في العينة بواقع (١٨٨) مفردة ونسبة (٦٢.٧٪)، في مقابل (١١٢) من الذكور بنسبة (٣٧.٣٪).

ويعكس هذا التفاوت ارتفاع نسبة شغل الإناث للوظائف الإدارية في قطاع التعليم بمنطقة عسير، بما يمنح نتائج الدراسة تمثيلاً أوفى لتصورات الموظفات، مع بقاء حضور الذكور كافياً للموازنة بين الجنسين عند اختبار الفروق.

جدول (٢-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
١٢.٠%	٣٦	أقل من ٣٠ سنة
٣٦.٧%	١١٠	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٣٢.٠%	٩٦	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠
١٩.٣%	٥٨	٥٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يتوزع أفراد العينة على الفئات العمرية، فجاءت الفئة (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠) في المقدمة بنسبة (٣٦.٧%)، تليها الفئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) بنسبة (٣٢.٠%)، ثم الفئة (٥٠ فأكثر) بنسبة (١٩.٣%)، فالفئة (أقل من ٣٠) بنسبة (١٢.٠%).

ويتركز نحو ثلثي العينة في الفئتين العمريتين الوسطيتين، بما يضع غالبية أفرادها في مرحلة النضج الوظيفي التي تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على تقويم ممارسات إدارة الأداء تقويمًا واعيًا.

جدول (٣-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٨.٧%	٢٦	دبلوم فأقل
٧١.٣%	٢١٤	بكالوريوس
١٦.٠%	٤٨	ماجستير
٤.٠%	١٢	دكتوراه
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يُظهر الجدول أنَّ حملة البكالوريوس هم الأغلبية بنسبة (٧١.٣%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (١٦.٠%)، فحملة الدبلوم فأقل بنسبة (٨.٧%)، فحملة الدكتوراه بنسبة (٤.٠%).

وتتسق غلبة المؤهل الجامعي مع طبيعة الوظائف الإدارية في الوزارة التي تشترط حدًا أدنى من التأهيل العلمي، ويدلّ وجود حملة الدراسات العليا على شريحة مؤهلة قادرة على إدراك أبعاد إدارة الأداء بوعي أعمق.

جدول (٤-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
١١.٠٪	٣٣	أقل من ٥ سنوات
٢٥.٣٪	٧٦	من ٥ إلى أقل من ١٠
٢٩.٣٪	٨٨	من ١٠ إلى أقل من ١٥
٣٤.٣٪	١٠٣	١٥ سنة فأكثر
١٠٠٪	٣٠٠	المجموع

يتبين أنّ ذوي الخبرة (١٥ سنة فأكثر) كانوا أكبر الفئات بنسبة (٣٤.٣٪)، تليهم فئة (من ١٠ إلى أقل من ١٥) بنسبة (٢٩.٣٪)، فئة (من ٥ إلى أقل من ١٠) بنسبة (٢٥.٣٪)، والفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١١.٠٪).

وتدلّ غلبة الفئات الأطول خبرةً، إذ تجاوزت خبرة نحو ثلثي أفراد العينة عشر سنوات، على أنّ استجاباتهم تقوم على معاشية متراكمة لدورة الأداء في الوزارة، بما يعزّز موثوقية ما يقدمونه من تصورات.

جدول (٤-٥): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٥٧.٠٪	١٧١	موظف إداري
٢٠.٣٪	٦١	رئيس قسم
١٣.٣٪	٤٠	مدير إدارة
٩.٣٪	٢٨	أخرى
١٠٠٪	٣٠٠	المجموع

يوضّح الجدول أنّ الموظفين الإداريين هم الفئة الغالبة بنسبة (٥٧.٠٪)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (٢٠.٣٪)، فمديرو الإدارات بنسبة (١٣.٣٪)، فالمسميات الأخرى بنسبة (٩.٣٪).

ويهيئ هذا التدرّج تمثيلاً للمستويات التنفيذية والإشرافية معاً، بما يتيح رصد تصورات إدارة الأداء من موقع المنفّذ ومن موقع المشرف عليه، فتغتني الصورة عن واقعها في الوزارة.

جدول (٤-٦): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الإدارة / مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٢٩.٣٪	٨٨	الإدارة العامة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٣٢.٣%	٩٧	إدارات وأقسام
٣١.٠%	٩٣	مدرسة
٧.٣%	٢٢	أخرى
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يتوزع أفراد العينة على جهات العمل توزعاً متقارباً، فجاءت الإدارات التعليمية (المكاتب) أولاً بنسبة (٣٢.٣%)، تليها المدارس بنسبة (٣١.٠%)، فديوان الإدارة العامة بنسبة (٢٩.٣%)، فالجهات الأخرى بنسبة (٧.٣%).

ويُسهم هذا التوازن في تقليل ميل النتائج إلى بيئة عملٍ بعينها، ويجعل العينة معبرةً عن تصورات الموظفين في المستويين الميداني والمركزي على حدٍ سواء.

جدول (٤-٧): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٨.٠%	٢٤	الرابعة فأقل
٤٣.٧%	١٣١	الخامسة – السادسة
٣٥.٧%	١٠٧	السابعة – الثامنة
١٢.٧%	٣٨	التاسعة فأعلى
١٠٠%	٣٠٠	المجموع

يبين الجدول أنَّ المرتبتين (الخامسة-السادسة) و(السابعة-الثامنة) حازتا النصيب الأكبر بنسبتي (٤٣.٧%) و(٣٥.٧%) على الترتيب، تليهما المرتبة (التاسعة فأعلى) بنسبة (١٢.٧%)، فالمرتبة (الرابعة فأقل) بنسبة (٨.٠%).

وتتركز العينة بذلك في المراتب الوسطى التي يشغلها عامّة الموظفين الإداريين، بما يجعلها ممثلةً للشريحة الأوسع في مجتمع الدراسة، ومعبرةً عن واقع إدارة الأداء كما يدركه هؤلاء الموظفون.

ثالثاً: نتائج محاور الدراسة

وبعد عرض الخصائص الديموغرافية، يُنتقل إلى نتائج محاور الدراسة الثلاثة تباعاً؛ إذ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل محور،

ورُتِّبَت الفقرات تنازليًا وفق متوسطاتها، وحُدِّد مستوى الاستجابة لكلٍ منها بمقابلته بمعيار الحكم على المتوسطات المبين في الفصل الثالث.

١- المحور الأول: إدارة الأداء الوظيفي

جدول (٤-٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور إدارة الأداء الوظيفي مرتبةً تنازليًا

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
١	مرتفعة	٧٨.٣%	٠.٨٧	٣.٩٢	تُرصَد مؤشرات أدائي أولاً بأول طوال دورة الأداء.	٨
٢	مرتفعة	٧٨.٣%	٠.٨٩	٣.٩١	يتابع مديري المباشر سير أدائي خلال فترة العمل متابعَةً منتظمة.	٦
٣	مرتفعة	٧٨.٢%	٠.٨٩	٣.٩١	يحرص مديري على تذليل العقبات التي تعترض إنجازي لأعمالي.	٩
٤	مرتفعة	٧٨.٠%	٠.٩٢	٣.٩٠	يعتمد تقويم أدائي على نتائج عملي الفعلية لا على الانطباعات.	١٣
٥	مرتفعة	٧٨.٠%	٠.٩٢	٣.٩٠	تُتاح لي مناقشة نتيجة تقويم أدائي مع المسؤول عنه.	١٤
٦	مرتفعة	٧٧.٩%	٠.٨٧	٣.٩٠	أُتْلِفَ التوجيه المناسب عند مواجهتي صعوباتٍ في أداء مهامي.	٧
٧	مرتفعة	٧٧.٩%	٠.٩٢	٣.٩٠	تُمَثِّل نتيجة التقويم مستوى أدائي تمثيلاً دقيقاً.	١٥
٨	مرتفعة	٧٧.٧%	٠.٩٠	٣.٨٨	تشارك إدارتي الموظفين في صياغة أهداف أعمالهم.	٢
٩	مرتفعة	٧٧.٥%	٠.٩٨	٣.٨٧	أُطْلِع على معايير تقييم أدائي منذ بداية دورة الأداء.	٥
١٠	مرتفعة	٧٧.٥%	٠.٨٧	٣.٨٧	تُسَهَّم التغذية الراجعة التي أتلّقاها في تطوير أدائي.	١٩

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
١١	مرتفعة	٧٧.٣%	٠.٩٣	٣.٨٧	تُترجم أهداف عملي إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.	٣
١٢	مرتفعة	٧٧.٣%	٠.٩٤	٣.٨٧	يُقوم أدائي وفق معايير موضوعية محددة سلفاً.	١١
١٣	مرتفعة	٧٧.٢%	٠.٩٦	٣.٨٦	تُحدّد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي في بداية كل دورة أداء.	١
١٤	مرتفعة	٧٦.٩%	٠.٩٢	٣.٨٥	يُسمّ تقييم أدائي بالعدالة والحياد.	١٢
١٥	مرتفعة	٧٦.٦%	٠.٩٠	٣.٨٣	تتوافق أهدافي الفردية مع الأهداف العامة للإدارة التي أعمل بها.	٤
١٦	مرتفعة	٧٦.٥%	٠.٩٦	٣.٨٢	تُوضّح لي جوانب القوة وجوانب التحسين في أدائي.	١٧
١٧	مرتفعة	٧٣.١%	٠.٩٨	٣.٦٦	تُعقد لقاءات دورية لمناقشة مستوى أدائي وتطويره.	١٠
١٨	مرتفعة	٧٢.٦%	٠.٩٩	٣.٦٣	أحصل على تغذية راجعة واضحة عن مستوى أدائي بعد التقييم.	١٦
١٩	مرتفعة	٧٢.٢%	١.٠٠	٣.٦١	توفّر إدارتي فرص تطوير مهني تستند إلى نتائج الأداء.	٢٠
٢٠	مرتفعة	٧١.٨%	٠.٩٨	٣.٥٩	تُبنى احتياجاتي التدريبية على نتائج تقييم أدائي.	١٨

تشير المعطيات إلى أنّ محور إدارة الأداء الوظيفي نال درجة استجابة مرتفعة في مجمله، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣.٨٣) بانحرافٍ معياري (٠.٧٢)، ووقعت فقراته العشرون جميعها في مستوى الاستجابة المرتفع، بأوزانٍ نسبية تراوحت بين (٧١.٨%) و(٧٨.٣%). ويدلّ ضيق المدى بين أعلى الفقرات وأدناها على تجانسٍ في تقديرات أفراد العينة، فلم تنفرد فقرةً بمستوى مغاير لبقية فقرات المحور.

والملاحظ أنّ الفقرات التي تصدرت الترتيب تنتمي في معظمها إلى ممارسات متابعة الأداء وتقييمه؛ فقد جاءت في المقدمة العبرة الثامنة المتعلقة برصد مؤشرات الأداء أولاً بأول (بمتوسط ٣.٩٢)، تلتها عبارات المتابعة المنتظمة وتذليل العقبات، ثم عبارات التقييم القائم على النتائج الفعلية. وفي المقابل، تراجعت إلى

المراتب الأخيرة عباراتُ بُعد التغذية الراجعة وتطوير الأداء، وفي مقدّمتها العبارة الثامنة عشرة المتعلقة ببناء الاحتياجات التدريبية على نتائج التقويم (بمتوسط ٣.٥٩)، وهو أدنى متوسطات المحور وإن بقي في المستوى المرتفع.

المناقشة في ضوء الإطار النظري

يكشف هذا الترتيب عن نمطٍ دالٍّ في تطبيق دورة إدارة الأداء لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير؛ فالمراحل المتّصلة بالمراقبة والقياس والحكم على الأداء أرسخ حضوراً من المرحلة التطويرية التالية لها. ويتّسق ذلك مع ما يقرّره الأدب الإداري من أنّ حلقة التغذية الراجعة وتطوير الأداء كثيراً ما تكون أضعف الحلقات في المنظمات، لأنها تقتضي جهداً مستمراً وموارد تدريبية وثقافةً تنظيمية تتجاوز إثبات النتيجة إلى استثمارها في تحسين الأداء. وارتفاع مستوى المحور في مجمله يشير إلى أنّ منظومة إدارة الأداء في الوزارة قائمةٌ مطبّقة، إلا أنّ تركّز القوة في جانبي المتابعة والتقويم دون التطوير هو الفجوة التي ينبغي العناية بها.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) التي أُجريت في بيئةٍ تعليمية سعودية مقارنة (الإدارة العامة للتعليم بالأحساء)، وأبرزت حضوراً واضحاً لممارسات تقييم الأداء والتدريب في المنظومة الإدارية؛ ويُعزى هذا التوافق إلى تشابه السياق التنظيمي وخضوع إدارات التعليم لأنظمة أداءٍ مركزية موحّدة على مستوى الوزارة. وتتسجم كذلك مع ما ذهبت إليه دراستا الرشيد (٢٠٢٥) والعمرى والحقي (٢٠١٤) من مكانةٍ متقدّمة لتقويم الأداء ومتابعته في المنظمات.

