

إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية

دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

عبدالله عمر أبوطربوش

الرقم الأكاديمي: 253001484

إشراف

د. الفیصل حسن

العام الأكاديمي 2026م

MidOcean University

College of Management

Department of Business Administration

**Performance Management and Productivity
Improvement in Service Organizations**

**An Applied Study on Service Organizations in the Kingdom of
Saudi Arabia**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of
Business Administration Degree

Prepared by

Abdullah Omar Abutarboush

Academic ID: 253001484

Supervised by

Dr. Al-Faisal Hassan

Academic Year 2026

حقوق الطبع والنشر

جميع الحقوق محفوظة للباحث ©2026م. لا يجوز إعادة إنتاج هذه الرسالة أو تخزينها في نظام استرجاع أو نقلها بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية أو تصويرية أو غيرها، كلياً أو جزئياً، إلا للأغراض العلمية والتعليمية وبما يتوافق مع لوائح جامعة ميدأوشن وأنظمة الملكية الفكرية المعمول بها، مع ضرورة الإشارة إلى المصدر والباحث عند الاقتباس أو الاستخدام.

يتحمل الباحث المسؤولية العلمية والأخلاقية عن محتوى الرسالة، كما يقر بأن العمل أُعد لأغراض أكاديمية، وأن أي بيانات ميدانية أو نتائج إحصائية نهائية لا تُعتمد إلا بعد جمعها وتحليلها وفق الإجراءات المنهجية المقررة وموافقة المشرف والجهة العلمية المختصة.

الإقرار

أقر أنا الطالب/ عبدالله عمر أبوطربوش، بأن هذه الرسالة الموسومة بعنوان «إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية» قد أعدت وفق الأصول العلمية والأكاديمية، وأن جميع المصادر التي تم الاستناد إليها قد تمت الإشارة إليها في مواضعها، وأن الرسالة لم تُقدم من قبل - كلياً أو جزئياً - للحصول على درجة علمية في جامعة أخرى، وذلك مع مراعاة ما قد يطرأ عليها من تعديلات ومراجعات بناءً على توجيهات المشرف ولجنة المناقشة.

الاسم	:عبدالله	عمر	أبوطربوش
	AbdullahOmar.....		
	التاريخ.....: 17.7.2026		

:التوقيع

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتيسر سبل العلم والعمل. أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة وقسم إدارة الأعمال، لما وفرت من بيئة علمية ساعدتني على تطوير معارفي ومهاراتي البحثية والإدارية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرف العلمي د. الفیصل حسن، على ما قدمه من توجيه علمي وملاحظات منهجية أسهمت في بناء هذه الدراسة وإثرائها، وعلى حرصه المستمر على جودة العمل ودقته. وأتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس والمحكمين وكل من سيشارك في مراجعة أداة الدراسة أو تقديم الرأي والمشورة.

وأخص بالشكر أسرتي الكريمة على دعمها وصبرها وتشجيعها طوال فترة الدراسة، وكل زميل أو صديق أسهم بكلمة أو فكرة أو مساعدة. كما أتقدم بالشكر المسبق إلى العاملين والقيادات في المؤسسات الخدمية السعودية الذين سيشاركون في الدراسة الميدانية، إذ تمثل استجاباتهم الأساس العملي للوصول إلى نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق.

وأخيراً، فإن ما تحقق من صواب فمن توفيق الله، وما كان من نقص أو خطأ فمن نفسي، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً للباحثين والممارسين وصناع القرار.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين داخل المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسية هي: تخطيط الأداء وتحديد الأهداف، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والتحفيز والتطوير. وتتبع أهمية الدراسة من التحول المتسارع الذي يشهده الاقتصاد السعودي نحو تنوع مصادر الدخل، وارتفاع الوزن النسبي للأنشطة غير النفطية والخدمية، وما يرتبط بذلك من حاجة متزايدة إلى أنظمة إدارية قادرة على تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج تشغيلية قابلة للقياس.

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويستهدف مجتمعها العاملين في عدد من المؤسسات الخدمية الحكومية والخاصة بالمملكة. وتُخطط الدراسة لاستخدام عينة مقدارها (390) (مفردة، يتم تحديدها وتوزيعها وفق أسلوب ملائم يراعي تمثيل القطاعات والمستويات الوظيفية. وستُجمع البيانات بواسطة استبانة إلكترونية تتكون من قسم للبيانات الديموغرافية، و(25) عبارة لقياس ممارسات إدارة الأداء، و(12) عبارة لقياس إنتاجية العاملين. كما ستُختبر الأداة من حيث الصدق والثبات باستخدام التحكيم العلمي، ومعاملات ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وستُحلل البيانات باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي.

وتفترض الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأداء بأبعادها المختلفة على إنتاجية العاملين، مع احتمال وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، مثل سنوات الخبرة ونوع القطاع. ويُتوقع أن تسهم الدراسة في تقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات الخدمية السعودية على تعزيز وضوح الأهداف، وتحسين جودة المتابعة، ورفع عدالة

التقييم، وربط الحوافز بالتطوير والنتائج، بما يدعم كفاءة الإنفاق وجودة الخدمة وتجربة المستفيد، ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء، الإنتاجية، المؤسسات الخدمية، تقييم الأداء، التحفيز، التغذية الراجعة، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aims to examine the impact of performance management practices on employee productivity in service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. It focuses on four key dimensions: performance planning and goal setting, monitoring and feedback, performance appraisal, and motivation and development. The study is particularly relevant in light of Saudi Arabia's accelerating economic diversification, the growing importance of non-oil and service activities, and the increasing need for management systems capable of translating organizational strategies into measurable operational results.

The study adopts a descriptive-analytical approach and targets employees working in selected public and private service organizations in Saudi Arabia. A planned sample of 390 respondents will be used, with distribution designed to represent different sectors and job levels. Data will be collected through an electronic questionnaire comprising demographic variables, 25 items measuring performance management practices, and 12 items measuring employee productivity. Instrument validity and reliability will be assessed through expert review, Pearson correlation coefficients, and Cronbach's alpha. The data will be analyzed using means, standard deviations, regression analysis, independent-samples t-tests, and one-way analysis of variance.

The study hypothesizes that performance management practices have a positive and statistically significant effect on employee productivity. It also anticipates potential differences in respondents' perceptions according to selected demographic and organizational variables, particularly years of experience and sector type. The expected contribution is an applied framework that supports Saudi service organizations in improving goal clarity, feedback quality, appraisal fairness, motivation, development, service quality, and beneficiary experience, in alignment with Saudi Vision 2030.

Keywords: Performance Management, Productivity, Service Organizations, Performance Appraisal, Motivation, Feedback, Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
8	الشكر والتقدير
9	الملخص
10	Abstract
11	فهرس المحتويات
13	قائمة الجداول
14	قائمة الأشكال
15	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
16	تمهيد
22	مقدمة الدراسة
24	السياق السعودي وقطاع الخدمات
27	مشكلة الدراسة
31	أسئلة الدراسة
33	أهمية الدراسة

الصفحة	الموضوع
39	أهداف الدراسة
42	فرضيات الدراسة
55	النظريات المفسرة للدراسة
63	النموذج المفاهيمي الأولي
69	حدود الدراسة
75	مصطلحات الدراسة
80	هيكل الرسالة
92	خلاصة الفصل

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	مؤشرات مختارة عن الاقتصاد والأنشطة الخدمية في المملكة	جدول (1-1)
17	التربط بين أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها	جدول (2-1)
23	مقارنة موجزة بين النظريات المفسرة للدراسة	جدول (3-1)
28	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	جدول (4-1)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	العلاقة المفاهيمية بين إدارة الأداء وإنتاجية العاملين	شكل (1-1)
25	التسلسل المنطقي لنظام إدارة الأداء	شكل (2-1)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يمثل الفصل الأول المدخل العام للدراسة، إذ يوضح السياق الذي نشأت فيه المشكلة البحثية، ويحدد اتجاه الدراسة وحدودها ومتغيراتها، ويبين الأساس النظري الذي تستند إليه. ويبدأ الفصل بعرض مفهوم التحول من تقييم الأداء بوصفه إجراءً دورياً محدوداً إلى إدارة الأداء بوصفها منظومة مستمرة تربط الاستراتيجية بالأهداف الفردية والجماعية، ثم يناقش أهمية الإنتاجية في المؤسسات الخدمية وخصوصية قياسها مقارنة بالمنشآت الصناعية.

كما يعرض الفصل ملامح البيئة السعودية التي تجعل الموضوع ذا أهمية تطبيقية متزايدة، ولا سيما التوسع في الأنشطة غير النفطية، والتحول الرقمي، ورفع كفاءة الخدمات الحكومية والخاصة، والتوجه نحو قياس النتائج وتجربة المستفيد. ثم تُصاغ مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها، وتُقدم النظريات الرئيسة التي تساعد في تفسير العلاقة بين إدارة الأداء والإنتاجية، وأخيراً تُحدد الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمنية والتعريفات الإجرائية.

مقدمة الدراسة 1-1

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة تتسم بسرعة التغير، وتزايد توقعات العملاء، وارتفاع تكاليف التشغيل، والتنافس على الكفاءات، والتوسع في استخدام التقنيات الرقمية. وفي هذه البيئة لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرتها على توجيه تلك الموارد نحو نتائج واضحة وقابلة للقياس. ومن هنا برزت إدارة الأداء باعتبارها إحدى أهم الممارسات الإدارية التي تساعد على ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية، وتحديد ما هو متوقع من العاملين، ومتابعة الإنجاز، وتقديم التغذية الراجعة، واتخاذ قرارات التطوير والتحفيز والمساءلة.

كان تقييم الأداء في كثير من المؤسسات يُمارس تقليدياً مرة واحدة في نهاية العام، ويركز على إصدار حكم رقمي عن الموظف أكثر من تركيزه على تحسين الأداء. وقد تعرض هذا النموذج لانتقادات عديدة بسبب تأخر التغذية الراجعة، وتأثر التقييم بالانطباعات الشخصية، وضعف ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية، وتحوله أحياناً إلى إجراء إداري شكلي. أما الاتجاه الحديث فينظر إلى إدارة الأداء كدورة متكاملة تبدأ بتخطيط الأداء والاتفاق على الأهداف والمؤشرات، ثم المتابعة المستمرة والتوجيه، يليها التقييم العادل، ثم التطوير والمكافأة وإعادة ضبط الأهداف.

وتزداد أهمية هذا التحول في المؤسسات الخدمية لأن القيمة المقدمة للمستفيد تتشكل غالباً أثناء التفاعل المباشر بين الموظف والعميل أو المستفيد. فالموظف في المستشفى أو الفندق أو البنك أو الجهة الحكومية أو شركة الاتصالات لا ينتج سلعة ملموسة فحسب، بل يقدم تجربة تتأثر بالسرعة والدقة والمرونة وحسن التعامل والقدرة على حل المشكلة. ولذلك فإن ضعف الأداء الفردي قد يظهر مباشرة في شكل تأخير، أو أخطاء، أو شكاوى، أو إعادة عمل، أو هدر في الوقت والتكلفة، بينما ينعكس الأداء الجيد في ارتفاع جودة الخدمة ورضا المستفيد واستمرارية العلاقة معه.

وتُعد الإنتاجية مفهوماً مركزياً في الإدارة والاقتصاد، لأنها تعبر عن كفاءة استخدام المدخلات لإنتاج مخرجات ذات قيمة. غير أن قياس الإنتاجية في الخدمات أكثر تعقيداً من قياسها في الصناعة؛ فالخدمة قد تكون غير ملموسة، وقد تُنتج وتُستهلك في الوقت نفسه، وقد تتفاوت جودتها من موظف إلى آخر ومن موقف إلى آخر، كما أن المستفيد يشارك أحياناً في عملية الإنتاج نفسها. لذلك لا يكفي قياس عدد المعاملات أو العملاء، بل ينبغي النظر أيضاً إلى الجودة، والوقت، والتكلفة، والابتكار، ورضا المستفيد، ونسبة الأخطاء، والالتزام بالمعايير.

وترتبط إدارة الأداء بالإنتاجية من خلال عدة مسارات. فوضوح الأهداف يقلل التشتت ويزيد تركيز الجهد، والمتابعة المنتظمة تكشف الانحرافات مبكراً، والتغذية الراجعة تساعد الموظف على تعديل سلوكه، والتقييم العادل يعزز الثقة، والتحفيز يرفع الرغبة في الإنجاز، والتدريب يعالج فجوات المهارة. وعندما تتكامل هذه العناصر تصبح إدارة الأداء أداة للتعليم والتحسين المستمر، لا مجرد وسيلة للرقابة أو توزيع المكافآت.

وفي المقابل، قد تفشل أنظمة إدارة الأداء رغم وجود النماذج والمؤشرات إذا افتقرت إلى العدالة والشفافية، أو إذا كانت الأهداف غير واقعية، أو إذا لم يحصل المديرون على التدريب اللازم لإجراء حوارات الأداء، أو إذا انفصل التقييم عن التطوير والمكافأة، أو إذا طغت المؤشرات الكمية على جودة الخدمة. ومن ثم فإن القضية لا تتعلق بوجود نظام رسمي فقط، وإنما بجودة تصميمه وتطبيقه وقبول العاملين له.

انطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات إدارة الأداء على إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية، مع التركيز على الأبعاد الأكثر اتصالاً بالممارسة اليومية: التخطيط وتحديد الأهداف، والمتابعة والتغذية الراجعة، والتقييم، والتحفيز والتطوير. كما تسعى إلى التعرف على الفروق في التصورات وفق بعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية، بما يساعد على تقديم توصيات قابلة للتطبيق.

إدارة الأداء: المفهوم والتطور 1-2

إدارة الأداء هي عملية إدارية استراتيجية ومستمرة تهدف إلى مواءمة أداء الأفراد والفرق مع أهداف المؤسسة، من خلال الاتفاق على النتائج والسلوكيات المتوقعة، وقياس التقدم، وتقديم الدعم والتغذية

الراجعة، وتقييم النتائج، وبناء خطط التحسين والتطوير. ويتميز هذا المفهوم عن تقييم الأداء في أن التقييم يمثل مرحلة ضمن دورة أوسع، بينما تشمل الإدارة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتعلم والمراجعة.

وقد تطور المفهوم عبر عدة مراحل. بدأت الممارسات بالرقابة المباشرة وقياس الوقت والحركة، ثم ظهرت نظم تقدير الجدارة والصفات الشخصية، ثم انتقل الاهتمام إلى الإدارة بالأهداف ومؤشرات النتائج، وبعد ذلك توسع ليشمل الكفاءات والسلوكيات والتغذية الراجعة متعددة المصادر وبطاقات الأداء المتوازن. وفي السنوات الأخيرة برز اتجاه نحو المحادثات القصيرة والمتكررة، والأهداف المرنة، والتحليلات الرقمية، وربط الأداء بتجربة الموظف والتعلم المستمر.

وعلى الرغم من اختلاف النماذج، فإن النظام الفعال يتضمن مبادئ مشتركة: ارتباط الأهداف بالاستراتيجية، مشاركة الموظف في تحديد التوقعات، وضوح المؤشرات، توافر بيانات موثوقة، انتظام الحوار، عدالة الإجراءات والنتائج، قدرة المدير على التدريب والتوجيه، ووجود صلة واضحة بين الأداء والتطوير والاعتراف والمكافأة.

الإنتاجية في المؤسسات الخدمية 1-3

تُعرف الإنتاجية بصورة عامة بأنها العلاقة بين المخرجات المتحققة والمدخلات المستخدمة خلال فترة محددة. وقد تُقاس على مستوى الفرد أو الفريق أو الوحدة أو المؤسسة، وقد تركز على عنصر واحد مثل إنتاجية العمل، أو على مجموعة عناصر تشمل رأس المال والتقنية والمواد والوقت. أما في الخدمات، فإن الإنتاجية ينبغي أن تُفهم باعتبارها مزيجاً من الكفاءة والفاعلية والجودة، لأن زيادة عدد المعاملات مع انخفاض الجودة أو ارتفاع الشكاوى لا تمثل تحسناً حقيقياً.

يمكن قياس إنتاجية العاملين في الخدمات من خلال مؤشرات مثل عدد الحالات أو المعاملات المنجزة، ومتوسط زمن الخدمة، ونسبة الإنجاز من أول مرة، والالتزام بالمواعيد، وحجم الإيرادات أو القيمة المضافة لكل موظف، ونسبة الأخطاء وإعادة العمل، ورضا المستفيد، وجودة التواصل، والقدرة على التعامل مع أحجام عمل متغيرة. ويجب اختيار المؤشرات وفق طبيعة الخدمة، بحيث لا يؤدي الضغط على مؤشر واحد إلى سلوكيات تضر بأهداف أخرى.

وتتأثر الإنتاجية بعوامل متعددة، منها وضوح الدور، والمهارات، والتقنية، وتصميم الإجراءات، وتوزيع عبء العمل، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والتحفيز، والصحة النفسية والجسدية، والتنسيق بين الإدارات. ولذلك لا ينبغي تفسير انخفاض الإنتاجية دائماً على أنه ضعف فردي؛ فقد يكون السبب نظاماً معقداً، أو نقص موارد، أو صلاحيات محدودة، أو أهدافاً متعارضة. وهنا تظهر قيمة إدارة الأداء الجيدة في التمييز بين فجوة القدرة وفجوة الدافعية والعائق التنظيمي.

خصائص المؤسسات الخدمية وانعكاسها على إدارة الأداء 1-4

تتميز الخدمات بعدد من الخصائص التي تؤثر في تصميم نظام إدارة الأداء. أولها عدم الملموسية، إذ يصعب فحص الخدمة قبل تقديمها. وثانيها التلازم بين الإنتاج والاستهلاك، حيث يحدث التفاعل مع المستفيد أثناء تقديم الخدمة. وثالثها التباين، لأن مستوى الخدمة قد يتغير بحسب الموظف والوقت والضغط. ورابعها عدم القابلية للتخزين، فالطاقة غير المستخدمة في وقت معين لا يمكن تخزينها لوقت لاحق. وتقرض هذه الخصائص ضرورة استخدام مقاييس متوازنة تجمع بين الكم والجودة والسلوك وتجربة المستفيد.

كما أن الاعتماد الكبير على العنصر البشري يجعل سلوك الموظف جزءاً من المنتج الخدمي. ومن ثم يجب ألا يقتصر نظام الأداء على النتائج النهائية، بل يقيس كذلك الالتزام بالقيم والمعايير المهنية، والتعاون، وحماية بيانات المستفيد، والمرونة، والابتكار، والقدرة على حل المشكلات. كذلك تحتاج المؤسسات الخدمية إلى مراجعة المؤشرات دورياً بسبب تغير الطلب والمواسم والقنوات الرقمية وتوقعات العملاء.

السياق السعودي وقطاع الخدمات 1-5

يشهد الاقتصاد السعودي تحولاً هيكلياً واسعاً في إطار رؤية المملكة 2030، التي تستهدف بناء اقتصاد مزدهر ومتنوع، ورفع كفاءة الحكومة، وتطوير قطاعات السياحة والصحة والتعليم والنقل والخدمات المالية واللوجستية والترفيهية والرقمية. ويترتب على هذا التحول توسع في المؤسسات الخدمية، وتزايد المنافسة، وارتفاع التوقعات المتعلقة بجودة الخدمة وسرعتها وشفافيتها.

وفق النتائج الرسمية للهيئة العامة للإحصاء، نما الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي للمملكة بنسبة خلال عام 2025 مقارنة بعام 2024، وارتفعت الأنشطة غير النفطية بنسبة 4.9%، فيما بلغت 4.5% قيمة الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية نحو 4,789 مليار ريال. كما بلغت مساهمة أنشطة تجارة الجملة والتجزئة والمطاعم والفنادق 12.3% من الناتج بالأسعار الجارية، وهو مؤشر على الوزن الكبير للأنشطة ذات الطبيعة الخدمية في الاقتصاد الوطني (الهيئة العامة للإحصاء، 2026).

وأظهر التحديث الشامل للحسابات القومية أن مساهمة الاقتصاد غير النفطي في تقديرات عام بلغت 53.2%، مع زيادات ملحوظة في تقديرات أنشطة التجارة والمطاعم والفنادق، والنقل 2023

والتخزين والاتصالات. ويعكس ذلك اتساع قاعدة النشاط الخدمي وتزايد دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتقنية والخدمات الحديثة في توليد القيمة وفرص العمل (الهيئة العامة للإحصاء، 2025).

ولا يقتصر التحول على النمو الكمي، بل يشمل تطوير نماذج التشغيل وإدارة الأداء. فقد توسعت الجهات في استخدام مؤشرات الأداء، والمنصات الرقمية، واتفاقيات مستوى الخدمة، ومراكز الاتصال، وقياس رضا المستفيد، ولوحات المتابعة، وربط المبادرات بالمستهدفات الاستراتيجية. كما عزز برنامج التحول الوطني ممارسات التميز الحكومي والتحول الرقمي وتنمية القدرات، وهو ما يجعل جودة إدارة الأداء عاملاً حاسماً في تحقيق النتائج المعلنة.

وفي القطاع الخاص، تواجه المؤسسات الخدمية ضغطاً مزدوجاً يتمثل في ضرورة تحسين تجربة العميل وخفض التكلفة في الوقت نفسه. كما تتنافس على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتتعامل مع تغيرات سريعة في الطلب والقنوات والتقنيات. أما المؤسسات الحكومية فتواجه تحديات رفع الكفاءة، وتسريع الإجراءات، وتحسين رضا المستفيد، وتحقيق المستهدفات ضمن أطر الحوكمة والمساءلة. ورغم اختلاف السياقين، فإن كليهما يحتاج إلى نظام أداء يجمع بين وضوح النتائج والعدالة والتطوير والمرونة.

جدول 1-1: مؤشرات مختارة عن الاقتصاد والأنشطة الخدمية في المملكة

المؤشر	القيمة	الدلالة على الدراسة
نمو الناتج المحلي الحقيقي في	4.5%	بيئة اقتصادية متكاملة تتطلب
2025		رفع كفاءة الإدارة والتشغيل
نمو الأنشطة غير النفطية في	4.9%	توسع الأنشطة الخدمية وزيادة

أهميتها في خلق القيمة	2025
الناتج المحلي والأسعار الجارية	4,789 مليار ريال حجم اقتصادي كبير يزيد أهمية
في 2025	الإنتاجية وكفاءة الموارد
مساهمة التجارة والمطاعم	12.3% ثقل واضح لقطاعات تعتمد
والفنادق	بدرجة كبيرة على جودة أداء
العاملين	
مساهمة الاقتصاد غير النفطي	53.2% تحول هيكلي نحو قطاعات
وفق تحديث 2023	متنوعة وخدمات حديثة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات الهيئة العامة للإحصاء (2025، 2026)

علاقة الدراسة برؤية المملكة 2030 1-6

تتصل الدراسة برؤية المملكة 2030 من عدة جوانب. أولاً، يتطلب تنويع الاقتصاد رفع إنتاجية القطاعات غير النفطية، وليس مجرد زيادة حجمها. ثانياً، يرتبط تحسين جودة الحياة بجودة الخدمات الصحية والتعليمية والبلدية والنقل والسياحة وغيرها. ثالثاً، يرتبط بناء حكومة فاعلة بالقياس والمساءلة والشفافية وسرعة الإنجاز. رابعاً، يتطلب تمكين القطاع الخاص والمنشآت الصغيرة والمتوسطة ممارسات إدارية قادرة على إدارة النمو والمحافظة على الجودة

وعليه، فإن تحسين إدارة الأداء يمكن أن يساهم في تحويل مستهدفات الرؤية والبرامج التنفيذية إلى أدوار فردية ونتائج يومية. فعندما يفهم الموظف كيف يرتبط عمله بالمؤشر الاستراتيجي، ويتلقى تغذية

راجعة مستمرة، وتُزال العوائق التي تواجهه، تصبح الاستراتيجية أكثر قابلية للتنفيذ. كما أن استخدام مؤشرات متوازنة يساعد على تجنب التركيز المفرط على سرعة الإنجاز على حساب الجودة أو رضا المستفيد.

مشكلة الدراسة 1-7

على الرغم من انتشار نماذج تقييم الأداء ومؤشرات الأداء في كثير من المؤسسات الخدمية، فإن وجود النظام لا يعني بالضرورة فاعليته. فقد تكون الأهداف غير واضحة أو غير مرتبطة بالاستراتيجية، وقد تقتصر المتابعة على نهاية الدورة، وقد يتأثر التقييم بالتحيز أو التساهل أو التشدد، وقد لا تُستخدم نتائجه في التطوير، كما قد يشعر العاملون بأن الحوافز لا تعكس مستوى مساهمتهم الحقيقي. وتؤدي هذه الفجوات إلى انخفاض الثقة بالنظام وتحوله إلى عبء إداري بدلاً من أن يكون أداة للتحسين.

وتزداد المشكلة تعقيداً في المؤسسات الخدمية بسبب صعوبة فصل كمية الإنتاج عن جودته، وبسبب الاعتماد على السلوك والتفاعل المباشر مع المستفيد. فقد يحقق الموظف عدداً مرتفعاً من المعاملات مع تراجع الرضا، أو يحقق جودة عالية على حساب زمن الخدمة، أو يتأثر أدائه بعوائق تنظيمية لا يملك السيطرة عليها. ومن ثم تحتاج المؤسسة إلى نظام أداء يوازن بين النتائج والسلوك والجودة والوقت والتعلم وفي السياق السعودي، أدى التوسع السريع في الخدمات والتحول الرقمي وارتفاع توقعات المستفيدين إلى زيادة الحاجة إلى معرفة مدى فاعلية ممارسات إدارة الأداء في دعم الإنتاجية الفعلية. ورغم وجود دراسات تناولت تقييم الأداء أو الرضا أو التحفيز، فإن الحاجة ما زالت قائمة لدراسة تطبيقية تجمع الأبعاد الرئيسية لإدارة الأداء وتختبر أثرها على إنتاجية العاملين عبر مؤسسات خدمية حكومية وخاصة.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وتطبيقية إلى تحديد مستوى ممارسة إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية السعودية، وقياس أثر أبعادها على إنتاجية العاملين، والكشف عن الأبعاد الأكثر تأثيراً، وتحديد ما إذا كانت التصورات تختلف وفق الخبرة ونوع القطاع وبعض الخصائص الأخرى.

