

أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على
مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

The Impact of Strategic Indicators on Enhancing Institutional Performance: An Applied Study on King Fahad Public Library in Jeddah

اسم الطالبة

سحر عبد الرحمن العتيبي

الرقم الجامعي: 221001559

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الإهداء

إلى من كانوا النور في طريقي، والسند في رحلتي...

إلى والدي ووالدتي، مصدر قوتي وإلهامي..

إلى كل من آمن بي ولو بكلمة...

أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وتقديرًا

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من مد لي يد العون خلال إعداد هذا البحث، وأخص بالشكر أساتذتي الأفاضل على توجيهاتهم القيمة، ولعائلتي الكريمة على دعمهم الدائم، ولكل من ساندني بكلمة أو دعاء.

جزاكم الله عني خير الجزاء

جدول المحتويات

4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	المقدمة.....
7.....	مشكلة الدراسة.....
7.....	فجوات على المستوى النظري.....
7.....	فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	أهمية الدراسة.....
8.....	على المستوى النظري:
8.....	على المستوى التطبيقي:
9.....	أسئلة الدراسة.....
9.....	أهداف الدراسة.....
10.....	فرضيات الدراسة.....
10.....	نموذج الدراسة.....
11.....	منهجية الدراسة.....
12.....	الدراسة الميدانية.....
12.....	مخطط المشروع المقترح.....
13	المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة فرضت على المؤسسات تبني أساليب عمل حديثة قائمة على قياس الأداء ومراقبته باستمرار لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ أصبحت المؤشرات الاستراتيجية أداة أساسية لدعم التخطيط والرقابة وصنع القرار داخل المؤسسات الحديثة، وقد ساهمت هذه المؤشرات في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. (أبو قحف، 2009)

كما انعكست بشكل مباشر على أداء المؤسسات بمختلف أنواعها، ومنها المؤسسات الثقافية والخدمية في المؤسسة، وقد دفع هذا التغير المتسارع إلى تبني أساليب حديثة لتقييم الأداء وفق مؤشرات استراتيجية تضمن تحسين مستوى الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة العمل المؤسسي وجودته، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وتميز. (الأزهر، 2016)

ويُعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ضرورة ملحة وليس ترفاً، إذ يسهم في رفع مستوى أدائها حالياً ومستقبلاً إذا ما تم تطبيقه بفعالية، ويساعد تبني هذا الأسلوب في تحقيق العديد من الفوائد أبرزها: رسم خارطة طريق واضحة للمؤسسة، وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، إضافة إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (الأزهر، 2015)

وإدراكاً لأهمية المورد البشري وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميته، تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب إدارية جديدة، من أبرزها مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ويقصد بها توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق منهجية فكرية منظمة تضمن توافق أهداف المؤسسة ورسالتها مع تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. (الصالح، 2012)

وتتحمل جميع مستويات الإدارة مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، مما يتطلب وجود رقابة استراتيجية مناسبة لكل مستوى. وتشمل الرقابة الاستراتيجية في المستويات العليا، حيث تتابع تنفيذ الخطط العامة وتقيم أثرها، والرقابة التكتيكية التي تركز على متابعة الخطط في الأقسام واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والرقابة التشغيلية التي تضمن تنفيذ الخطط اليومية وتوجيه النتائج بشكل فعال.. (بن عباس، 2017)

وتُعرّف المؤشرات الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأدوات والمعايير الكمية والنوعية التي تعتمد عليها الإدارة بهدف قياس الأداء ومقارنته بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة، لضمان متابعة التنفيذ وتقويم النتائج وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب. (أبو قحف، 2009)

أما تطوير أداء المؤسسات فيُقصد به «عملية تحسين مستمرة تهدف إلى رفع مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها من خلال تحسين قدراتها البشرية والتنظيمية والتقنية، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة القدرة التنافسية في ظل بيئة العمل المتغيرة. (الربيعي، 2013)

وأظهرت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أن المؤسسات التي تعتمد على المؤشرات الاستراتيجية في قياس أدائها تتفوق على غيرها في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، كما تساعد هذه المؤشرات في تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، ومع ذلك فإن بعض الدراسات أوضحت وجود تفاوت في درجة تطبيق هذه المؤشرات بين المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها ومستوى وعي إدارتها بأهمية هذه الأداة. (عبد الغفار، 2016)

وتبرز أهمية هذا الموضوع كونه يسلط الضوء على دور المؤشرات الاستراتيجية كأداة قياس فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، بما يسهم في تطوير أدائها وضمان استدامتها، كما أن تناول هذا الموضوع يقدّم إطارًا مرجعيًا مهمًا للإدارات العليا في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. (الربيعي، 2013)

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المؤشرات الاستراتيجية، إلا أن هناك قصورًا في الدراسات التطبيقية التي تربط بين استخدام هذه المؤشرات وتأثيرها المباشر على تطوير أداء المؤسسات في البيئة العربية عمومًا، وفي بعض القطاعات الاقتصادية بشكل خاص، مما يبرز الحاجة إلى دراسات معمقة تغطي هذا الجانب وتسهم في سد الفجوة المعرفية القائمة. (عبد الغفار، 2016)

وتسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تبني المؤسسات للمؤشرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق التطوير المستمر لأدائها، من خلال تقديم إطار علمي يسهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال، وتقديم نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار لتحسين كفاءة العمل المؤسسي ورفع قدرته التنافسية بما يواكب متطلبات البيئة الحديثة ويعزز فرص النجاح والاستدامة في ظل التحديات الراهنة ولتحقيق ذلك، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف المفاهيم ذات الصلة وتحليل البيانات الميدانية من خلال استخدام أداة بحث مناسبة (استبانة) وتطبيقها على عينة ممثلة من المؤسسة المستهدفة، بما يمكن من اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات قابلة للتطبيق.