وتفارق هذه النتيجة نسبياً دراسة البواردي (٢٠٢٢) التي شخّصت واقع إدارة الأداء في الجهات الحكومية السعودية ورصدت ضعفاً في جاهزية تطبيقه، ودراسة النسيم (٢٠٢٥) التي كشفت عن تراجع في الأداء تحت وطأة غياب الحوافز وبيئة العمل الداعمة. ويمكن ردّ هذا الاختلاف إلى تباين مجتمعات الدراسة؛ فالبوردي تناولت جهاتٍ حكومية متنوّعة يعزّ فيها توحيد الممارسة، والنسيم تناولت قطاعاً يعمل في ظروف أزمةٍ اقتصادية، بينما ينصبّ هذا البحث على قطاعٍ تعليمي مستقرّ نسبياً خاضعٍ لنظام أداءٍ موحّد. ومع ذلك، فإنّ تراجع بُعد التغذية الراجعة وتطوير الأداء في نتائج الدراسة الحالية يلتقي ضمناً مع ما نبّهت إليه الدراستان من أهمية الجوانب التطويرية والتحفيزية في اكتمال منظومة الأداء.

ربط النتائج بأهداف الدراسة وتساؤلاتها

وبهذه النتيجة يُجاب عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة المتعلّق بمستوى إدارة الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، ويتحقّق هدفها المرتبط بتعرّف هذا المستوى؛ إذ تبين أنّه مرتفعٌ في تصوّر أفراد العينة. وتُرسى هذه النتيجة الأساس الذي يُبنى عليه لاحقاً اختبار أثر إدارة الأداء في المتغيّرين التابعين، إذ يغدو من المنطقي تحريّ انعكاس هذا المستوى المرتفع على الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية.

وخلاصة هذا المحور أنّ إدارة الأداء الوظيفي تُمارَس بمستوى مرتفع لدى أفراد العينة، مع رجحان جانبي المتابعة والتقييم على جانب التغذية الراجعة والتطوير. وإذ أثبتت هذه النتيجة حضوراً قوياً للمتغير المستقل، يبقى السؤال: هل ينعكس هذا الحضور على مستوى إنتاجية الموظفين؟ وذلك ما يتناوله المحور الثاني بعرض نتائج الإنتاجية.

٢- المحور الثاني: الإنتاجية

جدول (٤-٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور الإنتاجية مرتبة تنازلياً

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
١	مرتفعة	٨١.٣%	٠.٨٣	٤.٠٦	أحرص على عدم تأخير المعاملات المكلف بها.	٣٠
٢	مرتفعة	٨١.٢%	٠.٨٥	٤.٠٦	أنجز أعمالي في المواعيد المحددة لها.	٢٩
٣	مرتفعة	٨٠.٩%	٠.٨٧	٤.٠٥	أحقّق المطلوب من عملي بأقل قدرٍ من الأخطاء.	٢٢
٤	مرتفعة	٨٠.٥%	٠.٩٥	٤.٠٢	أنجز مهمّي الوظيفة بدقة وإتقان.	٢١
٥	مرتفعة	٧٨.٤%	٠.٩٥	٣.٩٢	أستخدم موارد العمل المتاحة استخداماً اقتصادياً.	٣٣
٦	مرتفعة	٧٨.١%	٠.٩١	٣.٩١	ألتزم بالجدول الزمني المعتمد لإنجاز أعمالي.	٣٢
٧	مرتفعة	٧٧.٧%	٠.٨٩	٣.٨٨	أتجنّب إهدار وقت الدوام فيما لا يتّصل بالعمل.	٣١
٨	مرتفعة	٧٧.٥%	٠.٩٧	٣.٨٨	أراعي ترشيد النفقات عند أداء مهمّي الوظيفة.	٣٦
٩	مرتفعة	٧٧.٣%	٠.٩١	٣.٨٧	أحافظ على مستوى جودة ثابت في إنجاز مهمّي.	٢٤

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
١٠	مرتفعة	٧٧.٢٪	٠.٩٤	٣.٨٦	أوظف الوسائل التقنية المتاحة لرفع كفاءة إنجازي.	٣٥
١١	مرتفعة	٧٧.١٪	٠.٩٠	٣.٨٦	أكمل المهام الإضافية المسندة إليّ عند الحاجة.	٢٨
١٢	مرتفعة	٧٦.٩٪	٠.٨٩	٣.٨٥	أؤدّي أعمالتي وفق المعايير المعتمدة في الوزارة.	٢٣
١٣	مرتفعة	٧٦.٩٪	٠.٩٤	٣.٨٤	أحرص على تقليل الهدر في الإمكانات المادية أثناء العمل.	٣٤
١٤	مرتفعة	٧٦.٧٪	٠.٩٣	٣.٨٤	أنجز حجم العمل المكلف به خلال فترة الدوام الرسمي.	٢٥
١٥	مرتفعة	٧٦.٧٪	٠.٨٩	٣.٨٤	يفوق حجم ما أنجزه الحد الأدنى المطلوب من وظيفتي.	٢٧
١٦	مرتفعة	٧٦.٣٪	٠.٩٢	٣.٨١	أتعامل مع أعباء العمل المتزايدة دون تراجع في إنجازي.	٢٦

احتلّ محور الإنتاجية موقع الصدارة بين محاور الدراسة الثلاثة، ببلوغ متوسطه العام (٣.٩١) وانحرافٍ معياري (٠.٦٩) هو الأدنى بين المحاور، بما يعكس قدرًا لافتًا من الإجماع بين أفراد العينة على ارتفاع إنتاجيتهم. واستقرّت فقراته الست عشرة جميعها في المستوى المرتفع، بأوزانٍ نسبية امتدّت من (٧٦.٣٪) إلى (٨١.٣٪).

وتتكشف داخل هذا المحور بنية ذات دلالة؛ فالفقرات المتّصلة بالالتزام بالوقت وكفاءة الإنجاز تصدرت المشهد، وفي مقدّمتها الحرص على عدم تأخير المعاملات وإنجاز الأعمال في مواعيدها (بمتوسطي ٤.٠٦)، وهما الفقرتان الوحيدتان اللتان جاوز متوسطهما حدّ الأربع درجات. وأمّا الفقرات المتّصلة بحجم العمل المنجز فتراجعت إلى ذيل الترتيب، وكان أدناها التعامل مع أعباء العمل المتزايدة دون تراجع في الإنجاز (بمتوسط ٣.٨١)، وإن بقي في المستوى المرتفع.

المناقشة في ضوء الإطار النظري

يحمل هذا الترتيب دلالةً إدارية تتجاوز ظاهر الأرقام؛ إذ يشير تقدّم بُعدي الالتزام بالوقت وكفاءة الإنجاز إلى أنّ انضباط الموظفين بمواعيد العمل وإتقانهم لمهامهم هما أبرز ما يُترجم إنتاجيتهم في بيئة العمل

الإداري بوزارة التعليم، وهي بيئة تحكمها جداول زمنية ومعاملات ذات آجال محددة تجعل الوقت معياراً حاضراً في الأداء اليومي. ويتسق ذلك مع ما يقرره الأدب الإداري من أنّ الإنتاجية ليست حجماً من المخرجات فحسب، بل محصلة الكفاءة والدقة وحسن استثمار الوقت والموارد. أمّا تراجع بُعد حجم العمل المنجز نسبياً فله قراءة منطقية؛ فالموظف يميل إلى تقدير التزامه وإتقانه أعلى من تقديره لقدرته على استيعاب أعباءٍ متزايدة، بما قد يعكس ضغوط العمل أو حدود الطاقة الاستيعابية في بعض الإدارات، وهو مؤشرٌ جديرٌ بعناية صانع القرار.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

ويتقاطع ارتفاع مستوى الإنتاجية في هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الرشيدى (٢٠٢٥) ودراسة ديكسيت وشارما (٢٠٢١) من ارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الأداء وارتفاع إنتاجية الموظفين، ومع دراسة العمري والحقيل (٢٠١٤) التي ربطت فعالية تقييم الأداء بتحسّن أداء العاملين. ويعضد هذا التقاطع أنّ المجتمعات المدروسة في تلك الأبحاث تشترك مع مجتمع الدراسة الحالية في خضوعها لأنظمة أداءٍ مؤسسية تُعنى بالكفاءة والالتزام.

غير أنّ موضع الملاحظة هنا أنّ الدراسات المشار إليها عُيّنت بالإنتاجية بوصفها ناتجاً يرتبط بإدارة الأداء ارتباطاً كلياً، من غير أن تُفصل التفاوت الداخلي بين أبعادها كما كشفت عنه الدراسة الحالية. ويمكن ردّ هذا التمايز إلى طبيعة الأداة المستخدمة هنا، التي وزّعت الإنتاجية على أبعادٍ أربعة قابلة للقياس المنفصل، فأتاحت رصد تقدّم الالتزام بالوقت على حجم العمل المنجز، وهو تفصيلٌ يُثري فهم الإنتاجية في القطاع التعليمي الإداري بخاصة.

ربط النتائج بأهداف الدراسة وتساؤلاتها

وتستجيب هذه النتيجة للسؤال الثاني من أسئلة الدراسة المعنيّ بمستوى إنتاجية موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، ويتحقّق الهدف المتّصل به؛ فقد تبين أنّ الإنتاجية بلغت مستوى مرتفعاً تصدّر محاور الدراسة. وتزداد هذه النتيجة أهميةً حين تُقرأ في ضوء المحور السابق؛ إذ يتسق ارتفاع الإنتاجية مع ارتفاع مستوى إدارة الأداء، بما يمهد لاختبار العلاقة السببية بينهما في فرضيات الدراسة، وي طرح تساؤلاً عن قدر ما تُسهم به إدارة الأداء في تفسير هذا المستوى المرتفع من الإنتاجية.

وحصيلة هذا المحور أنّ إنتاجية أفراد العينة بلغت مستوى مرتفعاً يقوم على ركيزتي الالتزام بالوقت وكفاءة الإنجاز أكثر منه على ركيزة حجم العمل. وإذ استوى لدينا مستوى المتغيّر المستقلّ وأول المتغيّرين التابعين، ينتقل التحليل إلى المتغيّر التابع الثاني، جودة الخدمات الإدارية، الذي يتناوله المحور الثالث لاستكمال صورة متغيرات الدراسة قبل اختبار العلاقات بينها.

٣- المحور الثالث: جودة الخدمات الإدارية

جدول (٤-١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور جودة الخدمات الإدارية مرتبةً تنازلياً

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
١	مرتفعة	٨٠.٣%	٠.٨١	٤.٠١	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بلُطفٍ واحترام.	٥٠
٢	مرتفعة	٨٠.١%	٠.٨٧	٤.٠٠	تُحفظ بيانات المستفيدين ومعاملاتهم بسريّةٍ وأمان.	٤٧
٣	مرتفعة	٧٩.١%	٠.٨٩	٣.٩٦	يظهر الموظفون بمظهرٍ لائق أثناء تقديم الخدمة.	٥٦
٤	مرتفعة	٧٨.١%	٠.٨٧	٣.٩٠	يُولي الموظفون اهتماماً فردياً بحاجات كل مستفيد.	٤٩
٥	مرتفعة	٧٧.٨%	٠.٨٤	٣.٨٩	يشعر المستفيدون بالأمان في تعاملاتهم مع الإدارة.	٤٨
٦	مرتفعة	٧٧.٦%	٠.٩١	٣.٨٨	يملك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات المستفيدين.	٤٦
٧	مرتفعة	٧٧.٤%	٠.٨٨	٣.٨٧	تُقَدَّم الخدمة الإدارية في إدارتي بدقّةٍ منذ المرة الأولى.	٣٧
٨	مرتفعة	٧٧.٣%	٠.٨٧	٣.٨٦	تُنَجَز الخدمات للمستفيدين وفق ما هو معلنٌ عنه.	٣٨
٩	مرتفعة	٧٧.٣%	٠.٩٣	٣.٨٦	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بثقّةٍ تبعث على الاطمئنان.	٤٥
١٠	مرتفعة	٧٧.٣%	٠.٨٥	٣.٨٦	تُراعى الظروف الخاصة للمستفيدين عند تقديم الخدمة.	٥١
١١	مرتفعة	٧٧.٠%	٠.٨٧	٣.٨٥	تتسم الخدمات المقدّمة بالثبات في مستوياتها.	٣٩

الترتيب	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	م
١٢	مرتفعة	٧٦.٩%	٠.٨٩	٣.٨٤	يُردّ على استفسارات المستفيدين في الوقت المناسب.	٤٤
١٣	مرتفعة	٧٦.٨%	٠.٩٣	٣.٨٤	تتسم بيئة تقديم الخدمة بالتنظيم والنظافة.	٥٤
١٤	مرتفعة	٧٦.٦%	٠.٩٢	٣.٨٣	تحرص الإدارة على فهم احتياجات المستفيدين الفعلية.	٥٢
١٥	مرتفعة	٧٦.٥%	٠.٩٢	٣.٨٣	يُوفى للمستفيدين بما يُوعدون به من خدمات في وقتها.	٤٠
١٦	مرتفعة	٧٦.٣%	٠.٨٩	٣.٨٢	يُبدى الموظفون استعدادًا دائمًا لمساعدة المستفيدين.	٤٢
١٧	مرتفعة	٧٢.١%	٠.٩٨	٣.٦١	تُعالج معاملات المستفيدين بالسرعة المناسبة.	٤٣
١٨	مرتفعة	٧٠.٩%	٠.٩١	٣.٥٤	تتوافر في إدارتي تجهيزات مادية حديثة لتقديم الخدمة.	٥٣
١٩	مرتفعة	٧٠.٧%	١.٠٠	٣.٥٣	يُستجاب لطلبات المستفيدين دون تأخير.	٤١
٢٠	مرتفعة	٦٩.٨%	٠.٩٦	٣.٤٩	تُستخدم وسائل تقنية متطورة في تقديم الخدمات.	٥٥

استقرّ محور جودة الخدمات الإدارية عند متوسطٍ عام مقداره (٣.٨١) بانحرافٍ معياري (٠.٦٦)، فوق في المستوى المرتفع وإن جاء أدنى محاور الدراسة الثلاثة ترتيبًا. وبقيت فقراته العشرون كلّها ضمن المستوى المرتفع، غير أنّ مدى أوزانها النسبية كان الأوسع بين المحاور، إذ امتدّ من (٦٩.٨%) إلى (٨٠.٣%)، بما يشي بتفاوتٍ داخلي بين جوانب الخدمة جدير بالتوقّف عنده.