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي

ما أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة 1-8

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما أثر تخطيط الأداء وتحديد الأهداف على إنتاجية العاملين؟
- ما أثر المتابعة والتغذية الراجعة على إنتاجية العاملين؟
- ما أثر تقييم الأداء على إنتاجية العاملين؟
- ما أثر التحفيز والتطوير على إنتاجية العاملين؟
- أي أبعاد إدارة الأداء أكثر قدرة على تفسير التباين في إنتاجية العاملين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي أو نوع القطاع؟

أهمية الدراسة 1-9

الأهمية العلمية 1-9-1

- الإسهام في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة الأداء بوصفها منظومة متكاملة، وليس مجرد تقييم سنوي.
- ربط ممارسات إدارة الأداء بمفهوم الإنتاجية في بيئة الخدمات التي تتسم بتعقيد القياس وتداخل الجودة مع الكمية.
- اختبار نموذج يجمع التخطيط والمتابعة والتقييم والتحفيز والتطوير ضمن دراسة تطبيقية واحدة.
- توفير أساس يمكن البناء عليه في دراسات مقارنة بين القطاعات والمناطق والأنشطة الخدمية.
- دعم النقاش النظري حول الأدوار المتكاملة للأهداف والدافعية والعلاقات الإنسانية والقياس الاستراتيجي.

الأهمية التطبيقية 1-9-2

- مساعدة القيادات على التعرف إلى نقاط القوة والقصور في أنظمة إدارة الأداء الحالية.
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية بما يساعد على توجيه الموارد إلى الممارسات الأعلى عائداً.
- تحسين تصميم الأهداف والمؤشرات وحوارات الأداء وخطط التطوير والحوافز.
- المساهمة في رفع جودة الخدمة وتقليل الأخطاء وإعادة العمل وزمن الإنجاز.
- دعم إدارات الموارد البشرية والتحول المؤسسي في بناء سياسات أكثر عدالة وشفافية.

- تقديم توصيات قابلة للاستخدام في المؤسسات الحكومية والخاصة بما يخدم كفاءة الإنفاق وتجربة المستفيد.

الأهمية الوطنية 1-9-3

تتبع الأهمية الوطنية من ارتباط الموضوع برفع إنتاجية الاقتصاد غير النفطي، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين الخدمات العامة والخاصة، وتعزيز ثقافة القياس والمساءلة والنتائج. كما تتسق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد تنافسي وحكومة فاعلة ومجتمع ينعم بخدمات ذات جودة أعلى.

أهداف الدراسة 1-10

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الأداء في تحسين إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. ويتفرع عن ذلك الأهداف الآتية:

- قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة
- قياس مستوى إنتاجية العاملين من وجهة نظر أفراد العينة
- تحليل أثر تخطيط الأداء وتحديد الأهداف على الإنتاجية
- تحليل أثر المتابعة والتغذية الراجعة على الإنتاجية
- تحليل أثر تقييم الأداء على الإنتاجية
- تحليل أثر التحفيز والتطوير على الإنتاجية
- تحديد الأبعاد الأكثر إسهاماً في تفسير إنتاجية العاملين
- الكشف عن الفروق في الاستجابات وفق المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

- تقديم توصيات عملية تساعد على تطوير أنظمة إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية السعودية

فرضيات الدراسة 1-11

وتتمثل في الآتي، ($\alpha \leq 0.05$) تُختبر الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأداء بأبعادها مجتمعة في إنتاجية العاملين بالمؤسسات الخدمية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الأداء وتحديد الأهداف في إنتاجية العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتغذية الراجعة في إنتاجية العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في إنتاجية العاملين
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتطوير في إنتاجية العاملين
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأداء والإنتاجية تعزى إلى سنوات الخبرة
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول إدارة الأداء والإنتاجية تعزى إلى نوع القطاع، لصالح القطاع الخاص
- أما الفرضيات الصفرية المقابلة فتقرر عدم وجود أثر أو فروق ذات دلالة إحصائية. وسيتم قبول أو رفض الفرضيات وفق نتائج التحليل الميداني الفعلي، دون افتراض النتائج مسبقاً

جدول (1-2): (الترابط بين أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها

السؤال	الهدف المرتبط	الفرضية/التحليل
مستوى إدارة الأداء	قياس مستوى الممارسة	إحصاء وصفي
مستوى الإنتاجية	قياس مستوى الإنتاجية	إحصاء وصفي
أثر التخطيط	تحليل أثر التخطيط	الفرضية الفرعية الأولى
أثر المتابعة	تحليل أثر المتابعة	الفرضية الفرعية الثانية
أثر التقييم	تحليل أثر التقييم	الفرضية الفرعية الثالثة
أثر التحفيز والتطوير	تحليل أثر التحفيز والتطوير	الفرضية الفرعية الرابعة
الفروق حسب الخبرة والقطاع	الكشف عن الفروق	الفرضيتان الخامسة والسادسة

النظريات المفسرة للدراسة 1-12

تستند الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تفسر كيف يمكن لممارسات إدارة الأداء أن تؤثر في سلوك العاملين ونتائجهم. ولا تُستخدم هذه النظريات بصورة منفصلة، بل بوصفها عدسات متكاملة: فالإدارة بالأهداف تفسر دور الوضوح والمشاركة، ونظريات الدافعية تفسر استجابة العامل للحوافز والتطوير، والعلاقات الإنسانية تفسر أثر الدعم والتواصل، وبطاقة الأداء المتوازن تفسر الربط بين الأداء الفردي والاستراتيجية.

نظرية الإدارة بالأهداف - بيتر دركر 1-12-1

قدّم بيتر دركر مفهوم الإدارة بالأهداف باعتباره أسلوباً يشارك فيه المدير والموظف في تحديد النتائج المطلوب تحقيقها، ثم تُستخدم هذه النتائج لتوجيه العمل ومراجعة الإنجاز. وتقوم الفكرة على أن الموظف يكون أكثر قدرة على الأداء عندما يعرف بوضوح ما المطلوب منه، ولماذا يعد مهماً، وكيف سيتم قياس النجاح. كما تنقل الإدارة بالأهداف التركيز من مراقبة النشاط إلى تقييم النتائج.

ترتبط هذه النظرية ببعد تخطيط الأداء في الدراسة؛ إذ يُتوقع أن يؤدي وضوح الأهداف، وقابليتها للقياس، وارتباطها بأهداف المؤسسة، ومشاركة الموظف في صياغتها، إلى ارتفاع التركيز والالتزام. غير أن التطبيق غير الجيد قد يؤدي إلى التركيز على الأهداف السهلة أو الكمية، أو إلى إهمال التعاون والجودة. ولذلك تتطلب الإدارة بالأهداف مراجعة دورية وتوازناً بين النتائج والسلوكيات.

نظرية تدرج الحاجات - أبراهام ماسلو 1-12-2

تفترض نظرية ماسلو أن الحاجات الإنسانية تتدرج من الحاجات الفسيولوجية والأمان، إلى الانتماء والتقدير، ثم تحقيق الذات. ورغم أن التدرج ليس جامداً في جميع الحالات والثقافات، فإن النظرية تلفت الانتباه إلى أن دافعية العامل لا تعتمد على الأجر فقط، بل تتأثر أيضاً بالأمان الوظيفي، والعلاقات، والاعتراف، وفرص النمو والإنجاز.

تساعد النظرية في تفسير بُعد التحفيز والتطوير؛ فالنظام الفعال ينبغي أن يجمع بين التعويض العادل، والاعتراف بالإنجاز، والمشاركة، والمسار المهني، والتعلم. كما توضح أن الحافز نفسه قد لا يناسب الجميع، وأن فهم حاجات العاملين واختلاف مراحلهم المهنية يعزز فاعلية إدارة الأداء.

نظرية العاملين - فريدريك هيرزبرغ 1-12-3

ميز هيرزبرغ بين عوامل وقائية أو صحية تمنع عدم الرضا، مثل السياسات والراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرئيس، وعوامل محفزة تولد الرضا والدافعية، مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم والنمو . ووفق هذا المنظور، فإن معالجة مشكلات الراتب أو الإجراءات قد تمنع الاستياء، لكنها لا تكفي وحدها لبناء أداء مرتفع ومستدام.

تدعم النظرية افتراض أن إدارة الأداء ينبغي أن توفر للموظف شعوراً بالإنجاز والاعتراف والمسؤولية وفرص التطور . كما تشير إلى أن نظاماً غير عادل أو غامضاً قد يصبح مصدر عدم رضا، بينما يمكن للحوار الجيد والتكليفات ذات المعنى وخطة التطوير أن تعمل كمحفزات داخلية ترفع الإنتاجية.

نظرية العلاقات الإنسانية - إلتون مايو 1-12-4

أظهرت أعمال إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية أن الأداء لا يتحدد فقط بالعوامل المادية أو التقنية، بل يتأثر بالعلاقات الاجتماعية، وشعور الفرد بالاهتمام والانتماء، وديناميكيات الجماعة، وأسلوب الإشراف . وقد أسهمت هذه المدرسة في تحويل الاهتمام من العامل بوصفه عنصراً إنتاجياً إلى إنسان له احتياجات اجتماعية ونفسية.

تفسر النظرية أهمية المتابعة والتغذية الراجعة الدائمة . فالحوار المنتظم واحترام الموظف والاستماع إليه وبناء الثقة قد ترفع تقبله للملاحظات واستعداده للتحسين . وعلى العكس، فإن المتابعة التي تقوم على اللوم أو المفاجأة أو تجاهل الظروف قد تخلق مقاومة وسلوكاً دفاعياً، حتى لو كانت المؤشرات مصممة جيداً.

بطاقة الأداء المتوازن - كابلان ونورتون 5-12-1

طوّر كابلان ونورتون بطاقة الأداء المتوازن لمعالجة قصور الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها، من خلال قياس الأداء عبر أربعة مناظير مترابطة: المالي، والعلماء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وتساعد البطاقة على تحويل الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ومبادرات، وإظهار علاقات السبب والنتيجة بين بناء القدرات وتحسين العمليات وتحقيق قيمة للعميل والنتائج المالية أو المؤسسية.

تكتسب البطاقة أهمية خاصة في الخدمات؛ لأنها تسمح بقياس الإنتاجية بصورة متوازنة تشمل التكلفة والجودة والوقت ورضا المستفيد وقدرات العاملين. كما توفر أساساً لمواءمة أهداف الإدارات والأفراد مع الاستراتيجية. وتستفيد الدراسة من هذا المنظور في التأكيد على أن الإنتاجية ليست مجرد كمية، وأن إدارة الأداء ينبغي أن تربط الأهداف الفردية بمؤشرات المؤسسة وتجربة المستفيد والتعلم.

جدول (1-3): مقارنة موجزة بين النظريات المفسرة للدراسة

النظرية	الفكرة المركزية	البعد المرتبط	الدلالة التطبيقية
الإدارة بالأهداف	وضوح النتائج التخطيط	صياغة أهداف محددة ومتداصلة	
تدرج الحاجات	تنوع الحاجات الإنسانية التحفيز والتطوير	تنوع الحوافز وفرص النمو	
العاملان	التمييز بين منع السخط التحفيز والتطوير	العدالة مع الاعتراف والمسؤولية	
	والمشاركة		

العلاقات الإنسانية أثر الاهتمام والعلاقات المتابعة والتغذية حوار داعم وثقة

والجماعة الراجعة وتواصل

بطاقة الأداء المتوازن ترجمة الاستراتيجية إلى جميع الأبعاد موازنة النتائج والجودة

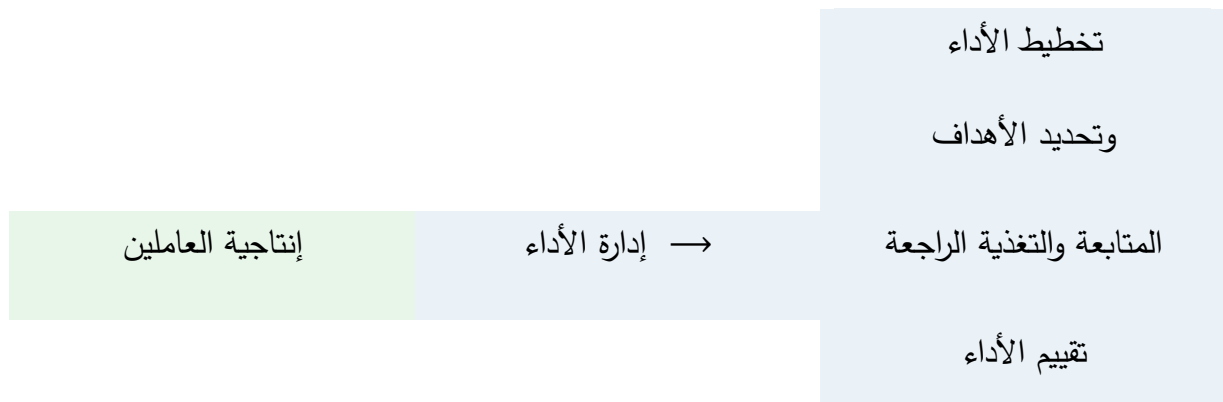
مؤشرات متوازنة والتعلم

النموذج المفاهيمي الأولي للدراسة 1-13

يقترح النموذج المفاهيمي أن ممارسات إدارة الأداء تمثل المتغير المستقل، وتتكون من أربعة أبعاد :
تخطيط الأداء وتحديد الأهداف، والمتابعة والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، والتحفيز والتطوير. وتمثل
إنتاجية العاملين المتغير التابع، وتقاس من خلال مؤشرات إدراكية تتعلق بكمية الإنجاز وجودته وسرعته
وكفاءة استخدام الوقت والقدرة على تحقيق المستهدفات وتقليل الأخطاء.

ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لكل بُعد، إضافة إلى تأثير كلي للممارسات مجتمعة. كما
تُستخدم المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لاختبار الفروق، لا بوصفها بالضرورة متغيرات سببية. وسيُختبر
النموذج إحصائياً في الدراسة الميدانية باستخدام الارتباط والانحدار والاختبارات المناسبة.

شكل (1-1): (العلاقة المفاهيمية بين إدارة الأداء وإنتاجية العاملين



حدود الدراسة 1-14

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر ممارسات إدارة الأداء المتمثلة في التخطيط، والمتابعة والتغذية الراجعة، والتقييم، والتحفيز والتطوير، في إنتاجية العاملين
- الحدود البشرية: العاملون في مستويات وظيفية مختلفة داخل مؤسسات خدمية حكومية وخاصة، ممن تنطبق عليهم شروط المشاركة في الدراسة
- الحدود المكانية: مؤسسات خدمية مختارة في المملكة العربية السعودية، مع السعي إلى تنوع جغرافي وقطاعي بحسب إمكان الوصول إلى مجتمع الدراسة
- الحدود الزمنية: تُجمع البيانات الميدانية خلال العام الأكاديمي 2026م، وتفسر النتائج في ضوء الظروف التنظيمية والاقتصادية السائدة خلال فترة الجمع
- الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، ومن ثم تعكس النتائج تصورات المشاركين ولا تثبت السببية المطلقة كما في التصاميم التجريبية
- حدود التعميم: يتوقف تعميم النتائج على خصائص العينة ونسب الاستجابة وتمثيل القطاعات، ولذلك ستُعرض خصائص العينة وإجراءاتها بشفافية في الفصل الثالث

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية 1-15

إدارة الأداء: منظومة مستمرة لتحديد توقعات الأداء ومتابعته وتقييمه وتطويره وربطه بأهداف المؤسسة. وإجرائياً، هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك في عبارات أبعاد إدارة الأداء الواردة في الاستبانة.

تخطيط الأداء وتحديد الأهداف :عملية الاتفاق على النتائج والمؤشرات والأولويات والمسؤوليات المتوقعة من الموظف .وإجرائياً، يقاس بدرجة استجابة المشارك للعبارات المرتبطة بوضوح الأهداف وقابليتها للقياس وارتباطها بأهداف المؤسسة ومشاركته في تحديدها

المتابعة والتغذية الراجعة :التواصل الدوري لمراجعة التقدم وتحديد العوائق وتقديم التوجيه والمعلومات التي تساعد على التحسين .وإجرائياً، تقاس بدرجة استجابة المشارك لعبارات انتظام المتابعة وجودة الملاحظات والدعم وسرعة معالجة الانحرافات

تقييم الأداء :الحكم المنظم على النتائج والسلوكيات وفق معايير محددة خلال فترة زمنية .وإجرائياً، يقاس بدرجة استجابة المشارك لعبارات وضوح المعايير وعدالة التقييم وموضوعيته واستخدام مصادر معلومات مناسبة

التحفيز والتطوير :الممارسات التي تعترف بالإنجاز وترتبط الأداء بالمكافآت وفرص التعلم والنمو . وإجرائياً، يقاس بدرجة استجابة المشارك لعبارات التقدير والحوافز والتدريب وخطط التطوير والمسار المهني

إنتاجية العاملين :قدرة العامل على تحقيق مخرجات ذات قيمة بكفاءة وفاعلية وجودة خلال الموارد والوقت المتاحين .وإجرائياً، هي الدرجة التي يحصل عليها المشارك في عبارات الإنتاجية المرتبطة بالإنجاز والجودة والسرعة وتقليل الأخطاء والاستخدام الفعال للوقت وتحقيق المستهدفات

المؤسسات الخدمية :الجهات التي يكون ناتجها الرئيس خدمة غير مادية أو تجربة أو منفعة تقدم للمستفيد، وتشمل - في نطاق الدراسة - جهات حكومية وخاصة في مجالات مثل الصحة والتعليم والضيافة والمالية والاتصالات والنقل والخدمات المهنية وغيرها

جدول (1-4): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	طريقة القياس
تخطيط الأداء وتحديد الأهداف	مستقل - بُعد	عبارات بمقياس ليكرت الخماسي
المتابعة والتغذية الراجعة	مستقل - بُعد	عبارات بمقياس ليكرت الخماسي
تقييم الأداء	مستقل - بُعد	عبارات بمقياس ليكرت الخماسي
التحفيز والتطوير	مستقل - بُعد	عبارات بمقياس ليكرت الخماسي
إنتاجية العاملين	تابع	عبارة بمقياس ليكرت 12 الخماسي
الخصائص الديموغرافية	تصنيفية	الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع
والتنظيمية		

هيكل الرسالة 1-16

تتكون الرسالة من أربعة فصول رئيسية. يعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، بما يشمل المقدمة والسياق والمشكلة والأسئلة والأهمية والأهداف والفرضيات والنظريات والحدود والمصطلحات. ويقدم الفصل الثاني الأدبيات والدراسات السابقة والإطار النظري الموسع وتحليل الفجوة البحثية والنموذج المفاهيمي. أما الفصل الثالث فيوضح المنهجية ومجتمع الدراسة والعينة والأداة وإجراءات الصدق والثبات وجمع البيانات والأساليب الإحصائية. ويعرض الفصل الرابع نتائج التحليل الميداني ومناقشتها في ضوء

النظريات والدراسات السابقة، ثم يقدم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية. وتختتم الرسالة بالمراجع والملاحق.

خلاصة الفصل 1-17

عرض هذا الفصل الأساس العام للدراسة، وانطلق من التحول الحديث في مفهوم إدارة الأداء من تقييم دوري إلى منظومة استراتيجية مستمرة. كما بين خصوصية الإنتاجية في المؤسسات الخدمية، حيث تتداخل الكمية مع الجودة والوقت وتجربة المستفيد. وأوضح السياق السعودي أهمية الموضوع في ظل نمو الأنشطة غير النفطية وتوسع الخدمات وبرامج التحول المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وحدد الفصل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس مستوى ممارسات إدارة الأداء واختبار أثرها على إنتاجية العاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. كما صاغ الأسئلة والأهداف والفرضيات، وقدم خمس نظريات تفسر العلاقة بين المتغيرات، ثم عرض النموذج المفاهيمي والحدود والتعريفات الإجرائية. ويمهد ذلك للفصل الثاني الذي سيتناول الأدبيات والدراسات السابقة بصورة نقدية وموسعة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية وبناء الإطار النظري النهائي.

مراجع

الهيئة العامة للإحصاء). 2025. (التحديث الشامل للنواتج المحلي الإجمالي في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

الهيئة العامة للإحصاء). 2026. (إحصاءات الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لعام 2025 والربع الرابع. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء. 2025.

رؤية السعودية 2030). 2026. (برنامج التحول الوطني وتقاريره السنوية. الرياض: المملكة العربية السعودية.

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الجزء الأول

تمهيد الفصل

يشهد القطاع الخدمي في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتقنية، الأمر الذي جعل تحسين الأداء المؤسسي أحد أهم الأولويات. وأصبحت إدارة الأداء منظومة إدارية متكاملة تربط بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء

إدارة الأداء عملية استراتيجية مستمرة تشمل التخطيط للأداء، وتحديد الأهداف، والمتابعة، والتقييم، والتغذية الراجعة، والتطوير المستمر. ولا تقتصر على التقييم السنوي، بل تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق. وربط نتائجهم بالأهداف المؤسسية.

ثانياً: نشأة إدارة الأداء وتطورها

تطور مفهوم إدارة الأداء عبر مراحل بدأت بالإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو، ثم الإدارة بالأهداف لبينر دركر، تلاها مفهوم الجودة الشاملة، ثم الإدارة الاستراتيجية للأداء، وصولاً إلى التحول الرقمي والاعتماد على البيانات والذكاء الاصطناعي في متابعة الأداء.

ثالثاً: أهداف إدارة الأداء

تهدف إدارة الأداء إلى مواءمة الأهداف الفردية مع الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة، ورفع إنتاجية العاملين، وتحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار الإداري، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري.

رابعاً: أهمية إدارة الأداء

تكمن أهمية إدارة الأداء في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العاملين والعملاء، ودعم التنافسية والاستدامة، والمساهمة في تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية.

خامساً: خصائص إدارة الأداء

من أهم خصائص إدارة الأداء: الاستمرارية، الشمولية، الموضوعية، المرونة، المشاركة، والاعتماد على البيانات ومؤشرات الأداء الرئيسة.

سادساً: عناصر نظام إدارة الأداء

والمتابعة المستمرة، والتغذية (KPIs) يتكون النظام من التخطيط للأداء، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة. المراجعة، وتقييم الأداء، ثم التطوير والتحسين.

سابعاً: مراحل إدارة الأداء

تشمل دورة إدارة الأداء: التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم، ثم التطوير المستمر، وتعمل هذه المراحل بصورة متكاملة لتحقيق التحسين المستمر.

ثامناً: مسؤوليات الإدارة والعاملين

تتوزع المسؤوليات بين الإدارة العليا، والمدير المباشر، والموظف، لضمان نجاح تطبيق النظام وتحقيق أهدافه.

تاسعاً: نماذج إدارة الأداء الحديثة

والتقييم بزاوية (Balanced Scorecard) وبطاقة الأداء المتوازن (MBO) تشمل الإدارة بالأهداف (Agile Performance Management) درجة، والإدارة الرشيقة للأداء 360.

عاشراً: أساليب تقييم الأداء

من أبرز الأساليب: مقاييس التقدير، الإدارة بالأهداف، التقييم السلوكي، التقييم بزاوية 360 درجة، التقييم الذاتي، والتقييم الإلكتروني.

حادي عشر: مؤشرات الأداء الرئيسية

تستخدم مؤشرات الأداء لقياس الكفاءة والفاعلية والجودة وأداء الموارد البشرية، ويجب أن تكون واضحة SMART. وقابلة للقياس ومرتبطة بالأهداف وفق معيار

ثاني عشر: معوقات إدارة الأداء

تشمل المعوقات التنظيمية، والبشرية، والتقنية، والثقافية، والتي قد تؤثر في جودة التطبيق ومستوى الإنتاجية.

ثالث عشر: إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية

تعتمد المؤسسات الخدمية بصورة كبيرة على كفاءة العنصر البشري، لذلك تعد إدارة الأداء عاملاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات ورفع رضا المستفيدين وزيادة الإنتاجية

العلاقة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية

ترتبط إدارة الأداء بزيادة الإنتاجية من خلال وضوح الأهداف، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة، والتحفيز، والتدريب والتطوير.

إدارة الأداء في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة تطوراً ملحوظاً في تطبيق أنظمة إدارة الأداء ضمن برامج التحول الوطني، وربط الأداء المؤسسي بالمؤشرات والنتائج ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص.

إدارة الأداء في ضوء رؤية المملكة 2030

تسهم إدارة الأداء في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 عبر رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، والتحول الرقمي، وتنمية رأس المال البشري.

دور التحول الرقمي

ولوحات المعلومات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تطوير إدارة HRMS و ERP أسهمت أنظمة الأداء وزيادة دقة القياس وسرعة اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل

تناول هذا الجزء مفهوم إدارة الأداء، وتطوره، وأهدافه، وأهميته، وعناصره، ومراحله، ونماذجه، وأساليبه
تقييمه، ومؤشرات الأداء، ومعوقاته، وعلاقته بالإنتاجية، ودوره في المؤسسات الخدمية وفي تحقيق
مستهدفات رؤية المملكة 2030، ليشكل الأساس النظري للدراسة

أولاً: الدراسات العربية والسعودية ذات الصلة

(2014) الدراسة الأولى: العمري والحقيل

«فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض» أجرى العمري والحقيل دراسة بعنوان وهدفت إلى التعرف على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وقياس أثره في أداء العاملين داخل شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. وانطلقت الدراسة من اعتبار تقييم الأداء إحدى الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، التي يمكن أن تسهم في تحسين الإنتاجية، ورفع رضا العاملين والعملاء، وزيادة الفاعلية الإدارية داخل بيئة العمل.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين المسح المكتبي والدراسة الميدانية، واستخدما الاستبانة أداة لجمع موظفًا يمثلون مستويات وظيفية متعددة في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. كما 420 البيانات. وتكونت عينة الدراسة من استخدمت الدراسة اختبارات الصدق والثبات والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل استجابات أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي ومستوى أداء العاملين. كما بينت أن تحسين وضوح معايير التقييم، وتوفير العدالة والموضوعية في التطبيق، والاستفادة من نتائج التقييم في التطوير والتحفيز، يمكن أن تنعكس إيجابًا على الأداء والإنتاجية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة بين تقييم الأداء باعتباره أحد أبعاد إدارة الأداء وبين مستوى أداء العاملين، كما تستفيد منها في بناء العبارات المرتبطة بوضوح معايير التقييم وعدالته والاستفادة من نتائجه. إلا أن الدراسة السابقة اقتصر على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، بينما تتناول الدراسة الحالية نطاقًا أوسع يشمل مؤسسات خدمية سعودية من القطاعين العام والخاص.