1.2. مشكلة الدراسة

تتجسد مشكلة البحث بتحديد مدى إسهام استخدام المؤشرات الاستراتيجية في رفع كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف وتحسين القدرة التنافسية لمكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة، وتنقسم الى :

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قصور النماذج التقليدية لقياس الأداء وعدم شمولها للأبعاد الاستراتيجية (مثل جودة الخدمة، رضا المستفيدين، التعلم المؤسسي).
- غياب إطار متكامل يربط الأداء الحالي بالأهداف طويلة الأجل.
- عدم وجود وعي كافٍ بأهمية المؤشرات الاستراتيجية كأسلوب قياس ومتابعة حديث.
- ضعف التكامل بين البيانات المالية وغير المالية في دعم القرارات الاستراتيجية.
- الحاجة لتوضيح العلاقة السببية بين المؤشرات المختلفة ونتائج الأداء

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- محدودية قدرة المكتبات على استخدام مؤشرات استراتيجية واضحة لتوجيه عمليات التطوير.
- الاعتماد على تقارير تقليدية في تقييم الأداء، مما يحدّ من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات شاملة.
- عدم وجود نظام موحد لقياس الأداء يضمن متابعة التقدم نحو الأهداف المعلنة.
- غياب مؤشرات مرتبطة مباشرة برضا المستفيدين والمجتمع، مما يقلل من فعالية الخدمات المقدمة.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من التوجهات الحديثة نحو تبني نظم تقييم الأداء الشاملة التي تعتمد على مؤشرات استراتيجية متنوعة تتجاوز الأساليب المالية التقليدية، بما يعزز قدرة المؤسسات على التطوير المستمر وتحقيق التميز، وتنقسم الأهمية إلى مستويين:

1.2.3. على المستوى النظري:

- إثراء المعرفة العلمية حول دور المؤشرات الاستراتيجية في تطوير الأداء المؤسسي في قطاع المكتبات العامة.
- المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة باستخدام نظم التقييم الحديثة في المؤسسات الثقافية بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين المؤشرات الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- توضيح مفهوم بطاقات الأداء المتوازن والمقاييس غير المالية كأساس لتقييم الأداء.
- دعم المكتبة العربية بمرجع يشرح تطبيق المؤشرات الحديثة في مؤسسة خدمية غير ربحية

1.2.4. على المستوى التطبيقي:

- مساعدة المسؤولين في مكتبة الملك فهد العامة على تبني نظم حديثة لتقييم الأداء وتحسين كفاءة الخدمات.
- تمكين الجهات الرقابية والإشرافية من متابعة نتائج الأداء بشكل أكثر دقة وموضوعية.
- التعرف على المتطلبات والمعوقات اللازمة لتطبيق المؤشرات الاستراتيجية بنجاح.
- توفير معلومات عملية تدعم صناعة القرار الإداري المبني على بيانات شاملة وموثوقة.
- رفع مستوى الوعي لدى الموظفين بأهمية التقييم متعدد الأبعاد لتحقيق الجودة والتطوير المستمر.
- دعم التوجهات الوطنية نحو تطبيق معايير علمية معتمدة في تقييم الأداء المؤسسي

1.3. أسئلة الدراسة

- ما أثر استخدام استراتيجية التحفيز على تطوير الأداء في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟
- كيف يمكن تطبيق المؤشرات المالية على تطوير الأداء المؤسسي في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟
- ما تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة؟
- ما هي العوامل التي تكتشف بها العلاقة الإيجابية في تطبيق المؤشرات الاستراتيجية ومستوى كفاءة العمليات الإدارية داخل مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة ؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر استخدام استراتيجية التحفيز في تطوير الأداء داخل مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.
- تحليل مدى إمكانية تطبيق المؤشرات المالية لتطوير الأداء المؤسسي في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.
- قياس تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.
- استكشاف العلاقة الإيجابية بين تطبيق المؤشرات الاستراتيجية ومستوى كفاءة العمليات الإدارية داخل مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

1.5. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الاستراتيجية وتطوير أداء المؤسسة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات التحفيز وتطوير الأداء في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