وتصدّرت الترتيب فقراتُ حُسن معاملة المستفيدين وحفظ سرّيّة بياناتهم (بمتوسّطي ٤.٠١ و ٤.٠٠)، بينما تذيّلته فقراتُ توافر الوسائل التقنية المتطورة والتجهيزات الحديثة وسرعة الاستجابة دون تأخير، وكان أداؤها استخدام الوسائل التقنية المتطورة (بمتوسط ٣.٤٩، وهو الوزن النسبي الوحيد الذي نزل دون ٧٠% في المحور).

ولتعميق قراءة النتائج على مستوى أبعاد النموذج، يعرض الجدول الآتي متوسطات أبعاد الجودة الخمسة مرتبة تنازلياً:

جدول (٤-١): المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة الخدمات الإدارية وفق نموذج (SERVQUAL) مرتبة تنازلياً

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بُعد الجودة (SERVQUAL)
١	مرتفعة	٠.٧٨	٣.٩١	الأمان (الضمان)
٢	مرتفعة	٠.٧٦	٣.٩٠	التعاطف
٣	مرتفعة	٠.٧٧	٣.٨٥	الاعتمادية
٤	مرتفعة	٠.٨١	٣.٧١	الملموسية
٥	مرتفعة	٠.٨٤	٣.٧٠	الاستجابة

المناقشة في ضوء الإطار النظري (نموذج SERVQUAL)

وتكشف قراءة النتائج في ضوء نموذج (SERVQUAL) الذي اتخذته الفصل الثاني إطاراً لقياس جودة الخدمة عن صورة متميزة لأبعادها الخمسة لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير. فقد تصدر بُعد الأمان (الضمان) الأبعاد بمتوسط (٣.٩١)، يليه بُعد التعاطف (٣.٩٠)، وهما بُعدان يتصلان بالثقة والجانب الإنساني في التعامل. وتشير هذه النتيجة إلى أن ما يطمئن إليه المستفيد من سرية معاملاته وحسن معاملته هو أبرز ما يميز الخدمة الإدارية في هذا القطاع، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الحكومي التعليمي محكومٌ بأنظمة صارمة لحفظ البيانات وبتقافة إدارية تُعلي قيمة الاحترام في التعامل مع المستفيدين.

وجاء بُعد الاعتمادية في موقعٍ وسط (٣.٨٥)، بما يعكس قدرًا معقولاً من الدقة والثبات في تقديم الخدمة وفق ما هو معلن. وفي المقابل، تراجع بُعد الملموسية (٣.٧١) والاستجابة (٣.٧٠) إلى المرتبتين الأخيرتين؛ ويؤكد هذا التراجع مستوى الفقرات، إذ جاءت أدنى فقرات المحور متصلةً بتوافر الوسائل التقنية المتطورة والتجهيزات المادية الحديثة وسرعة الاستجابة دون تأخير. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإجراءات الإدارية الحكومية تمرّ بسلسلةٍ من الخطوات والموافقات تُبطئ الاستجابة، وإلى محدودية تحديث البنية التقنية والمادية في بعض الإدارات. وتعكس هذه النتيجة فجوةً مزدوجة بين قوّة الجانب الإنساني والتنظيمي للخدمة وضعف جانبها التقني والزمني نسبياً، وهي فجوةٌ تضع التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات في صدارة أولويات تحسين جودة الخدمات الإدارية بالوزارة.

واللافت أن بُعد الملموسية نفسه انقسم داخلياً؛ إذ نالت فقرة المظهر اللائق للموظفين مرتبةً متقدمة (٣.٩٦)، بينما تذيّلت فقرتا التجهيزات الحديثة والوسائل التقنية المتطورة ترتيب المحور بأكمله. ومع ذلك

يبقى المحور في مستواه المرتفع، غير أنّ هذا الانقسام يؤكّد أنّ الضعف محصورٌ في البنية التحتية المادية والرقمية لا في العنصر البشري الذي يقدّم الخدمة، وهو تمييزٌ بالغ الأهمية عند توجيه جهود التحسين.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

وينسجم ارتفاع مستوى جودة الخدمات الإدارية في هذه الدراسة مع ما رصدته دراسة الطيط والمحيميد (٢٠٢٢) التي وظّفت نموذج (SERVQUAL) نفسه وخلصت إلى مستوى جيّد لجودة الخدمات في الجامعات السعودية، ومع دراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) التي ربطت ممارسات إدارة الموارد البشرية بجودة الخدمات التعليمية والتميز المؤسسي. غير أنّ توزّع القوة والضعف بين الأبعاد لم يتطابق تمامًا مع تلك السياقات؛ إذ جاء بُعدا الاستجابة والملموسية هنا في المرتبتين الأخيرتين.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء طبيعة البيئة التنظيمية الحكومية وإجراءات العمل فيها؛ فإجراءات الإدارة الحكومية تتسم بتعدّد حلقات الاعتماد والرقابة، وهو ما يُبطئ الاستجابة قياسًا بالقطاعات الأكثر مرونة، ثم إنّ دورة تحديث التجهيزات التقنية في الجهات الحكومية مرهونةٌ بمخصّصات مالية وإجراءات مركزية تجعلها أبطأ من نظيرتها في القطاع الخاص أو في بعض المؤسسات الجامعية التي تناولتها الدراسات السابقة. ومع هذا التمايز، يبقى الاتفاق قائمًا على أنّ الأبعاد الإنسانية للجودة — كالأمان والتعاطف — تمثل نقطة قوةً مشتركة في المؤسسات التعليمية السعودية، بما يعزّز مصداقية النتيجة ويضعها في سياقها الصحيح.

ربط النتائج بأهداف الدراسة وتساؤلاتها

وبهذه النتيجة يُجاب عن السؤال الثالث المتعلّق بمستوى جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، ويتحقّق الهدف المرتبط به؛ فقد تبين أنّ الجودة بلغت مستوى مرتفعًا وإن كانت أدنى المحاور الثلاثة ترتيبًا. وبذلك تكتمل صورة مستويات متغيرات الدراسة الثلاثة، فتنتقل الدراسة من وصف المستويات إلى فحص العلاقات، إجابةً عن السؤال الجوهرى: هل لإدارة الأداء الوظيفي أثرٌ دالٌّ في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية؟

وخلاصة هذا المحور أنّ جودة الخدمات الإدارية مرتفعةٌ في مجملها، تسندها أبعاد الأمان والتعاطف والاعتمادية، ويحدّ من ارتفاعها ضعفٌ نسبي في الاستجابة والبنية التقنية والمادية. وإذا استوى وصف متغيرات الدراسة الثلاثة عند مستوى مرتفع، يغدو السؤال المنطقي التالي هو مقدار تأثير المتغيّر المستقلّ في المتغيّرين التابعين، وهو ما ينتقل إليه التحليل مباشرةً في اختبار فرضيات الدراسة.

رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن اتّضح مستوى متغيرات الدراسة، ينتقل التحليل إلى اختبار فرضياتها؛ إذ أخذ بتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الأثر، وباختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لاختبار

فرضية الفروق، مع جعل مستوى الدلالة (0.05) أساساً للقرار. وتُعرض النتائج فرضيةً فرضية، مصحوبةً بجدولها وتفسيرها ومناقشتها ودلالاتها العملية.

١- اختبار الفرضية الرئيسية

نصّت الفرضية الرئيسية على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء الوظيفي في كلّ من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير». ولما كانت هذه الفرضية تتضمن أثرًا في متغيرين تابعين، فقد اختُبرت من خلال فرضيتيها الفرعيتين، إذ استُخدم لكلٍ منهما تحليل الانحدار الخطي البسيط بوصفه الأسلوب الملائم لقياس أثر متغيرٍ مستقلٍّ واحد في متغيرٍ تابعٍ واحد. ويُحكم عليها تبعًا لنتيجة فرعيتيها؛ فمتى ثبت الأثر في المتغيرين معًا تقرر دعمها. وفيما يأتي اختبار الفرعيتين تبعًا، ثمّ الحكم على الفرضية الرئيسية في ضوءهما.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (أثر إدارة الأداء في الإنتاجية)

نصّت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير».

الأسلوب الإحصائي المستخدم

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)؛ لكون الفرضية تقيس أثر متغيرٍ مستقلٍّ واحد هو إدارة الأداء الوظيفي في متغيرٍ تابعٍ واحد هو الإنتاجية.

جدول (٤-١٢): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية

البيان الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	٠.٦٣٦
معامل التحديد (R) ²	٠.٤٠٤
معامل التحديد المعدّل (Adjusted R) ²	٠.٤٠٢
قيمة (F)	٢٠٢.٠٠٧
درجتا الحرية	١ و ٢٩٨
مستوى الدلالة (Sig.)	> ٠.٠٠١
الثابت (a)	١.٥٤٥
معامل الانحدار غير المعياري (B)	٠.٦١٨
المعامل المعياري (Beta)	٠.٦٣٦

البيان الإحصائي	القيمة
قيمة (t) لمعامل الانحدار	١٤.٢١٣

تفسير النتائج إحصائياً

يُقرأ الجدول على التسلسل الآتي: بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (٠.٦٣٦)، وهي علاقة طردية موجبة ذات قوّة متوسطة إلى مرتفعة بين إدارة الأداء الوظيفي والإنتاجية. وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٤٠٤)، ومعناه أنّ إدارة الأداء الوظيفي تفسّر ما نسبته (٤٠.٤٪) من التباين الحاصل في الإنتاجية، ويعود الباقي إلى عوامل أخرى خارج النموذج. وجاء معامل التحديد المعدّل ($Adjusted R^2$) قريباً منه (٠.٤٠٢)، بما يؤكّد ثبات القدرة التفسيرية للنموذج بعد تعديلها بحجم العينة وعدد المتغيرات.

وبلغت قيمة (F) مقدار (٢٠٢.٠٠٧) بمستوى دلالة (Sig. > ٠.٠٠١) أصغر من (٠.٠٥)، وهو ما يثبت المعنوية الإحصائية للنموذج الانحداري في مجمله. وعلى مستوى المعامل، بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B) قيمة (٠.٦١٨)، أي أنّ ارتفاع إدارة الأداء درجة واحدة يرفع الإنتاجية بمقدار (٠.٦١٨) من الدرجة؛ وبلغ المعامل المعياري (Beta) قيمة (٠.٦٣٦)، وهي مطابقة لمعامل الارتباط لكون النموذج أحادي المتغير المستقل. وأكّدت قيمة (t) البالغة (١٤.٢١٣) (بدلالة Sig. > ٠.٠٠١) معنوية إسهام المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع.

مناقشة النتيجة

وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه الإطار النظري من أنّ إدارة الأداء الوظيفي، متى خُطّطت أهدافها وتُوْبعت وقُوّمت وقُدِّمت عنها تغذية راجعة، انعكست مباشرةً على كفاءة الموظف وحجم إنجازه وحُسن استثماره لوقته وموارده. وتلتقي مع دراسة الرشيد (٢٠٢٥) وديكسيت وشارما (٢٠٢١) اللتين أثبتتا أثرًا دالًّا لممارسات إدارة الأداء في الإنتاجية، ومع دراسة العمري والحقيل (٢٠١٤)؛ ويمكن ردّ هذا الاتفاق إلى أنّ منطق العلاقة بين المتغيرين واحدٌ عبر السياقات، وإن اختلفت مجتمعات الدراسة.

وعلى ذلك، تشير النتائج إلى قبول الفرضية البحثية ورفض الفرضية الصفرية؛ أي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

دلالة النتيجة

ومعنى هذه النتيجة عملياً أنّ في وسع وزارة التعليم رفع إنتاجية موظفيها بتعزيز منظومة إدارة الأداء، وأنّ ما يُستثمر في ضبط دورة الأداء ينعكس انعكاساً ملموساً في الإنجاز؛ ولما كان المتغير المستقل يفسّر نحو خُمس التباين في الإنتاجية، فإنّ العناية بالحلقة الأضعف التي كشفها المحور الأول — وهي التغذية الراجعة وتطوير الأداء — يُنتظر أن ترفع العائد الإنتاجي أكثر، بتحويل نتائج التقييم إلى خطط تطوير فعلية للموظفين.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (أثر إدارة الأداء في جودة الخدمات الإدارية)

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير».

الأسلوب الإحصائي المستخدم

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) نفسه؛ لقياس أثر إدارة الأداء الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً واحداً في جودة الخدمات الإدارية بوصفها متغيراً تابعاً واحداً.

جدول (٤-١٣): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية

البيان الإحصائي	القيمة
معامل الارتباط (R)	٠.٧١٣
معامل التحديد (R^2)	٠.٥٠٨
معامل التحديد المعدّل (R^2 Adjusted)	٠.٥٠٧
قيمة (F)	٣٠٨.٠٩٧
درجتا الحرية	١ و ٢٩٨
مستوى الدلالة (Sig.)	> ٠.٠٠١
الثابت (a)	١.٣٠٧
معامل الانحدار غير المعياري (B)	٠.٦٥٥
المعامل المعياري (Beta)	٠.٧١٣
قيمة (t) لمعامل الانحدار	١٧.٥٥٣

تفسير النتائج إحصائياً

وفق التسلسل ذاته: بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (٠.٧١٣)، وهي علاقة طردية موجبة قوية، أعلى من نظيرتها في الفرضية السابقة. وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٥٠٨)، أي أنّ إدارة الأداء الوظيفي تفسّر ما نسبته (٥٠.٨٪) من التباين في جودة الخدمات الإدارية، وهي نسبة أكبر ممّا فسّرتة في الإنتاجية. وجاء معامل التحديد المعدّل (R^2 Adjusted) مساوياً تقريباً (٠.٥٠٧)، بما يعكس استقرار النموذج وقوّته التفسيرية.