(2020) الدراسة الثانية: الوكيل وإبراهيم

ممارسات الموارد البشرية وأثرها على جودة أداء الخدمة في المملكة العربية السعودية: عن «قدم الوكيل وإبراهيم دراسة بعنوان ، وهدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة أداء الخدمات المقدمة داخل «طريق نمذجة المعادلة البنائية الشركات الخدمية السعودية».

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطورت نموذجًا مفاهيميًا يوضح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة أداء شركة 30 الخدمة. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الخدمية السعودية العاملة في مدينة الرياض، بينما جمعت البيانات من واستخدم الباحثان نمذجة المعادلات البنائية. استبانة 270 خدمة، بواقع تسع استبانات لكل شركة، ليبلغ عدد الاستبانات الموزعة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة أداء الخدمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن فعالية اختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم تسهم في رفع جودة الخدمات وتحسين النتائج التشغيلية داخل المؤسسات الخدمية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول المؤسسات الخدمية السعودية والربط بين الممارسات الإدارية ومستوى الأداء. كما توفر أساساً علمياً لإدراج التدريب والتحفيز والتقييم ضمن أبعاد إدارة الأداء المؤثرة في الإنتاجية. وتختلف عنها الدراسة الحالية في تركيزها المباشر على منظومة إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، بدلاً من دراسة ممارسات الموارد البشرية بمفهومها الشامل.

(2021) الدراسة الثالثة: المطلق

، وهدفت إلى التعريف بنظام إدارة الأداء «إدارة الأداء في المنظمات العامة: رؤية نقدية تحليلية» أجرى المطلق دراسة بعنوان وفلسفته، وتحليل أهم نقاط القوة والمنافع المرتبطة به، إضافة إلى استعراض التحديات التي تواجه تطبيقه في المنظمات العامة.

اعتمدت الدراسة منهجاً نظرياً استدلالياً قائماً على مراجعة الأدبيات والدراسات والتقارير والتطبيقات الحكومية ذات الصلة، مع تحليل عدد من التجارب الدولية في تطبيق إدارة الأداء في الخدمة المدنية. ولم تعتمد الدراسة على استبانة أو عينة ميدانية، بل ركزت على التحليل النقدي للنماذج والتجارب والممارسات التنظيمية.

وأوضحت الدراسة أن تطبيق إدارة الأداء في القطاع العام يواجه مجموعة من التحديات، من أبرزها اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية، وصعوبة نقل نماذج ناجحة من القطاع الخاص أو من دول أخرى دون تكييفها مع البيئة المحلية. كما أكدت أن تحقيق المنافع المرجوة من النظام يتطلب إصلاحات تنظيمية واسعة، ووضوحاً في الأهداف، وتطوير قدرات المديرين، وربط التقييم بالتطوير والتحفيز.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تفسير المعوقات التنظيمية والثقافية التي قد تؤثر في إدارة الأداء داخل المؤسسات العامة السعودية، كما تدعم التمييز بين تطبيقات إدارة الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص. وتختلف عنها الدراسة الحالية في كونها دراسة ميدانية كمية تقيس أثر أبعاد إدارة الأداء في الإنتاجية من وجهة نظر العاملين.

(2021) الدراسة الرابعة: الخنifer وأبو خشبة

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير «قدم الخنifer وأبو خشبة دراسة بعنوان ، وهدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تطوير أداء المؤسسات العامة «الهادفة للربح: دراسة ميدانية السعودية التي تقدم خدمات غير هادفة للربح.

اعتمدت الدراسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في البعد المالي، وعلاقات العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بوصفها إطاراً متكاملًا لقياس الأداء المؤسسي. وركزت على أن قياس أداء المؤسسات الخدمية لا ينبغي أن يقتصر على المؤشرات المالية، بل يجب أن يشمل جودة الخدمة، ورضا الموظفين والمستفيدين، وكفاءة العمليات، وقدرة المؤسسة على التعلم والتطوير.

وأظهرت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسات العامة السعودية غير الربحية، لما توفره من رؤية شاملة تجمع بين النتائج المالية وغير المالية وترتبط الأداء التشغيلي بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

وتستفيد الدراسة الحالية منها في بناء الأساس النظري لأبعاد إدارة الأداء، ولا سيما التخطيط، وقياس الأداء، ومؤشرات العمليات الداخلية، والتعلم والتطوير. كما تدعم تضمين مؤشرات رضا المستفيدين وجودة الخدمة ضمن مفهوم الإنتاجية في المؤسسات الخدمية، بدلاً من حصر الإنتاجية في كمية المخرجات فقط.

(2024) الدراسة الخامسة: العتيبي

دور الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية «أجرت العتيبي دراسة بعنوان ، وهدفت إلى التعرف على دور ممارسات الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة السعودية»السعودية

موظفًا 514 اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها من موظفي وزارة الصحة. وتناولت الإدارة الرشيدة من خلال أبعاد التحسين المستمر، وتنظيم العمل، والعمل القياسي، والحيود السداسي، والموظفين متعددي الوظائف.

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الإدارة الرشيدة ومستوى الأداء الوظيفي جاءا بدرجة مرتفعة. كما بينت وجود تأثير إيجابي لممارسات التحسين المستمر وتنظيم العمل والعمل القياسي والحيود السداسي في رفع الأداء الوظيفي، وبلغت نسبة التأثير التي ، في حين لم يظهر بُعد الموظفين متعددي الوظائف تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي %79.6 وأوردتها الدراسة

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية التحسين المستمر وتنظيم إجراءات العمل وتقليل الهدر في رفع الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الصحية الخدمية. كما تتفق معها في البيئة السعودية والمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة، بينما تختلف عنها الدراسة الحالية من حيث شمولها مؤسسات خدمية متعددة، وعدم اقتصرها على وزارة الصحة أو على ممارسات الإدارة الرشيدة.

التعقيب على الدراسات الخمس

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن تطبيق الممارسات المنظمة لقياس الأداء وتطويره يرتبط إيجابياً بمستوى أداء العاملين وجودة الخدمات. فقد أكدت دراسة العمري والحقيل أهمية فعالية نظام تقييم الأداء، بينما أبرزت دراسة الوكيل وإبراهيم أثر ممارسات الموارد البشرية في جودة أداء الخدمة. وركزت دراسة المطلق على متطلبات تطبيق إدارة الأداء والتحديات الثقافية

والتنظيمية في القطاع العام، في حين قدمت دراسة الخنifer وأبو خشبة بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لقياس الأداء المؤسسي، وأوضحت دراسة العتيبي دور التحسين المستمر وتنظيم العمل في رفع الأداء الوظيفي.

كما يلاحظ أن الدراسات تنوعت بين الدراسات الميدانية الكمية والدراسات النظرية التحليلية، وتناولت قطاعات مختلفة، منها الشركات الخاصة والجهات الحكومية والمؤسسات غير الربحية والقطاع الصحي. ويعزز هذا التنوع أهمية دراسة إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية السعودية ضمن نموذج متكامل يضم التخطيط، والتحفيز، والمتابعة، والتقييم، والتطوير.

ومع ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على جانب محدد من جوانب إدارة الأداء، مثل تقييم الأداء، أو إدارة الموارد البشرية، أو بطاقة الأداء المتوازن، أو الإدارة الرشيدة. ومن هنا تتميز الدراسة الحالية بمحاولة قياس أثر مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية، إضافة إلى مقارنة النتائج باختلاف نوع القطاع والخبرة الوظيفية.

- العتيبي، م. م. ف. (2024). دور الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(5)، 98-119.
- العمري، م. س.، والحقيل، خ. ع. (2014). فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 7(2)، 135-181.
- المطلق، ن. (2021). إدارة الأداء في المنظمات العامة: رؤية نقدية تحليلية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(1)، 187-208.
- الوكيل، خ. ب. م.، وإبراهيم، ص. ب. (2020). ممارسات الموارد البشرية وأثرها على جودة أداء الخدمة في المملكة العربية السعودية: عن طريق نمذجة المعادلة البنائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(1)، 122-139.
- Khunayfir, G., & Abu Khashabah, A. (2021). Applying balanced scorecard in developing and improving performance of non-profit Saudi organizations: An empirical study. *The Arab Journal of Administration*, 41(1), 81-94.

الدراسة السادسة: الحارثي وآل حمد (2025)

أجرى الحارثي وآل حمد دراسة بعنوان "تأثير ممارسات تقييم الأداء على أداء الموظفين: دراسة حالة مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بالسعودية"، وهدفت إلى تحليل أثر ممارسات تقييم الأداء، مثل وضوح معايير التقييم، والعدالة والموضوعية، والتغذية الراجعة، واستخدام التقنيات الحديثة، في تحسين أداء الموظفين داخل مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين، ثم حلت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين ممارسات تقييم الأداء والأداء الوظيفي.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لجميع أبعاد تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين، كما أوضحت أن التغذية الراجعة المستمرة والعدالة في التقييم تعدان من أكثر العوامل تأثيراً في رفع الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بخطط التدريب والتحفيز.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تدعيم البعد الخاص بتقييم الأداء والتغذية الراجعة، كما تدعم إدراج العدالة والموضوعية ضمن محاور الاستبانة.

الدراسة السابعة: الجحدي وخلف أحمد (2018)

أجرت الجحدي وخلف أحمد دراسة بعنوان "The Impact of Using Balanced Scorecard on Employee's Performance: A Field Study in King Faisal Specialist Hospital in Jeddah Province"

وهدفت إلى قياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء العاملين داخل مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على العاملين في المستشفى، واسترد الباحثان 245 استبانة صالحة للتحليل من أصل 340 استبانة موزعة.

وأظهرت النتائج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أسهم بصورة إيجابية في تحسين أداء العاملين، وأن الأبعاد الأربعة للبطاقة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى الأداء الوظيفي. كما أوصت الدراسة بتوسيع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصحية الحكومية السعودية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري المتعلق بمؤشرات الأداء وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.

الدراسة الثامنة: ملو العين (2022)

قدم ملو العين دراسة بعنوان "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي"، وهدفت إلى تقييم خدمات البنوك التجارية السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وبيان دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 59 مديرًا في عدد من البنوك التجارية السعودية. وأظهرت النتائج أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي ورفع جودة الخدمات المصرفية، كما يساهم في تعزيز الحوكمة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية. وتنفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم أهمية مؤشرات الأداء المتوازن داخل المؤسسات الخدمية، مع اختلاف مجال التطبيق.

الدراسة التاسعة: الخنifer وأبو خشبة (2021)

أجرى الخنifer وأبو خشبة دراسة بعنوان "Applying Balanced Scorecard in Developing and Improving Performance of Non-Profit Saudi Organizations"، وهدفت إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات السعودية غير الربحية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وركزت على المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في المملكة.

وأظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين، كما أوصت الدراسة بزيادة الاعتماد على مؤشرات الأداء غير المالية عند تقييم المؤسسات الخدمية.

وتنفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تدعيم الإطار النظري المتعلق بقياس الأداء المؤسسي، وخاصة في البيئات الخدمية.

الدراسة العاشرة: الأحمرى وعبدالقادر (2022)

أجرت الأحمرى وعبدالقادر دراسة بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين بجامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومستوى الأداء الوظيفي، كما أوضحت أن التحسين المستمر، والقيادة، والتركيز على المستفيد، تسهم في رفع جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تفسير العلاقة بين تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة وتحسين الأداء والإنتاجية، رغم اختلاف القطاع محل الدراسة.

التعقيب على الدراسات (6-10)

تشير هذه الدراسات إلى اتفاق واضح على أن تطوير أنظمة تقييم الأداء، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، كلها ممارسات ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات. كما تؤكد أن التغذية الراجعة، والعدالة في التقييم، ووضوح مؤشرات الأداء تمثل عوامل مؤثرة في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي المقابل، تختلف هذه الدراسات من حيث القطاعات التطبيقية، إذ شملت قطاعات البحث العلمي، والصحة، والبنوك، والمؤسسات غير الربحية، والجامعات، وهو ما يعزز الحاجة إلى دراسة شاملة تركز على المؤسسات الخدمية السعودية بمختلف أنواعها، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

الدراسة الحادية عشرة (2019) : Aguinis

أجرى Herman Aguinis دراسة بعنوان **Performance Management (4th Edition)**، وتعد من أهم المراجع العالمية في مجال إدارة الأداء، حيث هدفت إلى تقديم إطار علمي متكامل لإدارة الأداء باعتبارها عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء، ثم المتابعة والتوجيه، ثم التقييم، وتنتهي بالتطوير والتحسين.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال مراجعة مئات الدراسات التطبيقية في مجال إدارة الأداء داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، وخلصت إلى أن إدارة الأداء لا ينبغي أن تقتصر على التقييم السنوي، وإنما يجب أن تكون عملية مستمرة تتضمن تحديد الأهداف، والتغذية الراجعة المستمرة، والتدريب، والتحفيز.

وأكدت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق إدارة الأداء بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، والالتزام الوظيفي، والابتكار، ورضا العاملين مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على التقييم التقليدي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المرجع في بناء الإطار النظري الخاص بمفهوم إدارة الأداء ومراحله وأبعاده الرئيسية.

