

دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات دراسة تحليلية في شريحة سعة العامة

خالد أحمد حسن**

أ. د. مهدي علي الوحيد*

المستخلص

واجهت المنظمات خلال العقود الماضية ولا زالت محددات عديدة ، ويأتي في مقدمة ذلك افتقار وجود تصور واضح لنظام إدارة الأداء ، كون المنظمة في القطاع العام لاتعاني من الأداء بقدر ما هو مرتبط بكيفية إدارته . و سعى هذا البحث إلى تحديد دور عمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات من خلال إتجاه أسلوب الدراسة التحليلية من أجل الوقوف على طبيعة العلاقات التي تحكم المتغيرات والتي تصب في تأثيرها على إدارة الأداء وتميزه، إذ تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق التقارير الرسمية وسجلات الشركة المبحوثة والمقابلات الشخصية فضلاً عن ذلك تم تصميم إستمارة إستبانة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات وردود الأفعال على المواقف ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود دور لعمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز للمنظمات. أما أهم ما جاء به البحث من توصيات تضمنت ضرورة تبني الشركة المبحوثة مفهوم إدارة الأداء منهجاً ومضموناً في ممارستها لادائها في إدارة الشركة بإعتباره أسلوباً او منهجاً علمياً يحقق النجاحات المستمرة للشركة، ويضمن بقائها في قطاع يشهد ويتوقع أن يشهد مزيداً من التحديات والمنافسة.

Abstract

Organizations faced through past period and still many of determinants, and in the forefront of the absence of a clear perception of the performance management system, the fact that the organization in the public sector no suffer performance as much as the way of its administration, This study seeks to determine the role of performance management in achieving levels of excellence performance for organizations through chosen method of study is analytic study in order to identify the nature of the relationships that control variables, which effect on performance management and excellence, data were collected for the study through official reports and records of the researched company and personal interviews, as well as the questionnaire has been designed to solicit opinions and measurement of trends and actions responses to attitudes,

* مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية والقانونية .

** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/9/30

The conclusion of the study included a set of recommendations, related senior management in the researched company and the need to adopt the concept of performance management approach and content in the exercise of its performance in the management of the company as a method or a scientific approach to achieve continued success of the company and ensure its survival in a sector which is expected to witness more challenges and competition.

المقدمة

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن عامة كانت أم خاصة، إنتاجية أو خدمية، تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها تواجه صعوبات كثيرة من أجل جعل المنظمة قادرة على المنافسة، في الوقت الذي تفتقر المنظمات الى هذه الميزة التي تعد احدى عوامل تداعيات الأداء فيها. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استعمال كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. عليه تعد إدارة الأداء إحدى الأنشطة الإدارية الحيوية والمهمة التي تهدف إلى تهيئة تواصل مستمر بين الموظف ورئيسه المباشر في العمل ، بهدف الوصول إلى فهم واضح ودقيق لما يجب إنجازه على صعيد العمل، وفي تحقيق انتماء وظيفي موضوعي وتوفير البيئة الحاضنة للإبداع والتطوير والاستمرارية في النشاط . فهي نظام متكامل ومستمر لا يخص فترة معينة، ويعود بالفائدة العامة على كل من المؤسسة والمدير والموظف على حد سواء . ولغرض تحقيق غاية الدراسة فقد جرى تناول ذلك في أربعة مباحث، تركز المبحث الأول على عرض الإطار المنهجي للدراسة في حين جاء المبحث الثاني لعرض الإطار النظري لمتغيرات البحث ، اما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي للبحث وتضمن المبحث الرابع أهم الاستنتاجات و التوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعاني بعض المنظمات من مشكلات كبيرة منها ما يتعلق بالنظم الإدارية المعتمدة او بنوعية الملاكات الإدارية او بقياس تراجع مؤهلاتها عن التطورات التكنولوجية السريعة وامكانية توظيفها، ويتطلب الوقوف على مجمل المعوقات التي تحول دون الارتقاء بالأداء وتصعيد وتآثره مما يتوافق وضرورات ديمومة النشاط وبموجب معايير موضوعية تكفل البقاء ضمن بيئة شديدة المنافسة. ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بما يأتي:

1. إعطاء تصور واضح عن نظام إدارة الأداء في الشركة المبحوثة؟
2. ضعف اعتماد مؤشرات محددة لمستوى الأداء المطلوب إنجازه خلال مدة زمنية معينة.
3. عدم وضوح فيما اذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير لإدارة الأداء باعتبارها اساس لتمييز المنظمات او من عدم وجود تلك العلاقة والتأثير.