وبلغت قيمة (F) مقدار (٣٠٨.٠٩٧) بمستوى دلالة (Sig.) > ٠.٠٠١ دون (٠.٠٥)، مؤكّدة معنوية النموذج. وبلغ معامل الانحدار غير المعياري (B) قيمة (٠.٦٥٥)، بما يعني أنّ زيادة إدارة الأداء درجة واحدة ترفع جودة الخدمات بمقدار (٠.٦٥٥) من الدرجة؛ وبلغ المعامل المعياري (Beta) قيمة (٠.٧١٣)

مطابقةً لمعامل الارتباط. وجاءت قيمة (t) البالغة (١٧.٥٥٣) (بدلالة Sig. > ٠.٠٠١) مؤكدةً معنوية أثر المتغير المستقل.

مناقشة النتيجة

ويتسق هذا الأثر مع ما قرره الإطار النظري من أن انتظام دورة الأداء يوائم بين أداء الموظف والمعايير المطلوبة، فينعكس على اعتمادية الخدمة وحسن تقديمها. واللافت أن أثر إدارة الأداء في الجودة جاء أقوى من أثره في الإنتاجية (بلغ R^2 مقدار ٥٠.٨٪ مقابل ٤٠.٤٪)؛ ويمكن تفسير ذلك بأن جودة الخدمة الإدارية أوثق صلةً بضبط الأداء ومتابعته وتقويمه من الإنتاجية التي تتأثر بعوامل فردية إضافية كالدافعية والقدرات. وتتسجم النتيجة مع دراسة البوحنه وآخرين (٢٠٢٥) ودراسة الأحمرى وعبد القادر (٢٠٢٢)؛ ويعود الاتفاق إلى تشابه البيئة التنظيمية التعليمية التي تربط تطوير الأداء بجودة المخرجات.

وتبعاً لذلك، تشير النتائج إلى قبول الفرضية البحثية ورفض الفرضية الصفرية؛ أي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

دلالة النتيجة

وتحمل هذه النتيجة دلالةً عملية أوضح؛ فلما كان أثر إدارة الأداء في جودة الخدمات أقوى منه في الإنتاجية، كان استثمار وزارة التعليم في تجويد دورة الأداء من أنجع المداخل لتحسين خدماتها الإدارية. ويقترن ذلك بما كشفه المحور الثالث من ضعفٍ نسبي في بُعدي الاستجابة والملموسية؛ إذ يمكن توجيه مخرجات تقويم الأداء نحو تسريع الاستجابة وتطوير البنية التقنية، بما يرفع جودة الخدمة في أكثر جوانبها حاجةً إلى التحسين.

الحكم على الفرضية الرئيسية

لما تبين من اختبار الفرضيتين الفرعيتين وجود أثرٍ دالٍ إحصائيًا لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية ($R^2 = ٤٠.٤\%$) وفي جودة الخدمات الإدارية ($R^2 = ٥٠.٨\%$) عند مستوى دلالة (Sig. > ٠.٠٠١) في كليتهما، فقد تحقق شرط الفرضية الرئيسية المتمثل في الأثر في المتغيرين معاً. وعلى ذلك، تشير النتائج إلى قبول الفرضية البحثية الرئيسية ورفض الفرضية الصفرية المقابلة لها؛ أي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في كلٍّ من الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير.

٤- اختبار الفرضية الثالثة (الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية)

نصت الفرضية الثالثة على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)».

ولاختبارها أخذ باختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، محسوبةً على الدرجة الكلية للأداة.

أ- الفروق تبعاً لمتغير الجنس (اختبار ت للعينات المستقلة)

جدول (٤-١٤): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق تبعاً لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
٠.٦٣	٣.٩٢	١١٢	ذكور
٠.٥٩	٣.٨٠	١٨٨	إناث
قيمة (ت) = ١.٦٣٢ درجة الحرية = ٢٩٨ مستوى الدلالة (Sig.) = ٠.١٠٤			

بلغت قيمة (ت) مقدار (١.٦٣٢) عند مستوى دلالة (٠.١٠٤) أكبر من (٠.٠٥)؛ ومعنى ذلك انتفاء الفروق الدالة بين متوسطي الذكور (٣.٩٢) والإناث (٣.٨٠)، فالفارق الظاهر بينهما لم يبلغ حد الدلالة الإحصائية.

ب- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (تحليل التباين الأحادي)

جدول (٤-١٥): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٦٩٥	٠.٤٨٣	٠.١٨٠	٣	٠.٥٣٩	بين المجموعات
—	—	٠.٣٧٢	٢٩٦	١١٠.١٨٠	داخل المجموعات
—	—	—	٢٩٩	١١٠.٧١٩	المجموع

بلغت قيمة (F) مقدار (٠.٤٨٣) عند مستوى دلالة (٠.٦٩٥) أكبر بكثير من (٠.٠٥)؛ وهو ما يدل على انتفاء الفروق الدالة باختلاف المؤهل العلمي. ولانتفاء الدلالة لا حاجة إلى اختبار المقارنات البعدية (شيفيه).

ج- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (تحليل التباين الأحادي)

جدول (٤-١٦): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.١٨١	١.٦٣٧	٠.٦٠٢	٣	١.٨٠٧	بين المجموعات
—	—	٠.٣٦٨	٢٩٦	١٠٨.٩١٣	داخل المجموعات
—	—	—	٢٩٩	١١٠.٧٢٠	المجموع

بلغت قيمة (F) مقدار (١.٦٣٧) عند مستوى دلالة (٠.١٨١) أكبر من (٠.٠٥)؛ بما يعني انتفاء الفروق الدالة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، ومن ثم لا يلجأ إلى اختبار شيفيه.

مناقشة النتيجة والحكم عليها

وتكشف هذه النتائج مجتمعةً عن تجانسٍ في تصورات أفراد العينة حول أثر إدارة الأداء في الإنتاجية وجودة الخدمات، بصرف النظر عن جنسهم أو مؤهلهم أو خبرتهم. ويمكن تفسير هذا التجانس بأن منظومة إدارة الأداء في وزارة التعليم مطبقةً على الجميع وفق أنظمة وإجراءاتٍ موحدة لا تميّز بين فئةٍ وأخرى، فتتقارب إدراكاتهم لها. ويتفق ذلك مع دراساتٍ سابقة رصدت ضعف أثر المتغيرات الشخصية في تصورات الموظفين حول الممارسات الإدارية، ويعزّزه هنا تماثل بيئة العمل داخل الوزارة.

وعليه، تشير النتائج إلى انتفاء الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بما يعني أنّ الفرضية الصفرية التي نصّت عليها الفرضية الثالثة لم تُرفض.

دلالة النتيجة

ويترتب على هذا التجانس أثرٌ عملي مفيد لوزارة التعليم؛ إذ يعني أنّ سياسات تطوير إدارة الأداء وبرامجها يمكن أن تُوجّه إلى منسوبي الوزارة على اختلاف فئاتهم من غير حاجةٍ إلى تصميم مداخل منفصلة لكل فئة، فبيئة العمل الموحدة أنتجت إدراكًا مشتركًا للممارسة. ويطمئن هذا التماثل كذلك إلى أنّ أثر إدارة الأداء الذي ثبت في الفرضيتين السابقتين أثرٌ عامٌ يشمل شرائح الموظفين جميعها لا فئةً بعينها.

٥- ملخص نتائج اختبار الفرضيات

ويوجز الجدول الآتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة والقرار المتخذ في كلّ منها:

جدول (٤-١٧): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أهم استنتاج	القرار	الدلالة (Sig.)	الاختبار الإحصائي	الفرضية
أثرٌ دالٌّ لإدارة الأداء في المخرجين معاً	رفض الفرضية الصفرية	> 0.001	الانحدار الخطي البسيط	الرئيسية
إدارة الأداء تفسّر ٤٠.٤٪ من الإنتاجية	رفض الفرضية الصفرية	> 0.001	الانحدار الخطي البسيط	الفرعية الأولى
إدارة الأداء تفسّر ٥٠.٨٪ من جودة الخدمات	رفض الفرضية الصفرية	> 0.001	الانحدار الخطي البسيط	الفرعية الثانية

أهم استنتاج	القرار	الدلالة (Sig.)	الاختبار الإحصائي	الفرضية
لا فروق تُعزى للجنس	عدم رفض الفرضية الصفرية	٠.١٠٤	اختبار (ت)	الثالثة (الجنس)
لا فروق تُعزى للمؤهل العلمي	عدم رفض الفرضية الصفرية	٠.٦٩٥	تحليل التباين الأحادي	الثالثة (المؤهل)
لا فروق تُعزى لسنوات الخبرة	عدم رفض الفرضية الصفرية	٠.١٨١	تحليل التباين الأحادي	الثالثة (الخبرة)

ويتّضح من الجدول أنّ فرضيات الأثر جميعها دالّة عند مستوى دلالة (Sig. > 0.001)، فأدّت إلى رفض الفرضية الصفرية في كلّ منها، في حين لم تظهر في الفرضية الثالثة فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الثلاثة، فلم تُرفض فرضيتها الصفرية. وتتّكامل هذه النتائج مع أهداف الدراسة؛ إذ حقّقت هدفها الرئيس في الكشف عن أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية، وأجابت عن سؤالها الجوهرى بإثبات هذا الأثر ودلالته وقوّته، كما بيّنت تجانس تصورات أفراد العينة باختلاف خصائصهم. وبهذا تنتقل الدراسة من تحديد طبيعة العلاقة بين متغيراتها إلى صياغة خلاصة نتائجها وتقديم توصياتها في الجزء الأخير من الفصل.

الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات

ويتبيّن من مجمل ما تقدّم أنّ النتائج دعمت ثلاث فرضياتٍ للأثر هي الفرضية الرئيسة وفرعيتاها، إذ رُفضت الفرضية الصفرية في كلّ منها لثبوت أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وفي جودة الخدمات الإدارية عند مستوى دلالة (Sig. > 0.001). وأمّا الفرضية الثالثة بفروعها الثلاثة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) فلم تظهر بشأنها فروق ذات دلالة إحصائية؛ بما يعني أنّ أثر إدارة الأداء الوظيفي في الإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية يتّسق بين فئات أفراد العينة على اختلاف خصائصهم، فلا يتباين باختلاف الجنس أو المؤهل أو الخبرة، بل يُدرّك إدراكًا متقاربًا لديهم جميعًا.

ومعنى ذلك في مجمله أنّ إدارة الأداء الوظيفي متغيّر مؤثّر فعليًا في مخرجات العمل لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وأنّ هذا الأثر عامٌ مطّرد يشمل شرائح الموظفين جميعها لا فئةً بعينها. وبذلك تكون الدراسة قد بلغت غايتها في إثبات العلاقة التأثيرية بين متغيراتها والإجابة عن أسئلتها، بما يمهد لصوغ نتائجها الرئيسة واستنتاجاتها وتوصياتها في الجزء الأخير من الفصل.

خامساً: نتائج الدراسة الرئيسية

في ضوء ما أسفر عنه التحليل الإحصائي، يمكن إجمال أبرز نتائج الدراسة فيما يأتي:

- ١- تُطبّق منظومة إدارة الأداء الوظيفي في وزارة التعليم بمنطقة عسير بمستوى مرتفع في تصوّر منسوبها، غير أنّ حضورها يتركّز في مرحلتها متابعة الأداء وتقويمه أكثر من مرحلة التغذية الراجعة وتطوير الأداء التي مثّلت أضعف حلقاتها؛ ممّا يكشف عن اكتمال الجانب الرقابي للمنظومة وقصور نسبي في جانبها التطويري (المتوسط العام ٣.٨٣).
- ٢- يتمتّع موظفو الوزارة بمستوى إنتاجية مرتفع تصدّر محاور الدراسة، ينهض على انضباطهم بالوقت وكفاءتهم في الإنجاز أكثر من قدرتهم على استيعاب أعباء العمل المتزايدة؛ بما يدلّ على أنّ إنتاجيتهم أوثق صلةً بانضباط الأداء منها بحجمه (المتوسط العام ٣.٩١).
- ٣- تتسم جودة الخدمات الإدارية في الوزارة بمستوى مرتفع تسنده الأبعاد الإنسانية والتنظيمية (الأمان والتعاطف والاعتمادية)، في حين يشكّل بُعدا الاستجابة والملموسية فجوتها الأبرز، وكان أضعف مظاهرها توافر الوسائل التقنية المتطورة؛ بما يعكس نقوّ الجانب البشري للخدمة على جانبها التقني والزمني (المتوسط العام ٣.٨١).
- ٤- تُعدّ إدارة الأداء الوظيفي عاملاً مؤثراً ذا دلالة إحصائية في إنتاجية الموظفين، إذ تنفرد بتفسير ما نسبته (٤٠.٤٪) من التباين فيها عند مستوى دلالة (Sig. > ٠.٠٠١)، بما يثبت أنّ تحسين الأداء مدخلٌ فاعلٌ لرفع الإنتاجية لا مجرد إجراء إداري.
- ٥- يتجاوز أثر إدارة الأداء الوظيفي في جودة الخدمات الإدارية أثره في الإنتاجية، إذ يفسّر (٥٠.٨٪) من التباين فيها عند مستوى دلالة (Sig. > ٠.٠٠١)؛ ممّا يكشف أنّ منظومة الأداء أقدر على تجويد الخدمة منها على زيادة كمّ الإنجاز، لارتباط الجودة الوثيق بالمعايير التي تنظّمها.
- ٦- يتسم أثر إدارة الأداء الوظيفي بالاطراد بين فئات الموظفين على اختلاف جنسهم ومؤهلهم وخبرتهم، إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّراتهم؛ بما يدلّ على أنّ فاعلية المنظومة سمةً عامّة في بيئة الوزارة لا تقتصر على فئة بعينها.