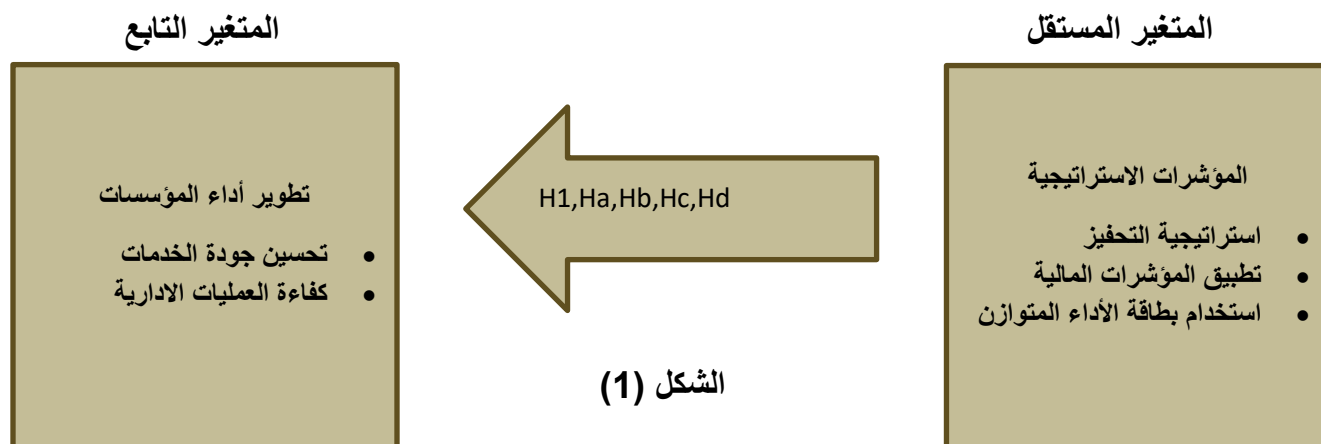
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤشرات المالية وتطوير الأداء المؤسسي في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين جودة الخدمات المقدمة في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤشرات الاستراتيجية ومستوى كفاءة العمليات الإدارية في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة.

1.6. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



الشكل (1)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، 2025

1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

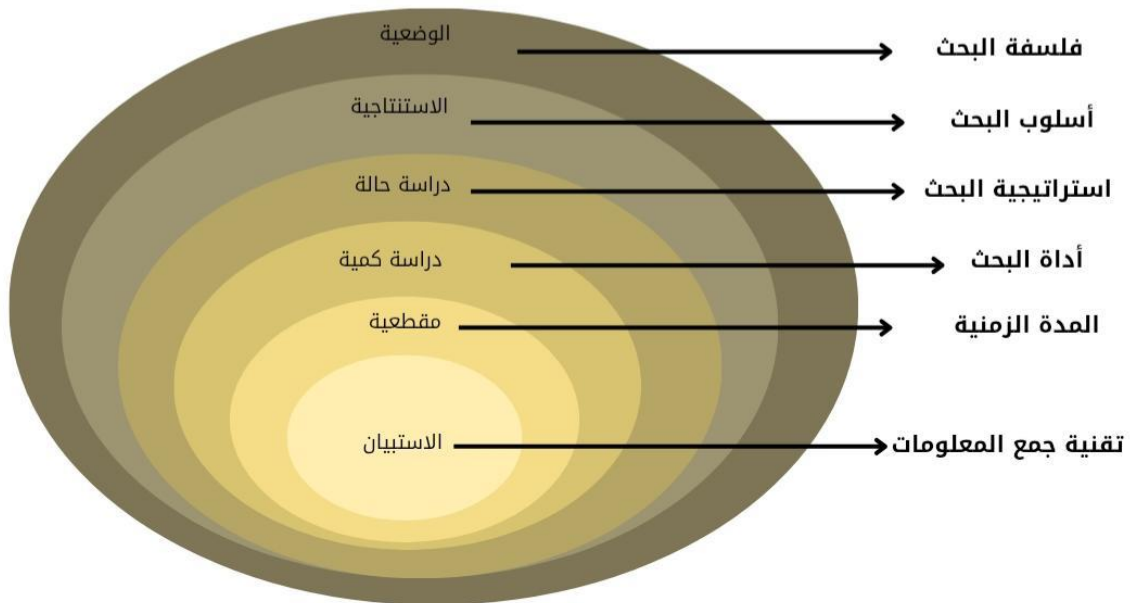
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية في مكتبة الملك فهد العامة بمدينة جدة، وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة من الموظفين العاملين داخل المكتبة، بهدف قياس أثر استخدام المؤشرات الاستراتيجية على تطوير أداء المؤسسة، وتهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وتقديم توصيات عملية تُسهم في تحسين كفاءة العمل داخل المكتبة.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

قائمة المراجع

- أبو قحف، أ.، وآخرون. (2009). الإدارة الاستراتيجية.
- الصالح، د. (2012). دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في تطوير الأداء. جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الربيعي، م.، وآخرون. (2013). إدارة الأداء.
- الأزهر. (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (164)، الجزء الرابع.
- الأزهر. (2016). استراتيجية مقترحة لاستخدام القيمة المضافة في تقييم أداء الطالبات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (171)، الجزء الأول.
- عبد الغفار، م.، وآخرون. (2016). إدارة الأداء المؤسسي.
- بن عباس، ح. (2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.