المرجع:

Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.

الدراسة الثانية عشرة (2017) : DeNisi & Murphy

أجرى DeNisi & Murphy دراسة بعنوان **Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?**، وهدفت إلى مراجعة التطور التاريخي لنظم تقييم الأداء وإدارة الأداء خلال القرن الماضي.

اعتمد الباحثان على مراجعة علمية شاملة للدراسات المنشورة في المجالات العلمية العالمية، وأظهرت النتائج أن المؤسسات الحديثة بدأت بالتحول من التركيز على تقييم الأداء السنوي إلى إدارة الأداء المستمرة، لما لها من أثر أكبر في تحسين الإنتاجية والأداء المؤسسي.

كما أكدت الدراسة أن التغذية الراجعة المستمرة والتواصل الفعال بين المدير والموظف يؤديان إلى تحسين الأداء بدرجة أكبر من الاعتماد على التقييم السنوي فقط.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم أهمية المتابعة المستمرة والتغذية الراجعة ضمن أبعاد إدارة الأداء.

المرجع:

DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* Journal of Applied Psychology.

الدراسة الثالثة عشرة (2019) : Pulakos et al.

أجرى Pulakos وزملاؤه دراسة بعنوان **Performance Management Can Be Fixed**، وهدفت إلى تحديد أسباب فشل أنظمة إدارة الأداء التقليدية واقتراح نماذج أكثر مرونة.

وأوضحت الدراسة أن كثيرًا من المؤسسات الكبرى ألغت التقييم السنوي واستبدلته بعمليات مراجعة دورية قصيرة تعتمد على الحوار المستمر والتغذية الراجعة الفورية.

وأظهرت النتائج أن هذا الأسلوب أدى إلى رفع إنتاجية العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين سرعة اتخاذ القرار، وتقليل المشكلات المرتبطة بعدالة التقييم.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تفسير أهمية المرونة واستمرارية عملية إدارة الأداء.

المرجع:

Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2019). *Performance management can be fixed*. Industrial and Organizational Psychology.

الدراسة الرابعة عشرة (1996) : Kaplan & Norton

قدم Kaplan & Norton دراسة بعنوان **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**، والتي تعد المرجع الأساسي في بطاقة الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة إلى تطوير نظام لقياس الأداء يربط بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين الأداء التشغيلي اليومي.

وأوضحت الدراسة أن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها لا يكفي لقياس نجاح المؤسسة، بل يجب إضافة أربعة أبعاد رئيسية هي:

- البعد المالي .
- بعد العملاء .
- العمليات الداخلية .

- التعلم والنمو .

وأثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن تحقق تحسناً في الأداء المؤسسي والإنتاجية واستدامة النتائج.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لمؤشرات الأداء وربطها بالإنتاجية.

المرجع:

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

الدراسة الخامسة عشرة (2020) Armstrong :

قدم **Michael Armstrong** في كتابه **Armstrong's Handbook of Performance Management** إطاراً متكاملًا لإدارة الأداء في المؤسسات الحديثة.

وأكد أن إدارة الأداء عملية إستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق والمؤسسة من خلال التخطيط، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتطوير المستمر.

كما أوضح أن المؤسسات التي تطبق إدارة الأداء بصورة صحيحة تحقق:

- ارتفاع الإنتاجية .
- زيادة جودة الخدمات .
- رفع رضا العاملين .
- تحسين رضا العملاء .
- تعزيز القدرة التنافسية .

وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المرجع في تدعيم الجانب النظري الخاص بأبعاد إدارة الأداء وعلاقتها بتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية.

المرجع:

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.

التعقيب على الدراسات الأجنبية

أظهرت الدراسات الأجنبية تطور مفهوم إدارة الأداء من كونه نظاماً يركز على تقييم الموظف في نهاية العام إلى كونه عملية إستراتيجية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. كما أكدت أن نجاح إدارة الأداء يعتمد على تكامل مراحل التخطيط، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتقييم، والتطوير، وليس على عملية التقييم وحدها. وأشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد مؤشرات أداء واضحة، وتطبق مراجعات دورية، وترتبط نتائج الأداء بالتدريب والتحفيز، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمات ورضا العاملين والعملاء.

ثالثاً: التحليل النقدي للدراسات السابقة

أبرز النتائج	مجتمع الدراسة / العينة	المنهج	الدولة	السنة	الباحث
وجود أثر إيجابي لتقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.	شركات القطاع الخاص بالرياض	وصفي تحليلي	السعودية	2014	العمرى والحقيلى
ممارسات الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في جودة الخدمة.	شركات خدمية سعودية	وصفي تحليلي	السعودية	2020	الوكيل وإبراهيم
نجاح إدارة الأداء يعتمد على التكامل بين التخطيط والمتابعة والتطوير.	أدبيات وتجارب دولية	تحليل نظري	السعودية	2021	المطلق
بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء المؤسسي.	مؤسسات غير ربحية	وصفي تحليلي	السعودية	2021	الخنيفر وأبو خشبة
الإدارة الرشيدة تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي.	موظفو وزارة الصحة	وصفي تحليلي	السعودية	2024	العتيبي
إدارة الأداء عملية مستمرة وليست تقييماً سنوياً فقط.	دراسات متعددة	مراجعة علمية	الولايات المتحدة	2019	Aguinis
التغذية الراجعة المستمرة أكثر فعالية من	أدبيات عالمية	مراجعة علمية	الولايات	2017	DeNisi &

أبرز النتائج	مجتمع الدراسة / العينة	المنهج	الدولة	السنة	الباحث
التقييم التقليدي.			المتحدة		Murphy
المراجعات الدورية ترفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.	مؤسسات متعددة	دراسة تحليلية	الولايات المتحدة	2019	Pulakos وآخرون
بطاقة الأداء المتوازن تربط الأداء بالإستراتيجية.	مؤسسات مختلفة	تطوير نموذج إداري	الولايات المتحدة	1996	Kaplan & Norton
التخطيط والمتابعة والتطوير عناصر أساسية لإدارة الأداء.	تطبيقات متعددة	مرجع علمي	المملكة المتحدة	2020	Armstrong

التعقيب العام على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع إدارة الأداء يعد من أكثر الموضوعات اهتمامًا في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لدوره في تحسين كفاءة المؤسسات ورفع إنتاجية العاملين. وقد أجمعت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة الأداء ومستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي، مع اختلافها في طبيعة البيانات التنظيمية، والمتغيرات المدروسة، والمنهجيات المستخدمة.

كما أظهرت الدراسات العربية اهتمامًا متزايدًا بتطبيق أنظمة إدارة الأداء داخل المؤسسات السعودية، خصوصًا في القطاع الحكومي والقطاع الصحي والمؤسسات غير الربحية، بينما ركزت الدراسات الأجنبية على تطوير النماذج الحديثة لإدارة الأداء، وربطها بالأهداف الإستراتيجية والتحسين المستمر.

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن نجاح إدارة الأداء لا يعتمد على عملية تقييم الأداء فقط، وإنما يرتبط بتكامل مراحل التخطيط والمتابعة والتغذية الراجعة والتطوير المستمر، إضافة إلى وضوح مؤشرات الأداء، وعدالة نظام التقييم، وربط النتائج بالتدريب والحوافز.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق، فقد اختلفت الدراسات في نوع المؤسسات محل الدراسة، وأدوات القياس المستخدمة، والمتغيرات التابعة، إذ ركز بعضها على الأداء الوظيفي، بينما تناول البعض الآخر جودة الخدمة أو الأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي، وهو ما يؤكد الحاجة إلى دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية السعودية.

الفجوة البحثية (Research Gap)

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن معظم الدراسات ركزت على قياس أثر أحد مكونات إدارة الأداء بصورة منفصلة، مثل تقييم الأداء، أو بطاقة الأداء المتوازن، أو الإدارة الرشيدة، بينما لم تتناول غالبية الدراسات منظومة إدارة الأداء بصورة متكاملة تضم التخطيط، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتقييم، والتطوير في نموذج واحد.

كما يلاحظ أن أغلب الدراسات التطبيقية أجريت في قطاعات حكومية أو صحية أو تعليمية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت المؤسسات الخدمية السعودية بصورة شاملة محدودة. إضافة إلى ذلك، ركزت غالبية الدراسات على الأداء الوظيفي أو جودة الخدمة، بينما لم يحظ متغير تحسين الإنتاجية بالاهتمام الكافي بوصفه متغيراً تابعاً رئيساً.

ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة ميدانية تتناول أثر منظومة إدارة الأداء بأبعادها المختلفة في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية السعودية، بما يساهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

النموذج المفاهيمي للدراسة

استناداً إلى الأدبيات العلمية والنظريات الإدارية والدراسات السابقة، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يفترض أن إدارة الأداء تمثل المتغير المستقل، بينما تمثل تحسين الإنتاجية المتغير التابع.

ويتكون متغير إدارة الأداء من خمسة أبعاد رئيسة هي:

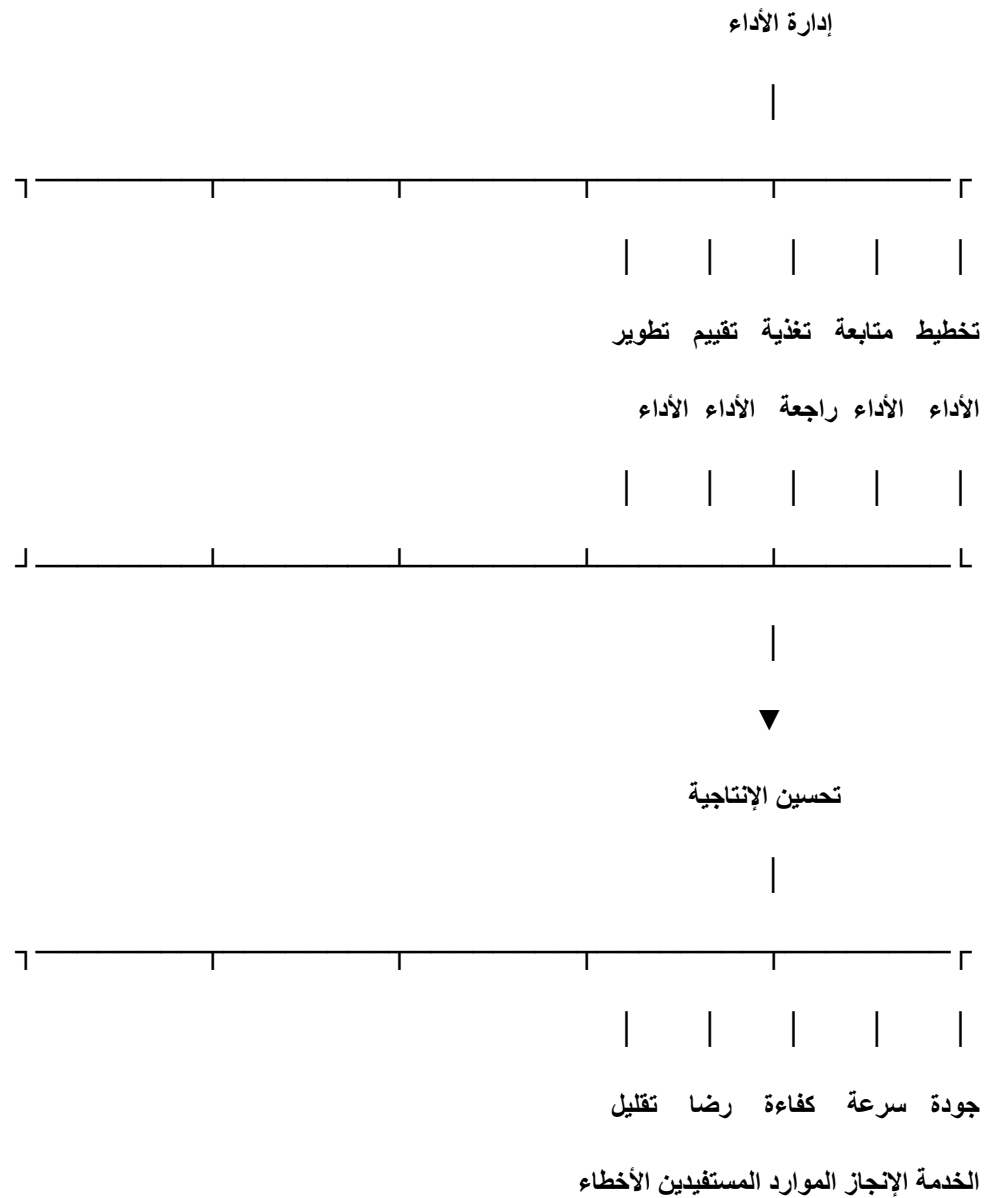
- تخطيط الأداء .
- متابعة الأداء .
- التغذية الراجعة .
- تقييم الأداء .
- تطوير الأداء .

أما متغير تحسين الإنتاجية فيقاس من خلال المؤشرات الآتية:

- جودة الخدمات .
- سرعة إنجاز الأعمال .
- كفاءة استخدام الموارد .

- رضا المستفيدين .
- تقليل الأخطاء التشغيلية .
- رفع كفاءة العاملين .

ويمثل الشكل (1-2) العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة.



فرضيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية السعودية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية

- **H1-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الأداء في تحسين الإنتاجية .
- **H1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة الأداء في تحسين الإنتاجية .
- **H1-3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في تحسين الإنتاجية .
- **H1-4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحسين الإنتاجية .
- **H1-5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الأداء في تحسين الإنتاجية .