سادساً: الاستنتاجات

وتقود النتائج السابقة، حين تُقرأ بعضها في ضوء بعض، إلى جملةٍ من الاستنتاجات التحليلية التي تتجاوز ظاهر الأرقام إلى دلالاتها:

- ١- يتبيّن من اجتماع ارتفاع مستوى إدارة الأداء (النتيجة الأولى) مع ثبوت أثرها الدالّ في الإنتاجية والجودة معاً (النتيجتان الرابعة والخامسة) أنّ المنظومة في وزارة التعليم بمنطقة عسير منظومةً فاعلة

لا إجراء شكلي، وأنّ الفجوة التي رصدتها بعض الدراسات بين وجودها نظامياً وفعاليتها واقعياً لا تنطبق على هذه البيئة.

٢- ويُستفاد من كون أثر إدارة الأداء في الجودة (٥٠.٨٪) أقوى من أثرها في الإنتاجية (٤٠.٤٪) — بمقابلة النتيجتين الرابعة والخامسة — أنّ ضبط الأداء ومتابعته ينعكسان على جودة الخدمة أعمق مما ينعكسان على كمّ الإنجاز؛ لأنّ الجودة أوثق ارتباطاً بالمعايير والإجراءات التي تنظّمها دورة الأداء، بينما تتأثّر الإنتاجية بعوامل فردية إضافية.

٣- ويظهر من تذيّل بُعد التغذية الراجعة وتطوير الأداء ترتيب أبعاد المتغير المستقل (النتيجة الأولى) مع بقاء الأثر العام قوياً (النتيجتان الرابعة والخامسة) أنّ العائد المتحقّق من المنظومة ما يزال دون طاقته القصوى، وأنّ تعزيز حلقتها التطويرية كفيل برفع هذا العائد في المخرجين معاً.

٤- ويُفهم من تصدّر الأبعاد الإنسانية جودة الخدمة وتراجع الاستجابة والملموسية فيها (النتيجة الثالثة) أنّ قوّة الخدمة الإدارية في الوزارة تكمن في عنصرها البشري، وأنّ ضعفها محصور في بنيتها التقنية والزمنية؛ ممّا يجعل التحوّل الرقمي وتبسيط الإجراءات المدخل الأدقّ لتجويدها لا تطوير العنصر البشري الذي بلغ مستوى متقدّماً أصلاً.

٥- ويتّضح من اطّراد الأثر بين فئات الموظفين (النتيجة السادسة) مقترناً بارتفاع مستوى المنظومة (النتيجة الأولى) أنّ إدارة الأداء تُطبّق تطبيقاً موحدّاً عادلاً لا يميّز بين فئة وأخرى، وأنّ أثرها بنيويّ عامّ؛ وهو ما يمنح نتائج الدراسة وتوصياتها قابليّةً للتعميم على منسوبي الوزارة كافة.

سابعاً: تصوّر مقترح لتفعيل منظومة إدارة الأداء الوظيفي في وزارة التعليم بمنطقة

عسير

استكمالاً لما انتهت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، تقدّم الباحثة تصوّراً مقترحاً يستثمر ما كشفت عنه النتائج من مواطن قوة وفجوات؛ فقد أثبتت النتائج أنّ منظومة إدارة الأداء فاعلة مؤثرة في المخرجين معاً، غير أنّ عائدها ما يزال دون طاقته القصوى بسبب الضعف النسبي في حلقتها التطويرية (التغذية الراجعة وتطوير الأداء)، وأنّ فجوة جودة الخدمة تتركّز في بُعدي الاستجابة والملموسية. ومن ثمّ يقوم التصوّر المقترح على ثلاثة مرتكزات متكاملة، تُدار جميعها بآلية حوكمة ومتابعة واحدة.

المرتكز الأول: تفعيل الحلقة التطويرية لدورة الأداء

يستهدف هذا المرتكز معالجة أضعف حلقات المنظومة، بإلزام المسؤولين بعقد جلسات تغذية راجعة موثقة عقب كل دورة تقويم تُبيّن فيها للموظف جوانب قوّته ومواضع تحسينه، وترجمة مخرجات هذه الجلسات إلى خطط تطوير مهني فردية تُبنى عليها الاحتياجات التدريبية، وربط برامج التدريب والترشيح للفرص الوظيفية بنتائج التقويم ربطاً معلناً؛ بما يُحيل التقويم من حكم لاحق إلى رافعة للتطوير المستمر.

المرتكز الثاني: سد فجوتي الاستجابة والملموسية في الخدمة الإدارية

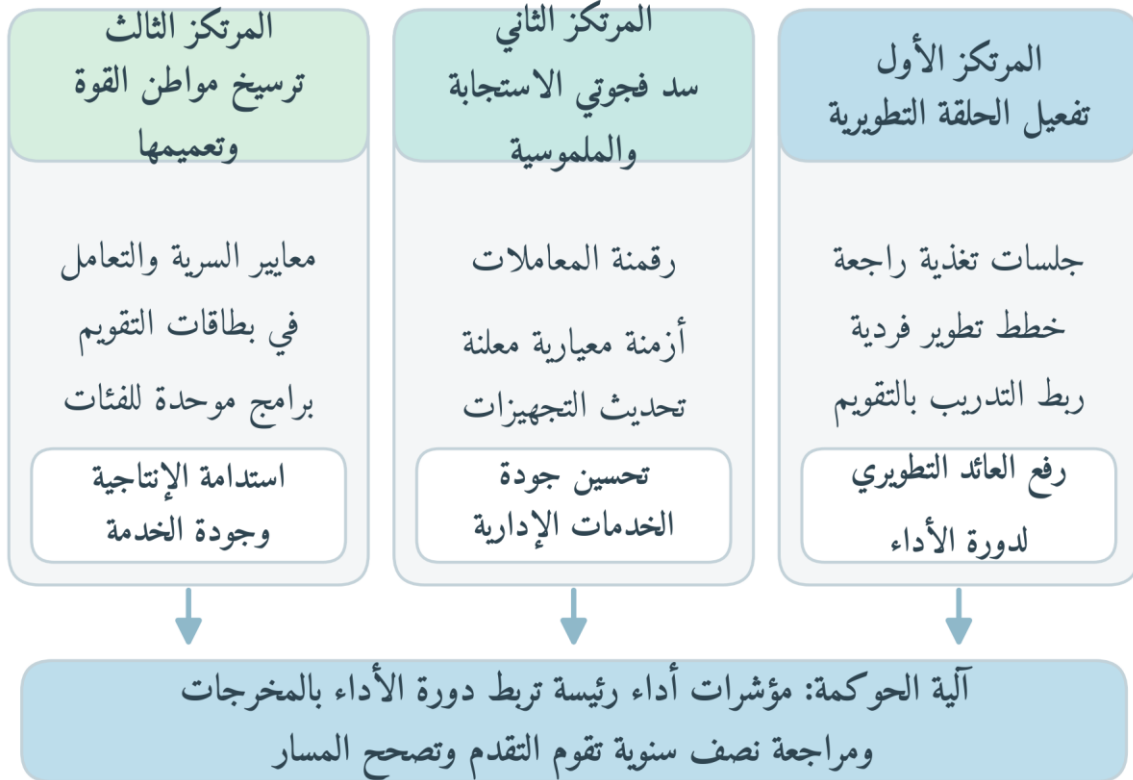
يتَّجه هذا المرتكز إلى الجانب التقني والزمني للخدمة، بتسريع رقمنة المعاملات الإدارية على منصات الوزارة الإلكترونية، واعتماد أزمدة معيارية معلنة لإنجاز الخدمات تُراقب مؤشراتها دوريًا، وتحديث التجهيزات المادية والتقنية في الإدارات والمكاتب التعليمية وفق أولويات تكشفها قياسات الجودة؛ بما يقلّص فجوة الجودة في البُعدين اللذين تذيلاً ترتيب أبعادها.

المرتكز الثالث: ترسيخ مواطن القوة وتعميمها

ويقوم هذا المرتكز على تحويل ما أثبتته النتائج من قوة في أبعاد الأمان والتعاطف والانضباط بالوقت إلى معايير مؤسسية ثابتة، بإدراج حفظ سرية بيانات المستفيدين وحسن التعامل معهم ضمن بطاقات تقييم الأداء وبرامج التهيئة والتدريب، وتوحيد برامج تطوير المنظومة بين فئات الموظفين كافةً استنادًا إلى ما ثبت من أطراف أثرها دون فروق تُعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة.

وتُدار المرتكزات الثلاثة بآلية حوكمة تتولّاها الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة، تقوم على مؤشرات أداء رئيسة تربط جودة تطبيق دورة الأداء بنتائج الإنتاجية وجودة الخدمات، وعلى مراجعة دورية نصف سنوية تُقوّم في ضوءها درجة التقدّم وتُصحّح المسارات. ويوضّح الشكل الآتي البناء العام للتصوّر المقترح:

التصور المقترح لتفعيل منظومة إدارة الأداء الوظيفي



شكل (٤-١): التصوّر المقترح لتفعيل منظومة إدارة الأداء الوظيفي في وزارة التعليم بمنطقة عسير

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الدراسة.

ويمتاز هذا التصوّر بأنه مشتقّ اشتقاقاً مباشراً من نتائج الدراسة الميدانية لا من افتراضاتٍ عامة، وبأنّ آلياته قابلةٌ للتنفيذ ضمن الصلاحيات القائمة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة، وبأنه يجمع بين معالجة الفجوات وترسيخ مواطن القوة؛ وعنه تنبثق التوصيات التفصيلية التي يعرضها العنصر التالي.

ثامناً: التوصيات

واستناداً إلى نتائج الدراسة واستنتاجاتها، تُقدّم التوصيات الآتية، وقد رُبطت كلّ منها بالنتيجة التي انبثقت عنها:

- ١- بناءً على النتيجة المتعلقة بتدليل بُعد التغذية الراجعة وتطوير الأداء ترتيب أبعاد إدارة الأداء، يُوصى بأن تُلزم الإدارة العامة للتعليم بعسير المسؤولين بعقد جلسات تغذية راجعة موثقة عقب كل دورة تقويم، وربط مخرجاتها ببرامج التطوير المهني وخطط التدريب الفردية لكل موظف.
- ٢- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أنّ إدارة الأداء تفسّر (٥٠.٨٪) من التباين في جودة الخدمات، يُوصى بأن تجعل الوزارة تجويد دورة الأداء أحد مؤشرات الأداء الرئيسة لإداراتها التعليمية، لكونه المدخل الأعلى عائداً في تحسين خدماتها الإدارية.
- ٣- استناداً إلى النتيجة المتعلقة بتراجع بُعدي الاستجابة والملموسية وضعف توافر الوسائل التقنية، يُوصى بتسريع رقمنة المعاملات الإدارية عبر منصّات الوزارة الإلكترونية، وتحديث التجهيزات التقنية في الإدارات التعليمية والمكاتب، واعتماد أزمّة معيارية لإنجاز الخدمات ومتابعتها.
- ٤- استناداً إلى نتائج الدراسة التي أظهرت تصدّر بُعدي الأمان والتعاطف جودة الخدمة، يُوصى بترسيخ هذه القوة عبر إدراج معايير حفظ سرّية بيانات المستفيدين وحسن التعامل معهم ضمن بطاقات تقويم أداء الموظفين وبرامج التدريب على خدمة المستفيدين.
- ٥- بناءً على النتيجة المتعلقة بتأخّر بُعد حجم العمل المنجز بين أبعاد الإنتاجية، يُوصى بأن تراجع الإدارات توزيع الأعباء بين موظفيها بما يوازن بين المهام المسندة والطاقة الاستيعابية، وأن تُعيد النظر في توصيف الوظائف عند رصد اختلالٍ في التوزيع.
- ٦- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من اطّراد أثر إدارة الأداء بين فئات الموظفين دون فروق، يُوصى بأن تُصمّم برامج تطوير إدارة الأداء في الوزارة برامج موحّدة تشمل المنسوبين كافة، دون الحاجة إلى تخصيص مداخل منفصلة تبعاً للجنس أو المؤهل أو الخبرة.

تاسعًا: المقترحات

واستكمالاً لما تناولته هذه الدراسة، تقترح الباحثة مجالات بحثية تُثري موضوعها من زوايا جديدة:

١- انطلاقاً من اقتصار هذه الدراسة على مخرجين اثنين (الإنتاجية والجودة)، يُقترح بحثُ أثر إدارة الأداء الوظيفي في مخرجاتٍ لم تشملها، كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي، لاستكمال صورة أثرها في بيئة العمل.

٢- وبما أنّ الدراسة انحصرت في موظفي التعليم بمنطقة عسير، يُقترح تطبيقها في بيئاتٍ تنظيمية مغايرة (كالقطاع الصحي أو الجهات الحكومية الأخرى أو القطاع الخاص) ومقارنة النتائج، للكشف عن أثر اختلاف البيئة التنظيمية الذي فسّرت به الدراسة بعض فروقها عن الدراسات السابقة.

