

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
تخصص ماجستير إدارة أعمال

أثر إدارة الأداء على تحسين جودة خدمة العملاء في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / مونس العنزي

إشراف /

العام الدراسي 2026

قائمة المحتويات

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تساؤلات الدراسة
6. فروض الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المنطلقات النظرية للدراسة
9. المنهجية وطرق البحث
10. أدوات الدراسة
11. حدود الدراسة
12. المراجع

مقدمة

أصبحت جودة خدمة العملاء من أهم عناصر التميز التنافسي في المؤسسات الخدمية، إذ لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بتقديم الخدمة الأساسية، بل بقدرتها على تقديم تجربة متسقة وسريعة وموثوقة تلبي توقعات العملاء. وفي ظل ارتفاع مستوى توقعات المستفيدين، وتعدد قنوات التواصل، وتسارع التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير أساليب إدارية تساعد على ضبط مستوى الأداء وتحسينه بصورة مستمرة.

وتعد إدارة الأداء من الممارسات الإدارية الرئيسة التي تربط بين أهداف المؤسسة وأداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء، والمتابعة الدورية، والتغذية الراجعة، والتقييم، والتطوير والتحفيز. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن فعالية نظم إدارة الأداء لا تتوقف على التقييم السنوي، بل ترتبط بوضوح الأهداف وعدالة النظام وجودة التغذية الراجعة ومدى استخدام نتائج القياس في التطوير والتحسين.

وفي المؤسسات الخدمية، يمثل الموظف نقطة اتصال مباشرة بين المؤسسة والعميل، ولذلك فإن جودة أدائه تنعكس على سرعة الاستجابة، ودقة إنجاز الخدمة، والقدرة على حل المشكلات، والالتزام بالمعايير، ومستوى رضا العملاء. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة الأداء وجودة خدمة العملاء، خاصة في بيئة الأعمال السعودية التي تشهد توسعاً في الخدمات الرقمية واهتماماً متزايداً بقياس الأداء وتحسين تجربة المستفيد.

وتأتي هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات إدارة الأداء على تحسين جودة خدمة العملاء في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد مثل وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء، والمتابعة والتغذية الراجعة، وعدالة تقييم الأداء، والتدريب والتطوير المرتبط بنتائج الأداء، وربط الأداء بالحوافز والتقدير. وتسعى الدراسة إلى تحديد مدى إسهام هذه الممارسات في رفع جودة الخدمة وتحسين استجابة الموظفين ورضا العملاء.

ومن المتوقع أن تقدم الدراسة قيمة علمية وتطبيقية من خلال بناء تصور يربط بين إدارة الأداء وجودة الخدمة في السياق السعودي، وتقديم توصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية وإدارات الموارد البشرية وإدارات خدمة العملاء عند تطوير أنظمة قياس الأداء وبرامج التحسين.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الخدمية تحدياً مستمراً في المحافظة على مستوى مرتفع ومتسق من جودة خدمة العملاء. وقد تمتلك بعض المؤسسات مؤشرات أداء ونظم تقييم رسمية، إلا أن وجود النظام بحد ذاته لا يضمن انعكاسه على سلوك الموظف أو على جودة الخدمة المقدمة للعميل. وقد تظهر فجوة بين ما يتم قياسه داخلياً وبين ما يشعر به العميل فعلياً من سرعة ودقة واهتمام وحل للمشكلة.

وتتجسد المشكلة البحثية في الحاجة إلى فهم مدى فاعلية ممارسات إدارة الأداء في تحسين جودة خدمة العملاء، وتحديد الممارسات الأكثر تأثيراً. فضعف وضوح الأهداف، أو محدودية التغذية الراجعة، أو عدم عدالة التقييم، أو عدم ربط نتائج الأداء بالتطوير والتدريب قد يقلل من قدرة نظام إدارة الأداء على إحداث تحسين حقيقي في الخدمة.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة الأداء على تحسين جودة خدمة العملاء في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع عن المشكلة مجموعة من المظاهر التي تسعى الدراسة إلى تحليلها:

1. تفاوت مستوى جودة الخدمة بين الموظفين أو الوحدات رغم وجود مؤشرات أداء موحدة.
2. التركيز على قياس النتائج الكمية دون الاهتمام الكافي بجودة التفاعل مع العميل.
3. ضعف الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية.
4. عدم انتظام التغذية الراجعة للموظفين أو اقتصرها على فترات تقييم محددة.
5. احتمال وجود فجوة بين مؤشرات الأداء الداخلية ومؤشرات رضا العملاء وتجربتهم.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأداء من خلال ربطها مباشرة بجودة خدمة العملاء، بدلاً من الاكتفاء على دراسة أثرها في الأداء الوظيفي العام.
- تقدم إطاراً بحثياً قابلاً للاختبار يربط بين أبعاد إدارة الأداء ومخرجات الخدمة في المؤسسات الخدمية.
- تضيف نتائج من البيئة السعودية، بما يدعم فهم العلاقة بين ممارسات الإدارة الحديثة وجودة الخدمات في سياق يشهد تحولاً رقمياً وتنظيمياً متسارعاً.
- تتيح الدراسة أساساً يمكن البناء عليه في أبحاث لاحقة تتناول تجربة العميل أو الرضا أو الولاء أو الإنتاجية كمتغيرات إضافية.

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة القيادات على تحديد ممارسات إدارة الأداء الأكثر ارتباطاً بجودة الخدمة.
- دعم إدارات الموارد البشرية في تطوير نماذج تقييم تتضمن مؤشرات مرتبطة بالعميل.
- مساعدة إدارات خدمة العملاء على مواءمة مؤشرات الجودة مع أهداف الموظفين.
- توجيه برامج التدريب والتطوير بناءً على فجوات أداء قابلة للقياس.
- تقديم توصيات تساعد المؤسسات على بناء ثقافة أداء قائمة على التحسين المستمر والمسؤولية عن تجربة العميل.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تحليل أثر إدارة الأداء على تحسين جودة خدمة العملاء في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

6. قياس أثر وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء على جودة خدمة العملاء.
7. تحليل أثر المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة على مستوى الخدمة.
8. قياس أثر عدالة وشفافية تقييم الأداء على سلوك الموظفين تجاه العملاء.
9. التعرف على أثر التدريب والتطوير المبني على نتائج الأداء في تحسين جودة الخدمة.
10. تحليل أثر الحوافز والتقدير المرتبطين بالأداء على الالتزام بمعايير خدمة العملاء.
11. تقديم توصيات عملية لتطوير أنظمة إدارة الأداء بما يدعم جودة الخدمة وتجربة العميل.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة الأداء على تحسين جودة خدمة العملاء في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

12. ما أثر وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء على جودة خدمة العملاء؟
13. ما أثر المتابعة والتغذية الراجعة المستمرة على جودة خدمة العملاء؟
14. ما أثر عدالة وشفافية تقييم الأداء على جودة خدمة العملاء؟
15. ما أثر التدريب والتطوير المرتبط بنتائج الأداء على جودة خدمة العملاء؟
16. ما أثر الحوافز والتقدير المرتبطين بالأداء على جودة خدمة العملاء؟
17. ما الممارسات التي يمكن أن تزيد من فاعلية إدارة الأداء في دعم جودة الخدمة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء على تحسين جودة خدمة العملاء في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

18. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف ومؤشرات الأداء على جودة خدمة العملاء.
19. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتغذية الراجعة المستمرة على جودة خدمة العملاء.
20. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة وشفافية تقييم الأداء على جودة خدمة العملاء.
21. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المرتبط بنتائج الأداء على جودة خدمة العملاء.
22. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والتقدير المرتبطين بالأداء على جودة خدمة العملاء.

الدراسات السابقة

Vuong & Nguyen (2022)

قدمت الدراسة مراجعة منهجية لاستراتيجيات قياس أداء الموظفين في الشركات، وخلصت إلى أهمية استخدام أدوات قياس واضحة ومتكاملة، وربط تقييم الأداء بالدافعية والأهداف الفردية والتنظيمية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس فاعلية إدارة الأداء.