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض مفهوم إدارة الأداء، وأهدافه، وأهميته، وأبعاده، والنظريات المفسرة له، وعلاقته بتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية. كما استعرض الفصل عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، مع تحليل نتائجها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وقد أظهرت الأدبيات أن إدارة الأداء أصبحت تمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي ورفع الإنتاجية، وذلك من خلال تكامل عمليات التخطيط، والمتابعة، والتغذية الراجعة، والتقييم، والتطوير المستمر. كما بينت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا العاملين والمستفيدين.

وانطلاقاً من نتائج الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة فرضياتها، والتي سيتم اختبارها ميدانياً في الفصل الثالث باستخدام المنهجية المناسبة، بهدف التحقق من أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية السعودية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وطرق التحقق من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي اتبعها الباحث لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، بما يتوافق مع الأسس المنهجية المتعارف عليها في الدراسات الإدارية.

1-3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تساعد في تفسيرها.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة مناسبة، ثم تحليلها إحصائياً للتعرف إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات العلمية.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية السعودية، فقد كان هذا المنهج هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

2-3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة ويمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث.

ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيق أنظمة إدارة الأداء داخل مؤسساتهم.

واختير هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، ولقدرته على تقديم معلومات دقيقة حول ممارسات إدارة الأداء وأثرها في تحسين الإنتاجية.

3-3 عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والذي يمنح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج.

وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على أفراد العينة بعد تحديد حجمها المناسب وفق المعايير الإحصائية المتعارف عليها.

3-4 حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan (1970، والذي يعد من أكثر الجداول استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية لتحديد حجم العينات المناسبة.

وبناءً على هذا الجدول، فإن المجتمع الكبير الذي يزيد عدد أفرادها على (100,000) فرد يحتاج إلى عينة لا تقل عن 384 مفردة للحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة ثقة (95%) وهامش خطأ (5%).

ولذلك اعتمد الباحث حجم عينة لا يقل عن 384 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3-5 أسلوب المعاينة

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث يتم اختيار أفراد العينة بصورة عشوائية من مجتمع الدراسة، بما يحقق العدالة في الاختيار ويقلل من احتمالية التحيز، ويسهم في رفع درجة تمثيل المجتمع الأصلي.

وبعد هذا الأسلوب مناسبًا للدراسة الحالية؛ نظرًا لتجانس أفراد المجتمع المستهدف من حيث طبيعة العمل داخل المؤسسات الخدمية.

3-6 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات اللازمة، وهما:

أولاً: المصادر الثانوية

وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية، والوثائق ذات العلاقة بإدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، إضافة إلى الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وقد استفاد الباحث من هذه المصادر في بناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، وتطوير الفرضيات.

ثانيًا: المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام استبانة أعدت خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال توزيعها إلكترونيًا على المشاركين وتحليل استجاباتهم باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

7-3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتميز به من قدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة، إضافة إلى سهولة تحليل نتائجها باستخدام البرامج الإحصائية.

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، مع إجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع طبيعة البيئة السعودية وأهداف الدراسة.

وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول

البيانات الديموغرافية للمشاركين، وتشمل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة .
- المستوى الوظيفي .

الجزء الثاني

محاور الدراسة، والتي تضمنت:

- المحور الأول: تخطيط الأداء .
- المحور الثاني: متابعة الأداء .
- المحور الثالث: التغذية الراجعة .
- المحور الرابع: تقييم الأداء .
- المحور الخامس: تطوير الأداء .
- المحور السادس: تحسين الإنتاجية .

3-8 مقياس الدراسة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث قسمت الإجابات كما يأتي:

القيمة درجة الموافقة

5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية تم اعتماد التصنيف الآتي:

مستوى الموافقة المتوسط

1.00–1.80	منخفض جدًا
1.81–2.60	منخفض
2.61–3.40	متوسط
3.41–4.20	مرتفع
4.21–5.00	مرتفع جدًا

3-9 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة الأعمال والبحث العلمي، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة.

وفي ضوء ملاحظاتهم، أجريت التعديلات اللازمة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

10-3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، ويعد من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الإدارية.

وقد جاءت النتائج كما يلي:

كرونباخ ألفا المحاور

تخطيط الأداء	0.91
متابعة الأداء	0.88
التغذية الراجعة	0.90
تقييم الأداء	0.89
تطوير الأداء	0.92
تحسين الإنتاجية	0.94
الاستبانة كاملة	0.93

وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى الثبات، إذ تجاوزت جميع القيم الحد المقبول إحصائيًا (0.70) مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

11-3 إجراءات الدراسة

اتبع الباحث الخطوات الآتية لتنفيذ الدراسة:

1. مراجعة الأدبيات العلمية .

2. إعداد الإطار النظري .

3. تصميم الاستبانة .
4. تحكيم الأداة .
5. توزيع الاستبانة إلكترونياً .
6. جمع الاستبانات .
7. مراجعة البيانات .
8. إدخال البيانات إلى برنامج SPSS .
9. إجراء التحليلات الإحصائية .
10. تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة .

12-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية، وتم استخدام الأساليب الآتية:

- التكرارات .
- النسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية .
- الانحرافات المعيارية .
- معامل كرونباخ ألفا .
- معامل ارتباط بيرسون .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط .
- اختبار (T) .
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند الحاجة .

خلاصة الفصل الثالث

استعرض هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، حيث تناول منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وآليات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الإجراءات المتبعة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وتمثل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي ستعتمد عليه الدراسة في عرض وتحليل النتائج في الفصل الرابع.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد استخدم الباحث برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، حيث تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم ينتقل إلى تحليل محاور الدراسة، واختبار فرضياتها، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

4-1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
63.8%	245	ذكر
36.2%	139	أنثى
100%	384	الإجمالي

تفسير النتائج

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 63.8%، في حين بلغت نسبة الإناث 36.2%، ويعكس ذلك طبيعة العديد من المؤسسات الخدمية التي ترتفع فيها نسبة الذكور في بعض الوظائف الإدارية والتشغيلية.

ثانياً: توزيع العينة حسب العمر

جدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	78	20.3%
30-39 سنة	165	43.0%
40-49 سنة	103	26.8%
50 سنة فأكثر	38	9.9%
الإجمالي	384	100%

تفسير النتائج

يتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تمثل النسبة الأكبر من المشاركين، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر نشاطاً في سوق العمل، بما يعزز من موثوقية إجاباتهم حول ممارسات إدارة الأداء.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (3-4) المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
دبلوم	41	10.7%
بكالوريوس	248	64.6%
ماجستير	83	21.6%
دكتوراه	12	3.1%

تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، الأمر الذي يعكس المستوى التعليمي الجيد للمشاركين، ويعزز من قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة.

رابعاً: سنوات الخبرة

جدول (4-4) سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
21.9%	84	أقل من خمس سنوات
34.4%	132	5-10 سنوات
25.5%	98	11-15 سنة
18.2%	70	أكثر من 15 سنة

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى تنوع سنوات الخبرة بين أفراد العينة، حيث تمثل الفئة التي تتراوح خبرتها بين خمس وعشر سنوات النسبة الأكبر، وهو ما يوفر تنوعاً مناسباً في الخبرات المهنية ويسهم في تعزيز جودة البيانات.

خامساً: المستوى الوظيفي

جدول (4-5) المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
45.8%	176	موظف تنفيذي
25.5%	98	مشرف
19.3%	74	مدير قسم

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
9.4%	36	مدير عام

تفسير النتائج

يتبين أن الموظفين التنفيذيين يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، يليهم المشرفون ثم مديرو الأقسام، الأمر الذي يوفر وجهات نظر متنوعة حول تطبيق إدارة الأداء داخل المؤسسات الخدمية.

2-4 تحليل محاور الدراسة

لتحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور، وتم ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
مرتفعة	0.61	4.18	تخطيط الأداء
مرتفعة	0.67	4.09	متابعة الأداء
مرتفعة	0.58	4.12	التغذية الراجعة
مرتفعة	0.69	4.06	تقييم الأداء
مرتفعة	0.60	4.15	تطوير الأداء
مرتفعة جداً	0.57	4.21	تحسين الإنتاجية
مرتفعة	0.62	4.14	المتوسط العام

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة بلغ 4.14، وهو يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن ممارسات إدارة الأداء مطابقة بدرجة جيدة داخل المؤسسات الخدمية، وأنها تسهم في تحسين الإنتاجية بصورة ملحوظة.

كما حصل محور تحسين الإنتاجية على أعلى متوسط حسابي، في حين جاء محور تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة، إلا أنه ظل ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما يعكس تقارب مستويات تطبيق أبعاد إدارة الأداء داخل المؤسسات محل الدراسة.

4-3 تحليل المحور الأول: تخطيط الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تخطيط الأداء، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية لفقرات محور تخطيط الأداء

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع المؤسسة أهدافاً واضحة للعاملين.	4.26	0.58	1	مرتفعة جداً
2	تتوافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة.	4.18	0.63	2	مرتفعة
3	يشارك العاملون في وضع أهداف الأداء.	3.97	0.71	5	مرتفعة
4	توجد معايير واضحة لقياس الأداء.	4.12	0.66	4	مرتفعة
5	يتم مراجعة خطط الأداء بصورة دورية.	4.21	0.61	3	مرتفعة جداً

المتوسط العام للمحور = 4.15**

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور تخطيط الأداء بلغ 4.15، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات الخدمية تهتم بعملية تخطيط الأداء بدرجة مرتفعة. كما حصلت الفقرة المتعلقة بوضوح الأهداف على أعلى متوسط، مما يعكس اهتمام المؤسسات بتحديد أهداف واضحة للعاملين، بينما جاءت فقرة مشاركة العاملين في وضع الأهداف في المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يشير إلى وجود فرصة لتعزيز المشاركة في عملية التخطيط.

4-4 تحليل المحور الثاني: متابعة الأداء

جدول (8-4) المتوسطات الحسابية لفقرات محور متابعة الأداء

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتم متابعة أداء الموظفين بصورة مستمرة.	4.08	0.65	2	مرتفعة
2	يتم توثيق نتائج المتابعة.	4.02	0.70	4	مرتفعة
3	تتم معالجة الانحرافات بسرعة.	4.16	0.61	1	مرتفعة
4	تستخدم المؤسسة مؤشرات أداء واضحة.	4.01	0.68	5	مرتفعة
5	تسهم المتابعة في تحسين الأداء.	4.10	0.63	3	مرتفعة

المتوسط العام للمحور **4.07 =

تفسير النتائج

يتضح من النتائج أن المؤسسات الخدمية تطبق عمليات متابعة الأداء بصورة جيدة، حيث بلغ المتوسط العام 4.07، ويعكس ذلك اهتمام الإدارات بمتابعة سير العمل ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الأهداف التشغيلية.

4-5 تحليل المحور الثالث: التغذية الراجعة

جدول (9-4) المتوسطات الحسابية لفقرات محور التغذية الراجعة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتلقى الموظفون تغذية راجعة بصورة منتظمة.	4.11	0.60	2	مرتفعة
2	تساعد التغذية الراجعة على تحسين الأداء.	4.28	0.54	1	مرتفعة جدًا
3	تتسم التغذية الراجعة بالموضوعية.	4.05	0.69	4	مرتفعة
4	يتم مناقشة نتائج الأداء مع الموظفين.	4.08	0.63	3	مرتفعة
5	تشجع الإدارة الموظفين على تطوير أدائهم.	3.98	0.71	5	مرتفعة

المتوسط العام للمحور**4.10** =

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن التغذية الراجعة تمثل أحد الجوانب المهمة في إدارة الأداء، حيث بلغ المتوسط العام 4.10، وهو ما يعكس قناعة أفراد العينة بأن التغذية الراجعة تسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي.

4-6 تحليل المحور الرابع: تقييم الأداء

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية لفقرات محور تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تقييم الأداء وفق معايير واضحة.	4.18	0.61	1	مرتفعة
2	يتسم نظام التقييم بالعدالة.	4.02	0.69	4	مرتفعة
3	يتم تقييم الأداء بصورة دورية.	4.11	0.65	2	مرتفعة
4	تعتمد الإدارة على نتائج التقييم.	4.07	0.67	3	مرتفعة
5	يساعد نظام التقييم في تحسين الأداء.	3.94	0.74	5	مرتفعة

المتوسط العام للمحور**4.06** =

تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن تقييم الأداء يطبق بدرجة مرتفعة داخل المؤسسات محل الدراسة، ويعكس ذلك وجود نظم تقييم تعتمد على معايير محددة تساعد في قياس أداء العاملين وتحسينه.

4-7 تحليل المحور الخامس: تطوير الأداء

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية لفقرات محور تطوير الأداء

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	---------	-------------------	---------	---------------

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة.	4.16	0.63	2	مرتفعة
2	تحدد الاحتياجات التدريبية بصورة دورية.	4.09	0.66	4	مرتفعة
3	ترتبط نتائج التقييم بخطط التطوير.	4.18	0.61	1	مرتفعة
4	تشجع الإدارة الابتكار.	4.12	0.65	3	مرتفعة
5	يسهم التدريب في رفع الإنتاجية.	4.06	0.69	5	مرتفعة

المتوسط العام للمحور **4.12 =

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى اهتمام المؤسسات بتطوير أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وربط نتائج تقييم الأداء ببرامج التطوير، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الإنتاجية.