٣- في ضوء ما كشفته الدراسة من أنّ التغذية الراجعة وتطوير الأداء هي الحلقة الأضعف في المنظومة، يُقترح إفرادها بدراسةٍ معمّقة تتقصّى أسباب ضعفها النسبي وسبل تفعيلها وأثر ذلك في العائد العام لإدارة الأداء.

٤- استثماراً للفجوة التي أظهرتها الدراسة في بُعدي الاستجابة والملموسية، يُقترح بحثُ أثر التحوّل الرقمي وتبسيط الإجراءات في تحسين هذين البُعدين تحديداً في جودة الخدمات الإدارية بوزارة التعليم.

٥- ولما كانت الدراسة قد اعتمدت المنهج الكميّ بالاستبانة أداةً وحيدة، يُقترح توظيف المنهج النوعي أو المختلط في دراساتٍ لاحقة (عبر المقابلات وتحليل الوثائق) لتفسير آليات تأثير إدارة الأداء في المخرجات تفسيراً أعمق مما يتيح القياس الكميّ وحده.

٦- وبما أنّ هذه الدراسة قياسٌ في لحظةٍ زمنية واحدة، يُقترح إجراء دراساتٍ طويلة تتبّع أثر إدارة الأداء عبر فتراتٍ متعاقبة، لبيان مدى استقرار هذا الأثر أو تغييره مع نضج تطبيق المنظومة.

خاتمة الفصل

يتّضح ممّا تقدّم أنّ الدراسة قد بلغت أهدافها التي رسمتها؛ إذ تعرّفت مستوى إدارة الأداء الوظيفي والإنتاجية وجودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، وكشفت أثر المتغير المستقل في المتغيرين التابعين، وفحصت الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية. وأجابت عن أسئلتها جميعها، واختبرت فرضياتها فانتهت إلى دعم فرضيات الأثر وإلى اتساق هذا الأثر بين فئات العينة.

وبذلك تجمع الدراسة بين قيمة علمية تتمثّل في سدّها فجوةً بحثيةً بربطها إدارة الأداء بمخرجين كميّ ونوعي معاً في قطاع التعليم الحكومي، وقيمة تطبيقية تتمثّل فيما قدّمته من توصياتٍ قابلة للتنفيذ داخل الوزارة تعزّز مواطن القوة وتعالج مواطن الضعف التي كشفت عنها نتائجها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأحمري، منى يحيى محمد، وعبد القادر، سليم برشيد (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها.
- الواردي، فيصل بن عبد الله (٢٠٢٢). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (١)، ٣٣-٦٠.
- البوحنه، ماهر بن صالح، والرجاوي، إبراهيم محمد، وشمسي، محمد أنس (٢٠٢٥). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتعليم بالأحساء في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، ٦ (٧٢)، ١٦١-١٨٨.
- الرشدي، سعود طريخم (٢٠٢٥). فاعلية استراتيجيات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين وفقاً لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ٨ (٤٤)، ١٥٧١٩٦ وما بعدها.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- الطي، أحمد بن عدنان، والمحيميد، بدر بن محمد (٢٠٢٢). أثر جودة الخدمات على رضا الطلبة في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٢)، ٩٣-١١٣.
- العمرى، محمد بن سعيد، والحقي، خالد بن عبد الكريم (٢٠١٤). فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٧ (٢)، ١٣٥-١٨١.
- الناشري، إبراهيم إسماعيل، وآل ناصر، ناصر عبد الله (٢٠٢٢). أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩ (٥٣)، ١٠١-١٤٢.
- النسيم، شوقار آدم محمد (٢٠٢٥). إدارة الأداء الوظيفي في ظل الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة هيئة مياه الشرب بإقليم النيل الأزرق في الفترة من (٢٠٢٤-٢٠٢٥). مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٥ (٨).
- وزارة التعليم (٢٠٢٤). الدليل المبسط لتقييم أداء شاغلي الوظائف التعليمية (الإصدار الأول، ١٤٤٦هـ). الرياض: وزارة التعليم.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (5th ed.). Kogan Page.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111–135.
- Castells-Quintana, D. (2014). Productivity. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2274
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dixit, S., & Sharma, K. (2021). Performance management practices: A decisive approach to improve employee productivity. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), 3318–3324.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5–55.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance management for improving performance and employee productivity. *Journal of Managerial Psychology*, 8(5), 24–32.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2001). *Measuring productivity: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth* (OECD manual). OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- 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.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: The role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623–646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

الملاحق

الملحق (أ)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

عُرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على نخبةٍ من المحكّمين من ذوي الاختصاص في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية ومناهج البحث والقياس، وفيما يأتي بياناتهم:

م	الاسم	الدرجة العلمية والتخصص	جهة العمل
١	أ.د. خالد الناصر	استاذ	جامعة الملك خالد
٢	د. زيد القاسم	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
٣	د. مها الخالدي	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
٤	د. زينة الشهري	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
٥	د. فهد النايف	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
٦	د. دعاء الزهراني	أستاذ مساعد	وزارة التعليم

الملحق (ب):

أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبانة)

المشارك الكريم / المشاركة الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء الوظيفي في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية لدى موظفي وزارة التعليم بمنطقة عسير، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. وتؤكد الباحثة أن جميع البيانات سُعاملَ بسريّة تامة ولن تُستخدَم إلا لأغراض البحث العلمي، ولا حاجة لذكر الاسم؛ فليس في الاستبانة إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما المطلوب رأيك أنت. يُرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك، مع الإجابة عن جميع العبارات.

القسم الأول: البيانات الأولية

الجنس	() ذكر () أنثى
العمر	() أقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ () من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ () ٥٠ سنة فأكثر
المؤهل العلمي	() دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
سنوات الخبرة	() أقل من ٥ سنوات () من ٥ إلى أقل من ١٠ () من ١٠ إلى أقل من ١٥ () ١٥ سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	() موظف إداري () رئيس قسم () مدير إدارة () أخرى
الإدارة / مكان العمل	() ديوان الإدارة العامة () إدارة تعليمية (مكتب) () مدرسة () أخرى
المرتبة الوظيفية	() الرابعة فأقل () الخامسة - السادسة () السابعة - الثامنة () التاسعة فأعلى

القسم الثاني: محاور الدراسة

أولاً: محور إدارة الأداء الوظيفي (المتغير المستقل)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: تخطيط الأداء						
١	تُحدّد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي في بداية كل دورة أداء.					
٢	تشارك إدارتي الموظفين في صياغة أهداف أعمالهم.					
٣	تُترجم أهداف عملي إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.					
٤	تتوافق أهدافي الفردية مع الأهداف العامة للإدارة التي أعمل بها.					
٥	أُطلع على معايير تقييم أدائي منذ بداية دورة الأداء.					
البُعد الثاني: متابعة الأداء وتوجيهه						
٦	يتابع مديري المباشر سير أدائي خلال فترة العمل متابعة منتظمة.					
٧	أُتلّق التوجيه المناسب عند مواجهتي صعوبات في أداء مهامي.					
٨	تُرصّد مؤشرات أدائي أولاً بأول طوال دورة الأداء.					
٩	يحرص مديري على تذليل العقبات التي تعترض إنجازي لأعمالي.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٠	تُعقد لقاءاتٌ دوريةٌ لمناقشة مستوى أدائي وتطويره.					
البُعد الثالث: تقويم الأداء						
١١	يُقوِّم أدائي وفق معايير موضوعية محددة سلفًا.					
١٢	يَنسَم تقويم أدائي بالعدالة والحياد.					
١٣	يعتمد تقويم أدائي على نتائج عملي الفعلية لا على الانطباعات.					
١٤	تُتاح لي مناقشة نتيجة تقويم أدائي مع المسؤول عنه.					
١٥	تُمثِّل نتيجة التقويم مستوى أدائي تمثيلًا دقيقًا.					
البُعد الرابع: التغذية الراجعة وتطوير الأداء						
١٦	أحصل على تغذية راجعة واضحة عن مستوى أدائي بعد التقويم.					
١٧	تُوضَّح لي جوانب القوة وجوانب التحسين في أدائي.					
١٨	تُبنى احتياجاتي التدريبية على نتائج تقويم أدائي.					
١٩	تُسهم التغذية الراجعة التي أتلَّقاها في تطوير أدائي.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٠	توفّر إدارتي فرص تطوير مهني تستند إلى نتائج الأداء.					

ثانيًا: محور الإنتاجية (المتغير التابع الأول)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: كفاءة الإنجاز						
٢١	أنجز مهامّي الوظيفية بدقّة وإتقان.					
٢٢	أحقّق المطلوب من عملي بأقل قدرٍ من الأخطاء.					
٢٣	أؤدّي أعمالي وفق المعايير المعتمدة في الوزارة.					
٢٤	أحافظ على مستوى جودة ثابت في إنجاز مهامّي.					
البُعد الثاني: حجم العمل المنجز						
٢٥	أنجز حجم العمل المكلف به خلال فترة الدوام الرسمي.					
٢٦	أتعامل مع أعباء العمل المتزايدة دون تراجعٍ في إنجازي.					
٢٧	يفوق حجم ما أنجزه الحدّ الأدنى المطلوب من وظيفتي.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٨	أكمل المهام الإضافية المسندة إليّ عند الحاجة.					
البُعد الثالث: الالتزام بالوقت						
٢٩	أنجز أعمالي في المواعيد المحددة لها.					
٣٠	أحرص على عدم تأخير المعاملات المكلف بها.					
٣١	أتجنب إهدار وقت الدوام فيما لا يتصل بالعمل.					
٣٢	ألتزم بالجدول الزمني المعتمد لإنجاز أعمالي.					
البُعد الرابع: ترشيد الموارد						
٣٣	أستخدم موارد العمل المتاحة استخدامًا اقتصاديًا.					
٣٤	أحرص على تقليل الهدر في الإمكانيات المادية أثناء العمل.					
٣٥	أوظف الوسائل التقنية المتاحة لرفع كفاءة إنجازي.					
٣٦	أراعي ترشيد النفقات عند أداء مهامّي الوظيفية.					

ثالثاً: محور جودة الخدمات الإدارية (المتغير التابع الثاني)

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الأول: الاعتمادية						
٣٧	تُقَدِّم الخدمة الإدارية في إدارتي بدقة منذ المرة الأولى.					
٣٨	تُجَزِّز الخدمات للمستخدمين وفق ما هو معلن عنه.					
٣٩	تتسم الخدمات المقدمة بالثبات في مستوياتها.					
٤٠	يُوفى للمستخدمين بما يُوعدون به من خدمات في وقتها.					
البُعد الثاني: الاستجابة						
٤١	يُستجاب لطلبات المستخدمين دون تأخير.					
٤٢	يُبدي الموظفون استعداداً دائماً لمساعدة المستخدمين.					
٤٣	تُعَالَج معاملات المستخدمين بالسرعة المناسبة.					
٤٤	يُرَدّ على استفسارات المستخدمين في الوقت المناسب.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الثالث: الأمان (الضمان)						
٤٥	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بثقةٍ تبعث على الاطمئنان.					
٤٦	يمتلك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات المستفيدين.					
٤٧	تُحفظ بيانات المستفيدين ومعاملاتهم بسريّة وأمان.					
٤٨	يشعر المستفيدون بالأمان في تعاملاتهم مع الإدارة.					
البُعد الرابع: التعاطف						
٤٩	يُولي الموظفون اهتمامًا فرديًا بحاجات كل مستفيد.					
٥٠	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بلُطفٍ واحترام.					
٥١	تُراعى الظروف الخاصة للمستفيدين عند تقديم الخدمة.					
٥٢	تحرص الإدارة على فهم احتياجات المستفيدين الفعلية.					

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البُعد الخامس: الملموسية						
٥٣	تتوافر في إدارتي تجهيزاتٌ مادية حديثة لتقديم الخدمة.					
٥٤	تتسم بيئة تقديم الخدمة بالتنظيم والنظافة.					
٥٥	تُستخدم وسائل تقنية متطورة في تقديم الخدمات.					
٥٦	يظهر الموظفون بمظهرٍ لائق أثناء تقديم الخدمة.					