Velasco & co-authors (2024)

تناولت الدراسة كيفية تقييم فاعلية نظم إدارة الأداء، واقترحت نموذجًا تكامليًا يتضمن أبعادًا على مستوى الموظف والمنظمة، ومن بين النتائج التشغيلية التي تناولتها الإنتاجية، كما ظهر رضا العملاء ضمن الآثار الخارجية. وتدعم هذه الدراسة فكرة أن أثر إدارة الأداء يمكن أن يمتد إلى نتائج تتجاوز الموظف نفسه.

Rahmita, Fahmy & Syahrul (2024)

راجعت الدراسة مكونات نظام إدارة الأداء الفعال، وأكدت أن فعالية النظام ترتبط بتكامل عناصره وبطريقة التطبيق وليس بمجرد وجود عملية تقييم رسمية. وتساعد هذه النتيجة في تفسير أهمية دراسة عدة أبعاد لإدارة الأداء بصورة متزامنة.

Ibbar & Mappisabbi (2025)

استعرضت الدراسة أثر الإدارة القائمة على الأداء في تعزيز الإنتاجية التنظيمية، وأشارت إلى أن الأنظمة الفعالة عندما ترتبط بالاستراتيجية وتطوير الموظفين ومشاركة أصحاب المصلحة تسهم في تحسين النتائج، مع أهمية إدارة التغيير والتطوير المستمر للنظام.

Olorunnisola, Adegoke & Olorunnisola (2026)

خلصت مراجعة منهجية حديثة إلى أن ممارسات إدارة الأداء المتكاملة، ومنها تحديد الأهداف والمراجعة والتغذية الراجعة والتدريب والتقدير، ترتبط بتحسين الدافعية والرضا والإنتاجية والأداء العام. وتنسجم هذه الأبعاد بصورة مباشرة مع النموذج المقترح في الدراسة الحالية.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - المملكة العربية السعودية

تؤكد اللوائح التنظيمية للموارد البشرية أن إدارة الأداء ترتبط بقياس أداء الموظف وفق أسس ومعايير محددة مرتبطة بأهداف الجهة، وأن من أهدافها رفع أداء الموظف وزيادة إنتاجيته والتعلم المستمر وتحديد الأداء المنخفض ووضع خطط لتطويره. ويعطي ذلك الدراسة الحالية أهمية تطبيقية في السياق السعودي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق على أن إدارة الأداء الفعالة عملية متكاملة تشمل تحديد الأهداف، والقياس، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتطوير، والتحفيز. إلا أن جانبًا كبيرًا من الأدبيات يركز على الأداء

الوظيفي أو الإنتاجية أو فعالية النظام بصورة عامة، بينما تركز الدراسة الحالية على النتيجة التي يلمسها العميل مباشرة وهي جودة الخدمة. كما تتميز الدراسة بتركيزها على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمنحها بعدًا تطبيقيًا يتناسب مع طبيعة التحولات الإدارية والخدمية في المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة

نظرية تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

تفترض أن الأهداف الواضحة والمحددة والقابلة للقياس توجه الانتباه والجهد وتزيد المثابرة، خاصة عندما تصاحبها تغذية راجعة مناسبة. وتستخدم الدراسة هذه النظرية لتفسير أثر وضوح مؤشرات الأداء والأهداف المرتبطة بخدمة العملاء على سلوك الموظف وجودة أدائه.

نظرية التوقع (Expectancy Theory)

توضح أن دافعية الموظف تتأثر بإدراكه للعلاقة بين الجهد والأداء وبين الأداء والنتائج أو المكافآت. وبناءً عليه، فإن ربط الأداء الجيد بالتقدير والحوافز بصورة عادلة وواضحة قد يعزز اهتمام الموظف بتحقيق معايير الخدمة.

نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

تساعد هذه النظرية على تفسير أثر عدالة التقييم وشفافية الإجراءات في قبول الموظف لنظام الأداء وثقته به. فكلما أدرك الموظف أن التقييم منصف ويستند إلى معايير واضحة، زادت احتمالية تفاعله الإيجابي مع التغذية الراجعة ومتطلبات التحسين.

نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)

ينطلق من أن جودة الخدمة تتشكل من أبعاد مثل الاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والجوانب الملموسة. وستستفيد الدراسة من هذا الإطار في بناء مؤشرات تقيس جودة خدمة العملاء بصورة تتناسب مع طبيعة المؤسسات الخدمية.

النموذج المفاهيمي المقترح

المتغير المستقل: إدارة الأداء، ويقاس من خلال الأبعاد التالية: وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء، المتابعة والتغذية الراجعة، عدالة وشفافية التقييم، التدريب والتطوير المرتبط بالأداء، والحوافز والتقدير.

المتغير التابع: جودة خدمة العملاء، وتقاس من خلال مؤشرات مثل سرعة الاستجابة، ودقة الخدمة، والالتزام بالمعايير، والقدرة على حل المشكلة، والاهتمام بالعميل، والرضا العام عن مستوى الخدمة.

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات إحصائيًا. ويتيح هذا المنهج جمع بيانات معيارية من عدد مناسب من المشاركين، ثم تحليلها للكشف عن اتجاه وقوة العلاقة بين أبعاد إدارة الأداء وجودة خدمة العملاء.

نوع البحث

تعد الدراسة من البحوث التطبيقية؛ لأنها تتناول مشكلة إدارية واقعية وتسعى إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن تطبيقها في المؤسسات الخدمية. كما أنها وصفية تحليلية لأنها تصف واقع ممارسات إدارة الأداء ثم تحلل أثرها في جودة الخدمة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية ممن ترتبط وظائفهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بخدمة العملاء أو إدارة الأداء، مثل موظفي خدمة العملاء، والمشرفين، ومديري الوحدات، وموظفي الجودة والموارد البشرية.

عينة الدراسة

يقترح أن تتكون العينة من نحو 150 مفردة، بما يتوافق مع طبيعة النموذج السابق للجامعة، مع مراعاة التنوع في المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة ونوع المؤسسة. ويمكن استخدام عينة قصدية أو مبسرة وفق إمكانية الوصول إلى المشاركين، مع توضيح ذلك عند التنفيذ الفعلي.

أساليب تحليل البيانات

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات الإجابات.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الأداء على جودة خدمة العملاء.
- اختبارات الفروق المناسبة مثل T-test أو ANOVA عند الحاجة لدراسة الفروق باختلاف الخصائص الديموغرافية.
- استخدام برنامج SPSS أو برنامج إحصائي مكافئ في تحليل البيانات.

أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وسيتم تصميمها بطريقة تسمح بتحويل إجابات المشاركين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

محاورة الاستبانة المقترحة

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة، مجال العمل، وطبيعة التعامل مع العملاء.

المحور الثاني: وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء

وضوح التوقعات، ارتباط المؤشرات بأهداف المؤسسة، ووجود مؤشرات مرتبطة بجودة الخدمة.

المحور الثالث: المتابعة والتغذية الراجعة

انتظام مناقشة الأداء، سرعة الحصول على الملاحظات، والاستفادة منها في تصحيح الأداء.

المحور الرابع: عدالة وشفافية التقييم

وضوح معايير التقييم، عدالة التطبيق، إمكانية مناقشة النتائج، وثقة الموظف في عملية التقييم.

المحور الخامس: التدريب والتطوير

استخدام نتائج الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير فرص التطوير، ومتابعة أثر التدريب.

المحور السادس: الحوافز والتقدير

وجود تقدير للأداء المتميز، وعدالة الربط بين الإنجاز والحوافز، وأثر التقدير في الدافعية.

المحور السابع: جودة خدمة العملاء

سرعة الاستجابة، الدقة، حل المشكلات، الالتزام، الاهتمام، والرضا عن الخدمة.

مقياس الإجابة

سيستخدم مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة. ويتيح هذا المقياس تحويل الاتجاهات إلى قيم رقمية مناسبة للتحليل الإحصائي.

صدق وثبات الأداة

سيتم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية وخدمة العملاء. كما سيجرى تطبيق تجريبي على عينة محدودة قبل التطبيق النهائي، ثم حساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي للمحاور.