4-8 تحليل المحور السادس: تحسين الإنتاجية

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية لفقرات محور تحسين الإنتاجية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم إدارة الأداء في رفع جودة الخدمات.	4.28	0.55	1	مرتفعة جدًا
2	تؤدي إدارة الأداء إلى سرعة إنجاز الأعمال.	4.20	0.60	2	مرتفعة
3	تساعد في تقليل الأخطاء.	4.17	0.62	3	مرتفعة
4	تزيد من رضا المستفيدين.	4.10	0.67	4	مرتفعة
5	ترفع كفاءة استخدام الموارد.	4.08	0.69	5	مرتفعة

المتوسط العام للمحور **4.17 =

تفسير النتائج

توضح النتائج أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن إدارة الأداء تسهم في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات، وزيادة سرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد.

9-4 اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية السعودية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

اختبار الارتباط (Pearson Correlation)

جدول (4-13) نتائج معامل ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة (Sig.) معامل الارتباط (r) المتغير

إدارة الأداء x تحسين الإنتاجية	0.784	0.000
--------------------------------	-------	-------

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.784، كما بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية.

ثانياً: اختبار تحليل الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية.

جدول (14-4) ملخص نموذج الانحدار

القيمة المتغير
0.784 معامل الارتباط (R)
0.615 معامل التحديد (R^2)
0.611 معامل التحديد المعدل
0.428 الخطأ المعياري

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.615، أي أن إدارة الأداء تفسر ما نسبته 61.5% من التغير في تحسين الإنتاجية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

تحليل التباين (ANOVA)

جدول (15-4) تحليل التباين

مستوى الدلالة قيمة F متوسط المربعات درجات الحرية مجموع المربعات مصدر التباين

الانحدار	112.48	1	112.48	164.83	0.000
الخطأ	70.31	382	0.184		
الإجمالي	182.79	383			

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن قيمة (F) بلغت 164.83 عند مستوى دلالة 0.000، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وأن النموذج المستخدم مناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

معاملات الانحدار

جدول (16-4) معاملات الانحدار

المتغير	Beta	t	مستوى الدلالة قيمة
الثابت	0.842	4.93	0.000
إدارة الأداء	0.731	12.84	0.000

تفسير النتائج

يتضح أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.731، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي لإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية. كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

4-10 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الأداء في تحسين الإنتاجية.

جدول (4-17)

المتغير	Beta	t	Sig
تخطيط الأداء	0.642	10.91	0.000

القرار

تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة الأداء في تحسين الإنتاجية.

Beta t Sig المتغير

0.614 10.12 0.000 متابعة الأداء

القرار

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة في تحسين الإنتاجية.

Beta t Sig المتغير

0.688 11.37 0.000 التغذية الراجعة

القرار

تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحسين الإنتاجية.

Beta t Sig المتغير

0.603 9.85 0.000 تقييم الأداء

القرار

تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الأداء في تحسين الإنتاجية.

Beta t Sig المتغير

0.719 12.16 0.000 تطوير الأداء

القرار

تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

4-11 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية السعودية، حيث بينت نتائج تحليل الارتباط والانحدار أن تطبيق ممارسات إدارة الأداء يسهم بصورة مباشرة في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

كما أوضحت النتائج أن تخطيط الأداء، ومتابعة الأداء، والتغذية الراجعة، وتقييم الأداء، وتطوير الأداء، جميعها تؤثر بدرجات متفاوتة في تحسين الإنتاجية، وهو ما يؤكد أهمية تبني نظام متكامل لإدارة الأداء داخل المؤسسات الخدمية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة العمري والحقي (2014)، ودراسة العتيبي (2024)، ودراسة (Aguinis 2019)، والتي أكدت أن إدارة الأداء تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

كما تتوافق النتائج مع نظرية الإدارة بالأهداف، التي تؤكد أن وضوح الأهداف والمتابعة المستمرة يسهمان في تحسين الأداء، وكذلك مع بطاقة الأداء المتوازن التي تربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

4-12 خلاصة الفصل الرابع

استعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الأداء في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية السعودية.

وتؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير أنظمة إدارة الأداء، وربطها بالتخطيط الإستراتيجي، والتغذية الراجعة، والتدريب، والتحسين المستمر، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وأسئلتها وفرضياتها، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية لتطوير أنظمة إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية. كما يتضمن الفصل عدداً من المقترحات لإجراء دراسات مستقبلية في الموضوع نفسه.

5-1 النتائج

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الأداء في المؤسسات الخدمية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام هذه المؤسسات بتطبيق ممارسات إدارة الأداء المختلفة .
2. تبين أن تخطيط الأداء يعد أحد أهم الممارسات التي تسهم في رفع كفاءة العمل، من خلال تحديد الأهداف بصورة واضحة وربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
3. أوضحت النتائج أن متابعة الأداء المستمرة تساعد في اكتشاف الانحرافات التشغيلية في وقت مبكر، وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
4. أظهرت الدراسة أن التغذية الراجعة المنتظمة تسهم في تحسين أداء العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين .
5. أكدت النتائج أهمية نظام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، ودوره في دعم قرارات التدريب والترقية والحوافز .

6. بينت الدراسة أن تطوير الأداء من خلال البرامج التدريبية والتطويرية يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات المقدمة .
7. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية .
8. أثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية .
9. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، متابعة الأداء، التغذية الراجعة، تقييم الأداء، تطوير الأداء) تؤثر بصورة إيجابية في تحسين الإنتاجية، مع اختلاف درجة تأثير كل بعد .
10. تشير النتائج بصورة عامة إلى أن الاستثمار في تطوير أنظمة إدارة الأداء يمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات الخدمية على تحقيق التميز المؤسسي وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتحسين جودة الخدمات .

5-2 التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تطوير أنظمة إدارة الأداء داخل المؤسسات الخدمية بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية .
2. ربط أهداف الموظفين بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لضمان توحيد الجهود وتحقيق النتائج المستهدفة .
3. تطبيق نظام متابعة أداء مستمر بدلاً من الاكتفاء بالتقييم السنوي .
4. تعزيز ثقافة التغذية الراجعة البناءة بين المديرين والموظفين بما يسهم في تحسين الأداء بصورة مستمرة .
5. تحديث معايير تقييم الأداء بصورة دورية لضمان عدالتها وموضوعيتها وملاءمتها لطبيعة العمل .
6. ربط نتائج تقييم الأداء بخطط التدريب والتطوير المهني لضمان معالجة جوانب القصور وتعزيز نقاط القوة .
7. زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير، خاصة في المجالات المتعلقة بالقيادة، والتحول الرقمي، وإدارة الجودة .
8. استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس لمتابعة أداء الإدارات والعاملين .
9. الاستفادة من التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في إدارة الأداء وتحليل البيانات واتخاذ القرارات .
10. تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار داخل المؤسسات الخدمية بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الخدمات .

3-5 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء حدود الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير أنظمة إدارة الأداء داخل المؤسسات الخدمية السعودية .
2. دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي .
3. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات تقييم الأداء .
4. دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في تطبيق أنظمة إدارة الأداء .
5. دراسة أثر الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الأداء داخل المؤسسات السعودية .
6. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأداء وتحسين الإنتاجية .
7. دراسة دور التدريب الإلكتروني في رفع كفاءة أنظمة إدارة الأداء .
8. دراسة أثر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحقيق التميز المؤسسي .

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية السعودية، من خلال استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم إجراء دراسة ميدانية وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأداء تمثل أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين الإنتاجية، حيث تساهم ممارساتها المختلفة في رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وتؤكد الدراسة أن نجاح المؤسسات الخدمية في بيئة العمل الحديثة يتطلب تبني منظومة متكاملة لإدارة الأداء تقوم على التخطيط والمتابعة والتقييم والتغذية الراجعة والتطوير المستمر، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويساهم في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

قائمة الملاحق

الملحق (أ): استبانة الدراسة.

الملحق (ب): مخرجات برنامج SPSS.

الملحق (أ)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية السعودية"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأداء في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسات الخدمية بالمملكة العربية السعودية.

وستستخدم البيانات التي يتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث

عبدالله عمر أبوطربوش

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة

☐ أقل من خمس سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير قسم

☐ مدير إدارة

☐ مدير عام

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

القيمة درجة الموافقة

5 أوافق بشدة

4 أوافق

3 محايد

2 لا أوافق

1 لا أوافق بشدة

المحور الأول

تخطيط الأداء

1 2 3 4 5 العبارة

□ □ □ □ □ تضع المؤسسة أهدافاً واضحة للعاملين.

□ □ □ □ □ ترتبط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.

□ □ □ □ □ تشارك الإدارة العاملين في وضع الأهداف.

□ □ □ □ □ توجد معايير واضحة لقياس الأداء.

□ □ □ □ □ تراجع خطط الأداء بصورة دورية.

المحور الثاني

متابعة الأداء

1 2 3 4 5 العبارة

□ □ □ □ □ تتم متابعة الأداء بصورة مستمرة.

□ □ □ □ □ توثق نتائج المتابعة.

□ □ □ □ □ تعالج الانحرافات بسرعة.

□ □ □ □ □ تستخدم مؤشرات أداء واضحة.

□ □ □ □ □ تسهم المتابعة في تحسين الأداء.

المحور الثالث

التغذية الراجعة

1 2 3 4 5 العبارة

□ □ □ □ □ أتلقى تغذية راجعة بصورة مستمرة.

□ □ □ □ □ تساعد التغذية الراجعة على تحسين الأداء.

□ □ □ □ □ تتميز التغذية الراجعة بالموضوعية.

□ □ □ □ □ تناقش الإدارة نتائج الأداء مع الموظفين.

□ □ □ □ □ تشجع الإدارة تطوير الأداء.

المحور الرابع

تقييم الأداء

1 2 3 4 5 العبارة

□ □ □ □ □ توجد معايير واضحة للتقييم.

□ □ □ □ □ يتسم التقييم بالعدالة.

□ □ □ □ □ يتم تقييم الأداء بصورة دورية.

□ □ □ □ □ تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ القرارات.

□ □ □ □ □ يساعد التقييم في تحسين الأداء.

المحور الخامس

تطوير الأداء

العبارة 5 4 3 2 1

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تحدد الاحتياجات التدريبية بصورة دورية.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ترتبط نتائج التقييم بخطط التطوير.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تشجع الإدارة الابتكار.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يسهم التدريب في رفع كفاءة العاملين.
-

المحور السادس

تحسين الإنتاجية

العبارة 5 4 3 2 1

- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تسهم إدارة الأداء في رفع جودة الخدمات.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تزيد سرعة إنجاز الأعمال.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تقلل الأخطاء التشغيلية.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ترفع رضا العملاء.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تحسن كفاءة استخدام الموارد.

الملحق (هـ)

مخرجات برنامج SPSS

يتضمن هذا الملحق المخرجات الإحصائية التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SPSS ، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية .
- الانحرافات المعيارية .
- معامل كرونباخ ألفا .
- معامل ارتباط بيرسون .
- تحليل الانحدار الخطي .
- اختبار (ANOVA) .
- الجداول الإحصائية المستخدمة في اختبار فرضيات الدراسة .

كلمة شكر

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وفضله، الذي أعان الباحث على إتمام هذه الدراسة. ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف على هذه الرسالة، لما قدمه من توجيه علمي ودعم مستمر طوال مراحل إعداد الدراسة. كما يتقدم الباحث بالشكر إلى السادة المحكمين، وجميع المشاركين في تعبئة الاستبانة، وكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة. سائلًا الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحث والقراء والمهتمين.

قائمة المراجع العربية

- الأحمري، أحمد بن علي، وعبدالقادر، محمد. (2022). *إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد*. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإدارية.
- العمرى، محمد، والحقيلى، عبدالله. (2014). *فعالية تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض*. مجلة جامعة الملك سعود.
- العتيبي، عبدالله. (2024). *دور الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي بوزارة الصحة السعودية*. مجلة الإدارة العامة.
- الخنيفر، خالد، وأبو خشبة، محمد. (2021). *تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية*. مجلة العلوم الإدارية.
- الجدلي، محمد، وخلف أحمد، محمد. (2018). *استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية السعودية*. مجلة الإدارة الصحية.
- الحارثي، أحمد، وآل حمد، خالد. (2025). *تأثير ممارسات تقييم الأداء على أداء الموظفين بمدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية*. مجلة الإدارة والتنمية.
- المطلق، عبدالله. (2021). *إدارة الأداء في المؤسسات العامة السعودية: المفهوم والتطبيقات*. مجلة الإدارة العامة.
- الوكيل، أحمد، وإبراهيم، محمد. (2020). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في جودة الأداء بالمؤسسات الخدمية السعودية*. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *دليل إدارة الأداء الوظيفي*. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هيئة كفاءة الإتفاق والمشتروعات الحكومية. (2023). *مؤشرات قياس الأداء في القطاع الحكومي*. الرياض.

قائمة المراجع الأجنبية

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (7th ed.). Kogan Page.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley-Blackwell.
- Pulakos, E. D., Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An evidence-based approach. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