انتهت الاستبانة، شاكرةً لكم حُسن تعاونكم

الملحق (ج)

أبرز مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

يعرض هذا الملحق التفصيلي أبرز مخرجات المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي أُجريت باستخدام برنامج (SPSS)، بدءًا من وصف خصائص عينة الدراسة، مرورًا بنتائج التحليل الوصفي للمحاور والأبعاد والفقرات، ودلائل صدق الأداة وثباتها، وانتهاءً بنتائج اختبار الفرضيات من ارتباطات وانحدار واختبارات للفروق. وقد نوقشت هذه المخرجات وفُسِّرت في الفصلين الثالث والرابع من الرسالة، وتُعرض هنا كاملةً لتوثيق النتائج والرجوع إليها:

جدول (ج-١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (ن = ٣٠٠)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	112	37.3
الجنس	أنثى	188	62.7
العمر	أقل من ٣٠ سنة	36	12
العمر	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	110	36.7
العمر	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	96	32
العمر	٥٠ سنة فأكثر	58	19.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	26	8.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	71.3
المؤهل العلمي	ماجستير	48	16
المؤهل العلمي	دكتوراه	12	4
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	33	11
سنوات الخبرة	من ٥ إلى أقل من ١٠	76	25.3
سنوات الخبرة	من ١٠ إلى أقل من ١٥	88	29.3
سنوات الخبرة	١٥ سنة فأكثر	103	34.3
المسمى الوظيفي	موظف إداري	171	57.0
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	61	20.3
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	40	13.3
المسمى الوظيفي	أخرى	28	9.3

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الإدارة / مكان العمل	ديوان الإدارة العامة	88	29.3
الإدارة / مكان العمل	إدارة تعليمية (مكتب)	97	32.3
الإدارة / مكان العمل	مدرسة	93	31
الإدارة / مكان العمل	أخرى	22	7.3
المرتبة الوظيفية	الرابعة فأقل	24	8
المرتبة الوظيفية	الخامسة – السادسة	131	43.7
المرتبة الوظيفية	السابعة – الثامنة	107	35.7
المرتبة الوظيفية	التاسعة فأعلى	38	12.7

جدول (ج-٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمحاوَر الدراسة

المحور	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
المحور	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة الأداء الوظيفي	20	3.827	0.715	مرتفعة
الإنتاجية	16	3.909	0.695	مرتفعة
جودة الخدمات الإدارية	20	3.814	0.657	مرتفعة

جدول (ج-٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لأبعاد الدراسة الثلاثة عشر

البعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
البعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
تخطيط الأداء	5	3.863	0.829	مرتفعة
متابعة الأداء وتوجيهه	5	3.859	0.790	مرتفعة
تقويم الأداء	5	3.882	0.824	مرتفعة
التغذية الراجعة وتطوير الأداء	5	3.705	0.843	مرتفعة
كفاءة الإنجاز	4	3.946	0.809	مرتفعة
حجم العمل المنجز	4	3.836	0.814	مرتفعة
الالتزام بالوقت	4	3.978	0.770	مرتفعة
ترشيد الموارد	4	3.875	0.856	مرتفعة
الاعتمادية	4	3.853	0.772	مرتفعة
الاستجابة	4	3.700	0.837	مرتفعة
الأمان (الضمان)	4	3.909	0.783	مرتفعة
التعاطف	4	3.902	0.759	مرتفعة
الملموسية	4	3.708	0.811	مرتفعة

جدول (ج-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لفقرات الاستبانة الست والخمسين

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
رقم الفقرة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	تُحدد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي في بداية كل دورة أداء .	3.860	0.961	مرتفعة
2	تشارك إدارتي الموظفين في صياغة أهداف أعمالهم .	3.883	0.898	مرتفعة
3	تُترجم أهداف عملي إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس .	3.867	0.927	مرتفعة
4	تتوافق أهدافي الفردية مع الأهداف العامة للإدارة التي أعمل بها .	3.830	0.900	مرتفعة
5	أطلع على معايير تقييم أدائي منذ بداية دورة الأداء .	3.873	0.980	مرتفعة
6	يتابع مديري المباشر سير أدائي خلال فترة العمل متابعة منتظمة .	3.913	0.892	مرتفعة
7	ألتقى التوجيه المناسب عند مواجهتي صعوبات في أداء مهامي .	3.897	0.865	مرتفعة
8	تُرصّد مؤشرات أدائي أولاً بأول طوال دورة الأداء .	3.917	0.871	مرتفعة
9	يحرص مديري على تذليل العقبات التي تعترض إنجازي لأعمالي .	3.910	0.893	مرتفعة
10	تُعقد لقاءات دورية لمناقشة مستوى أدائي وتطويره .	3.657	0.977	مرتفعة
11	يُقوم أدائي وفق معايير موضوعية محددة سلفاً .	3.867	0.937	مرتفعة
12	يتسم تقويم أدائي بالعدالة والحياد .	3.847	0.923	مرتفعة
13	يعتمد تقويم أدائي على نتائج عملي الفعلية لا على الانطباعات .	3.900	0.916	مرتفعة
14	تتاح لي مناقشة نتيجة تقويم أدائي مع المسؤول عنه .	3.900	0.923	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
15	تمثل نتيجة التقييم مستوى أدائي تمثيلاً دقيقاً.	3.897	0.921	مرتفعة
16	أحصل على تغذية راجعة واضحة عن مستوى أدائي بعد التقييم.	3.630	0.991	مرتفعة
17	توضح لي جوانب القوة وجوانب التحسين في أدائي.	3.823	0.964	مرتفعة
18	تبنى احتياجاتي التدريبية على نتائج تقييم أدائي.	3.590	0.979	مرتفعة
19	تسهم التغذية الراجعة التي ألقاها في تطوير أدائي.	3.873	0.872	مرتفعة
20	توفر إدارتي فرص تطوير مهني تستند إلى نتائج الأداء.	3.610	0.997	مرتفعة
21	أنجز مهام الوظيفية بدقة وإتقان.	4.023	0.952	مرتفعة
22	أحقق المطلوب من عملي بأقل قدر من الأخطاء.	4.047	0.872	مرتفعة
23	أؤدي أعمالي وفق المعايير المعتمدة في الوزارة.	3.847	0.894	مرتفعة
24	أحافظ على مستوى جودة ثابت في إنجاز مهامي.	3.867	0.908	مرتفعة
25	أنجز حجم العمل المكلف به خلال فترة الدوام الرسمي.	3.837	0.934	مرتفعة
26	أتعامل مع أعباء العمل المتزايدة دون تراجع في إنجازي.	3.813	0.924	مرتفعة
27	يفوق حجم ما أنجزه الحد الأدنى المطلوب من وظيفتي.	3.837	0.887	مرتفعة
28	أكمل المهام الإضافية المسندة إلي عند الحاجة.	3.857	0.905	مرتفعة
29	أنجز أعمالي في المواعيد المحددة لها.	4.060	0.848	مرتفعة
30	أحرص على عدم تأخير المعاملات المكلف بها.	4.063	0.826	مرتفعة
31	أتجنب إهدار وقت الدوام فيما لا يتصل بالعمل.	3.883	0.886	مرتفعة
32	ألتزم بالجدول الزمني المعتمد لإنجاز أعمالي.	3.907	0.906	مرتفعة
33	أستخدم موارد العمل المتاحة استخداماً اقتصادياً.	3.920	0.950	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
34	أحرص على تقليل الهدر في الإمكانيات المادية أثناء العمل.	3.843	0.939	مرتفعة
35	أوظف الوسائل التقنية المتاحة لرفع كفاءة إنجازي.	3.860	0.943	مرتفعة
36	أراعي ترشيد النفقات عند أداء مهامى الوظيفية.	3.877	0.968	مرتفعة
37	تقدم الخدمة الإدارية فى إدارتى بدقة منذ المرة الأولى.	3.870	0.877	مرتفعة
38	تُجز الخدمات للمستفيدين وفق ما هو معلن عنه.	3.863	0.872	مرتفعة
39	تتسم الخدمات المقدمة بالثبات فى مستواها.	3.850	0.874	مرتفعة
40	يوفى للمستفيدين بما يوعدون به من خدمات فى وقتها.	3.827	0.916	مرتفعة
41	يستجيب لطلبات المستفيدين دون تأخير.	3.533	0.996	مرتفعة
42	يبدى الموظفون استعدادًا دائمًا لمساعدة المستفيدين.	3.817	0.894	مرتفعة
43	تعالج معاملات المستفيدين بالسرعة المناسبة.	3.607	0.981	مرتفعة
44	يرد على استفسارات المستفيدين فى الوقت المناسب.	3.843	0.888	مرتفعة
45	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بثقة تبعث على الاطمئنان.	3.863	0.928	مرتفعة
46	يمتلك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات المستفيدين.	3.880	0.910	مرتفعة
47	تحفظ بيانات المستفيدين ومعاملاتهم بسرية وأمان.	4.003	0.867	مرتفعة
48	يشعر المستفيدون بالأمان فى تعاملاتهم مع الإدارة.	3.890	0.837	مرتفعة
49	يولي الموظفون اهتمامًا فرديًا بحاجات كل مستفيد.	3.903	0.866	مرتفعة
50	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بلطف واحترام.	4.013	0.810	مرتفعة
51	تراعى الظروف الخاصة للمستفيدين عند تقديم الخدمة.	3.863	0.853	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
52	تحرص الإدارة على فهم احتياجات المستفيدين الفعلية.	3.830	0.919	مرتفعة
53	تتوافر في إدارتي تجهيزات مادية حديثة لتقديم الخدمة.	3.543	0.912	مرتفعة
54	تتسم بيئة تقديم الخدمة بالتنظيم والنظافة.	3.840	0.926	مرتفعة
55	تستخدم وسائل تقنية متطورة في تقديم الخدمات.	3.490	0.959	مرتفعة
56	يظهر الموظفون بمظهر لائق أثناء تقديم الخدمة.	3.957	0.893	مرتفعة

جدول (ج-٥): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (ارتباط الفقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه)

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة
1	تُحدد أهداف واضحة لأدائي الوظيفي في بداية كل دورة أداء.	0.797	<0.001
2	تشارك إدارتي الموظفين في صياغة أهداف أعمالهم.	0.805	<0.001
3	نُترجم أهداف عملي إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.	0.833	<0.001
4	تتوافق أهدافي الفردية مع الأهداف العامة للإدارة التي أعمل بها.	0.829	<0.001
5	أطلع على معايير تقييم أدائي منذ بداية دورة الأداء.	0.847	<0.001
6	يتابع مديري المباشر سير أدائي خلال فترة العمل متابعة منتظمة.	0.790	<0.001
7	ألتقى التوجيه المناسب عند مواجهتي صعوبات في أداء مهامي.	0.800	<0.001
8	نُرصّد مؤشرات أدائي أولاً بأول طوال دورة الأداء.	0.782	<0.001
9	يحرص مديري على تذليل العقبات التي تعترض إنجازي لأعمالي.	0.821	<0.001
10	نُعقد لقاءات دورية لمناقشة مستوى أدائي وتطويره.	0.837	<0.001
11	يُقوم أدائي وفق معايير موضوعية محددة سلفاً.	0.825	<0.001
12	يتسم تقويم أدائي بالعدالة والحياد.	0.838	<0.001
13	يعتمد تقويم أدائي على نتائج عملي الفعلية لا على الانطباعات.	0.841	<0.001

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	تتاح لي مناقشة نتيجة تقييم أدائي مع المسؤول عنه.	0.816	<0.001
15	تمثل نتيجة التقييم مستوى أدائي تمثيلاً دقيقاً.	0.812	<0.001
16	أحصل على تغذية راجعة واضحة عن مستوى أدائي بعد التقييم.	0.810	<0.001
17	توضح لي جوانب القوة وجوانب التحسين في أدائي.	0.822	<0.001
18	تُبنى احتياجاتي التدريبية على نتائج تقييم أدائي.	0.808	<0.001
19	تسهم التغذية الراجعة التي أتلها في تطوير أدائي.	0.783	<0.001
20	توفر إدارتي فرص تطوير مهني تستند إلى نتائج الأداء.	0.799	<0.001
21	أنجز مهامى الوظيفية بدقة وإتقان.	0.824	<0.001
22	أحقق المطلوب من عملى بأقل قدر من الأخطاء.	0.794	<0.001
23	أؤدي أعمالى وفق المعايير المعتمدة فى الوزارة.	0.797	<0.001
24	أحافظ على مستوى جودة ثابت فى إنجاز مهامى.	0.806	<0.001
25	أنجز حجم العمل المكلف به خلال فترة الدوام الرسمى.	0.801	<0.001
26	أتعامل مع أعباء العمل المتزايدة دون تراجع فى إنجازى.	0.817	<0.001
27	يفوق حجم ما أنجزه الحد الأدنى المطلوب من وظيفتى.	0.791	<0.001
28	أكمل المهام الإضافية المسندة إلى عند الحاجة.	0.806	<0.001
29	أنجز أعمالى فى المواعيد المحددة لها.	0.794	<0.001

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	أحرص على عدم تأخير المعاملات المكلف بها.	0.794	<0.001
31	أتجنب إهدار وقت الدوام فيما لا يتصل بالعمل.	0.798	<0.001
32	ألتزم بالجدول الزمني المعتمد لإنجاز أعمالي.	0.805	<0.001
33	أستخدم موارد العمل المتاحة استخدامًا اقتصاديًا.	0.819	<0.001
34	أحرص على تقليل الهدر في الإمكانيات المادية أثناء العمل.	0.826	<0.001
35	أوظف الوسائل التقنية المتاحة لرفع كفاءة إنجازي.	0.808	<0.001
36	أراعي ترشيد النفقات عند أداء مهامي الوظيفية.	0.832	<0.001
37	تقدم الخدمة الإدارية في إدارتي بدقة منذ المرة الأولى.	0.759	<0.001
38	تُجز الخدمات للمستفيدين وفق ما هو معلن عنه.	0.761	<0.001
39	تتسم الخدمات المقدمة بالثبات في مستواها.	0.770	<0.001
40	يوفى للمستفيدين بما يوعدون به من خدمات في وقتها.	0.780	<0.001
41	يستجاب لطلبات المستفيدين دون تأخير.	0.791	<0.001
42	ييدي الموظفون استعدادًا دائمًا لمساعدة المستفيدين.	0.809	<0.001
43	تعالج معاملات المستفيدين بالسرعة المناسبة.	0.816	<0.001
44	يرد على استفسارات المستفيدين في الوقت المناسب.	0.788	<0.001
45	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بثقة تبعث على الاطمئنان.	0.774	<0.001
46	يمتلك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة عن استفسارات المستفيدين.	0.808	<0.001