عبارات أولية مقترحة للاستبانة

23. الأهداف المطلوبة مني في العمل واضحة وقابلة للقياس.
24. تتضمن مؤشرات أدائي عناصر مرتبطة بجودة خدمة العملاء.
25. أتلقى تغذية راجعة منتظمة حول مستوى أدائي.
26. تساعدني التغذية الراجعة على تحسين طريقة تعاملتي مع العملاء.
27. يتم تقييم أدائي وفق معايير واضحة ومعلنة.
28. أشعر أن نتائج تقييم الأداء تعكس مستوى أدائي الفعلي.
29. تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد احتياجاتي التدريبية.
30. تساعد برامج التدريب على تحسين قدرتي على خدمة العملاء.
31. يتم تقدير الموظفين الذين يحققون أداءً متميزاً في خدمة العملاء.
32. يساهم نظام الحوافز في تشجيعي على المحافظة على جودة الخدمة.
33. يتم التعامل مع طلبات العملاء بسرعة مناسبة.
34. تقدم الخدمة للعملاء بدقة ومن المرة الأولى قدر الإمكان.
35. يمتلك الموظفون القدرة والصلاحية المناسبة لحل مشكلات العملاء.
36. تتم متابعة شكاوى العملاء حتى إغلاقها بصورة واضحة.
37. يساهم نظام إدارة الأداء في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة الأداء بأبعادها المقترحة في جودة خدمة العملاء، ولا تتناول جميع العوامل التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر في الجودة مثل التكنولوجيا أو تصميم العمليات أو الثقافة التنظيمية إلا في حدود ما يلزم لتفسير النتائج.

الحدود البشرية

العاملون في المؤسسات الخدمية ممن لديهم معرفة مباشرة بنظام إدارة الأداء أو يقدمون خدمات للعملاء أو يشرفون على تقديمها.

الحدود المكانية

المؤسسات الخدمية العاملة في المملكة العربية السعودية، مع إمكانية التركيز عند التطبيق على المؤسسات التي يمكن للباحث الوصول إلى موظفيها بصورة نظامية.

الحدود الزمانية

تجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026، وتجمع البيانات خلال الفترة التي يتم اعتمادها رسمياً لتنفيذ البحث.

الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على الاستبانة والمنهج الكمي، ولذلك ترتبط النتائج بدقة استجابات المشاركين وبحدود العينة وإمكانية تعميم نتائجها.

النتائج المتوقعة

- وجود أثر إيجابي لإدارة الأداء الفعالة على جودة خدمة العملاء.
- ظهور أهمية خاصة لوضوح الأهداف والتغذية الراجعة المستمرة في تحسين سلوك الخدمة.
- وجود علاقة بين عدالة التقييم وقبول الموظفين لمتطلبات تحسين الأداء.
- إسهام التدريب المرتبط بنتائج الأداء في معالجة فجوات الخدمة.
- الحاجة إلى مواءمة مؤشرات أداء الموظفين مع مؤشرات تجربة العميل ورضاه.

المراجع

Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>

Rahmita, S., Fahmy, R., & Syahrul, L. (2024). The building blocks of an effective performance management system: A comprehensive review. *Journal of Management and Digital Business*. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v5i1.1512>

Velasco, A. F. et al. (2024). How to Evaluate the Effectiveness of Performance Management Systems? An Overview of the Literature and a Proposed Integrative Model. *Administrative Sciences*, 14(6), 117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

Ibbar, A., & Mappisabbi, A. M. F. (2025). Performance-Based Management for Organizational Productivity Enhancement: A Systematic Review. *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*, 2(4), 41–48. <https://doi.org/10.70062/managementdynamics.v2i4.405>

Olorunnisola, G. G., Adegoke, O. O., & Olorunnisola, J. E. (2026). A Systematic Review of Performance Management System on Employee Performance. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 45–59.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

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.

Ministry of Human Resources and Social Development, Saudi Arabia. Implementing Regulation for Human Resources in the Civil Service – Performance Management provisions.