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
47	تحفظ بيانات المستفيدين ومعاملاتهم بسرية وأمان.	0.786	<0.001
48	يشعر المستفيدون بالأمان في تعاملاتهم مع الإدارة.	0.793	<0.001
49	يولي الموظفون اهتمامًا فرديًا بحاجات كل مستفيد.	0.779	<0.001
50	يتعامل الموظفون مع المستفيدين بلطف واحترام.	0.786	<0.001
51	تراعى الظروف الخاصة للمستفيدين عند تقديم الخدمة.	0.770	<0.001
52	تحرص الإدارة على فهم احتياجات المستفيدين الفعلية.	0.796	<0.001
53	تتوافر في إدارتي تجهيزات مادية حديثة لتقديم الخدمة.	0.795	<0.001
54	تتسم بيئة تقديم الخدمة بالتنظيم والنظافة.	0.755	<0.001
55	تستخدم وسائل تقنية متطورة في تقديم الخدمات.	0.787	<0.001
56	يظهر الموظفون بمظهر لائق أثناء تقديم الخدمة.	0.789	<0.001

جدول (ج-٦): معاملات صدق الاتساق الداخلي للأبعاد بمحاورها وللمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

البعد / المحور	يرتبط بـ	معامل الارتباط	الدلالة	النتيجة
تخطيط الأداء	إدارة الأداء الوظيفي	0.865	<0.001	دال إحصائيًا
متابعة الأداء وتوجيهه	إدارة الأداء الوظيفي	0.874	<0.001	دال إحصائيًا
تقويم الأداء	إدارة الأداء الوظيفي	0.886	<0.001	دال إحصائيًا
التغذية الراجعة وتطوير الأداء	إدارة الأداء الوظيفي	0.858	<0.001	دال إحصائيًا
كفاءة الإنجاز	الإنتاجية	0.858	<0.001	دال إحصائيًا
حجم العمل المنجز	الإنتاجية	0.856	<0.001	دال إحصائيًا
الالتزام بالوقت	الإنتاجية	0.840	<0.001	دال إحصائيًا
ترشيد الموارد	الإنتاجية	0.866	<0.001	دال إحصائيًا
الاعتمادية	جودة الخدمات الإدارية	0.817	<0.001	دال إحصائيًا
الاستجابة	جودة الخدمات الإدارية	0.835	<0.001	دال إحصائيًا
الأمان (الضمان)	جودة الخدمات الإدارية	0.836	<0.001	دال إحصائيًا
التعاطف	جودة الخدمات الإدارية	0.821	<0.001	دال إحصائيًا
الملموسية	جودة الخدمات الإدارية	0.835	<0.001	دال إحصائيًا
إدارة الأداء الوظيفي	الدرجة الكلية للاستبانة	0.902	<0.001	دال إحصائيًا
الإنتاجية	الدرجة الكلية للاستبانة	0.844	<0.001	دال إحصائيًا
جودة الخدمات الإدارية	الدرجة الكلية للاستبانة	0.897	<0.001	دال إحصائيًا

جدول (ج-٧): معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة ومحاورها وللأداة ككل

البعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التفسير
البعد / المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التفسير
تخطيط الأداء	5	0.933	ثبات مرتفع
متابعة الأداء وتوجيهه	5	0.925	ثبات مرتفع
تقويم الأداء	5	0.935	ثبات مرتفع
التغذية الراجعة وتطوير الأداء	5	0.925	ثبات مرتفع
كفاءة الإنجاز	4	0.915	ثبات مرتفع
حجم العمل المنجز	4	0.914	ثبات مرتفع
الالتزام بالوقت	4	0.911	ثبات مرتفع
ترشيد الموارد	4	0.923	ثبات مرتفع
الاعتمادية	4	0.895	ثبات مرتفع
الاستجابة	4	0.912	ثبات مرتفع
الأمان (الضمان)	4	0.907	ثبات مرتفع
التعاطف	4	0.903	ثبات مرتفع
الملموسية	4	0.902	ثبات مرتفع
إدارة الأداء الوظيفي	20	0.964	ثبات مرتفع
الإنتاجية	16	0.952	ثبات مرتفع
جودة الخدمات الإدارية	20	0.954	ثبات مرتفع
الأداة ككل	56	0.977	ثبات مرتفع

جدول (ج-٨): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المحور	إدارة الأداء	الإنتاجية	جودة الخدمات
المحور	إدارة الأداء الوظيفي	الإنتاجية	جودة الخدمات الإدارية
إدارة الأداء الوظيفي	1	0.636	0.713
الإنتاجية	0.636	1	0.650
جودة الخدمات الإدارية	0.713	0.650	1.000

جدول (ج-٩): معاملات الارتباط الثنائية بين محاور الدراسة ودلالاتها الإحصائية

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	الدلالة	النتيجة
المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	الدلالة	النتيجة
إدارة الأداء الوظيفي	الإنتاجية	0.636	<0.001	دال إحصائياً
إدارة الأداء الوظيفي	جودة الخدمات الإدارية	0.713	<0.001	دال إحصائياً
الإنتاجية	جودة الخدمات الإدارية	0.650	<0.001	دال إحصائياً

جدول (ج-١٠): نتائج نماذج تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة الأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	R ² المعدّل	F	الدالة
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig.
الإنتاجية	إدارة الأداء الوظيفي	0.636	0.404	0.402	202.007	<0.001
جودة الخدمات الإدارية	إدارة الأداء الوظيفي	0.713	0.508	0.507	308.097	<0.001
الإنتاجية	أبعاد إدارة الأداء الوظيفي الأربعة	0.638	0.407	0.399	50.562	<0.001
جودة الخدمات الإدارية	أبعاد إدارة الأداء الوظيفي الأربعة	0.717	0.514	0.507	77.871	<0.001

جدول (ج- ١١): معاملات نماذج الانحدار (البسيطة والمتعددة) لاختبار الأثر

النموذج	المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	t	الدالة
النموذج	المتغير	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
الإنتاجية - انحدار بسيط	الثابت	1.545	0.169		9.136	<0.001
الإنتاجية - انحدار بسيط	إدارة الأداء الوظيفي	0.618	0.043	0.636	14.213	<0.001
جودة الخدمات الإدارية - انحدار بسيط	الثابت	1.307	0.145		9.000	<0.001
جودة الخدمات الإدارية - انحدار بسيط	إدارة الأداء الوظيفي	0.655	0.037	0.713	17.553	<0.001
الإنتاجية - انحدار متعدد	الثابت	1.560	0.170		9.160	<0.001
الإنتاجية - انحدار متعدد	تخطيط الأداء	0.134	0.057	0.160	2.340	<0.05
الإنتاجية - انحدار متعدد	متابعة الأداء وتوجيهه	0.095	0.063	0.108	1.509	0.132
الإنتاجية - انحدار متعدد	تقويم الأداء	0.210	0.062	0.249	3.361	<0.001
الإنتاجية - انحدار متعدد	التغذية الراجعة وتطوير الأداء	0.175	0.055	0.212	3.194	<0.01
جودة الخدمات الإدارية - انحدار متعدد	الثابت	1.330	0.146		9.118	<0.001
جودة الخدمات الإدارية - انحدار متعدد	تخطيط الأداء	0.122	0.049	0.154	2.491	<0.05
جودة الخدمات الإدارية - انحدار متعدد	متابعة الأداء وتوجيهه	0.103	0.054	0.124	1.905	0.058
جودة الخدمات الإدارية - انحدار متعدد	تقويم الأداء	0.198	0.053	0.248	3.700	<0.001
جودة الخدمات الإدارية - انحدار متعدد	التغذية الراجعة وتطوير الأداء	0.229	0.047	0.293	4.872	<0.001

جدول (ج-١٢): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في محاور الدراسة تبعًا لمتغير الجنس

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	الدلالة	النتيجة
المحور	ذكر	ن ذكر	متوسط الذكور	انحراف الذكور	t	Sig.	النتيجة
	أنثى	ن أنثى	متوسط الإناث	انحراف الإناث			
إدارة الأداء الوظيفي	ذكر	112	3.893	0.761	1.205	0.230	غير دال
	أنثى	188	3.788	0.685			
الإنتاجية	ذكر	112	4.030	0.652	2.394	<0.05	دال إحصائيًا
	أنثى	188	3.837	0.711			
جودة الخدمات الإدارية	ذكر	112	3.859	0.679	0.895	0.372	غير دال
	أنثى	188	3.788	0.644			

جدول (ج-١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	المحور	د.ح بين المجموعات	د.ح داخل المجموعات	قيمة F	الدالة	النتيجة
المتغير	المحور	درجات الحرية بين	درجات الحرية داخل	F	Sig.	النتيجة
المؤهل العلمي	إدارة الأداء الوظيفي	3	296	0.831	0.478	غير دال
المؤهل العلمي	الإنتاجية	3	296	0.409	0.747	غير دال
المؤهل العلمي	جودة الخدمات الإدارية	3	296	0.693	0.557	غير دال
سنوات الخبرة	إدارة الأداء الوظيفي	3	296	1.106	0.347	غير دال
سنوات الخبرة	الإنتاجية	3	296	2.074	0.104	غير دال
سنوات الخبرة	جودة الخدمات الإدارية	3	296	1.855	0.137	غير دال

جدول (ج-١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعات تحليل التباين الأحادي

المتغير	المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المتغير	المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	إدارة الأداء الوظيفي	دبلوم فأقل	26	3.979	0.940
المؤهل العلمي	إدارة الأداء الوظيفي	بكالوريوس	214	3.818	0.709
المؤهل العلمي	إدارة الأداء الوظيفي	ماجستير	48	3.746	0.644
المؤهل العلمي	إدارة الأداء الوظيفي	دكتوراه	12	3.996	0.519
المؤهل العلمي	الإنتاجية	دبلوم فأقل	26	3.969	0.772
المؤهل العلمي	الإنتاجية	بكالوريوس	214	3.906	0.674
المؤهل العلمي	الإنتاجية	ماجستير	48	3.939	0.757
المؤهل العلمي	الإنتاجية	دكتوراه	12	3.714	0.691
المؤهل العلمي	جودة الخدمات الإدارية	دبلوم فأقل	26	3.983	0.782
المؤهل العلمي	جودة الخدمات الإدارية	بكالوريوس	214	3.805	0.651
المؤهل العلمي	جودة الخدمات الإدارية	ماجستير	48	3.760	0.639
المؤهل العلمي	جودة الخدمات الإدارية	دكتوراه	12	3.833	0.565
سنوات الخبرة	إدارة الأداء الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	33	3.624	0.820
سنوات الخبرة	إدارة الأداء الوظيفي	من ٥ إلى أقل من ١٠	76	3.863	0.698
سنوات الخبرة	إدارة الأداء الوظيفي	من ١٠ إلى أقل من ١٥	88	3.817	0.697
سنوات الخبرة	إدارة الأداء الوظيفي	١٥ سنة فأكثر	103	3.875	0.707
سنوات الخبرة	الإنتاجية	أقل من ٥ سنوات	33	3.758	0.821
سنوات الخبرة	الإنتاجية	من ٥ إلى أقل من ١٠	76	4.068	0.616

المتغير	المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	الإنتاجية	من ١٠ إلى أقل من ١٥	88	3.861	0.694
سنوات الخبرة	الإنتاجية	١٥ سنة فأكثر	103	3.880	0.696
سنوات الخبرة	جودة الخدمات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	33	3.564	0.686
سنوات الخبرة	جودة الخدمات الإدارية	من ٥ إلى أقل من ١٠	76	3.837	0.653
سنوات الخبرة	جودة الخدمات الإدارية	من ١٠ إلى أقل من ١٥	88	3.832	0.608
سنوات الخبرة	جودة الخدمات الإدارية	١٥ سنة فأكثر	103	3.863	0.683

Abstract

This study aimed to identify the effect of job performance management — with its dimensions (performance planning, performance monitoring and coaching, performance appraisal, and feedback and performance development) — on raising productivity, with its dimensions (work efficiency, work output, timeliness, and resource rationalization), and on improving the quality of administrative services measured by the five SERVQUAL dimensions (reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles), among the employees of the Ministry of Education in the Aseer Region, in addition to examining differences attributable to personal and occupational variables.

The study adopted the descriptive correlational method and used a questionnaire as the main data-collection instrument. The questionnaire consisted of three axes distributed over thirteen dimensions with a total of (56) items measured on a five-point Likert scale. It was distributed electronically to a stratified random sample of the Ministry's employees in the Aseer Region, yielding (300) responses valid for analysis, and the overall Cronbach's alpha reliability coefficient reached (0.977).

The findings showed that the level of job performance management was high with an overall mean of (3.83); the level of productivity was high with a mean of (3.91), ranking first among the study axes; and the level of the quality of administrative services was high with a mean of (3.81). The results also revealed a statistically significant positive effect of job performance management on productivity, explaining (40.4%) of its variance, and a stronger effect on the quality of administrative services, explaining (50.8%) of its variance, with no statistically significant differences attributable to gender, academic qualification, or years of experience.

In light of these findings, the study presented a set of recommendations, most notably activating the feedback and performance-development loop as the weakest link in the system, and accelerating the digitization of administrative transactions and upgrading technical equipment to close the gaps in the responsiveness and tangibles dimensions, together with a proposed framework for activating the performance management system and suggestions for future research.

Keywords: Job Performance Management, Productivity, Quality of Administrative Services, Ministry of Education, Aseer Region, Saudi Vision 2030.

**The Effect of Job Performance Management on Raising
Productivity and Improving the Quality of Administrative
Services A Field Study on the Employees of the Ministry of
Education in the Aseer Region"**

Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in
Administration

Specialization: Business Administration

Prepared by:

Aisha Ali Al Shehrani

Academic ID:

253001998

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year

2026