ثانياً: أهداف البحث

1. تشخيص الممارسة الفعلية لإدارة الأداء في الشركة المبحوثة.
2. دراسة علاقة تطبيق أسلوب إدارة الأداء بتميز الشركة المبحوثة .
3. تقديم المقترحات والتوصيات التي من المتوقع في حال الأخذ بها تحقيق الآتي :-
4. الاسهام في تحسين أداء الشركة المبحوثة.
5. بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي للشركة المبحوثة.
6. تفعيل دور المسؤولية والمساءلة عن العمل.

ثالثاً : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته مما يأتي:-

1. أصبح الاهتمام بإدارة الأداء وبنائها على أسس علمية وموضوعية أمراً ضرورياً من أجل تحقيق الفوائد التي تنعكس على الارتقاء والتميز في الأداء والمتمثلة بالآتي:-
 - أ. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات .
 - ب. وضع الموظف الكفوء في المكان المناسب بناءً على الكفاءة والجدارة.
 - ت. تحسين الوضع المالي للخزينة العامة.
 - ث. ديمومة النشاط على أسس تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: فرضيات البحث

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفاعليته هو استثمار وتنمية قدرات الأشخاص وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء وعليه يستند البحث الى :

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الأداء و تميز المنظمة المبحوثة. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق رضا الزبون.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق جودة المنتج.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء والكلفة المنخفضة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لإدارة الأداء تأثير معنوي في تميز المنظمة المبحوثة . ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق رضا الزبون.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق جودة المنتج.
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق الكلفة المنخفضة.

خامساً: اساليب جمع البيانات

بغية تحقيق أهداف الدراسة فقد جرى تقسيم الدراسة على قسمين أساسيين:

- أ- الإطار النظري : وفيه اعتمد على أهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة من كتب ودوريات وبحوث ورسائل جامعية كما تمت الاستفادة من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).
- ب- الإطار العملي : من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة تم الاعتماد على الاسلوب الاستقرائي (Inductive Approach) الميداني للمنظمة المبحوثة من أجل الوقوف على طبيعة العلاقات التي تحكم المتغيرات والتي تصب في تأثيرها على إدارة الأداء وتميزه . واعتمدت الادوات الآتية:

- 1- التقارير الرسمية وسجلات الشركة المبحوثة.
- تم الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة من التقارير والسجلات الرسمية للشركة ليتم الإفادة منها في التحليل وتوفير الحجة لدعم النتائج التي يتم الحصول عليها عند تحليل إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

2- المقابلات الشخصية.

لقد تم إجراء عدد من المقابلات المباشرة مع مجموعة من مديري اقسام وشعب الشركة المبحوثة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات والتعرف على الموقف إزاء ذلك.

3- الاستبانة :

تعد أداة البحث الرئيسية لأنها أداة مهمة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات وردود الأفعال على المواقف فضلاً عن أنها أداة دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحدودة وكذلك يمكن بواسطتها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد.

ونظراً لتعذر الحصول على استبانة جاهزة لمتغيرات الدراسة ، لجأ الباحث الى بناء استبانة (الملحق 2) على وفق الخطوات الآتية:

أ. بناء فقرات الاستبانة: تمت من خلال مراجعة الأدبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية ومن خلال المقابلات والتحري عن المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع.

ب. صدق الاستبانة : يعد من أهم الشروط الواجب توفرها في الاستبانة، للكشف عن دقتها في قياس ما أعدت لقياسه وان فقراته تكشف عن درجة مصداقية هذا المقياس (Best , 2001:172). وبناءً على ذلك ،

لجأ الباحث الى استخدام الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (12) خبيراً (الملحق 1) وأعتبرت الفقرة صادقة اذا حظيت بقبول (10) خبراء أي بنسبة (80%) .

سادساً: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هدف البحث واختبار صحة فرضيته استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation Coefficient)
 2. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)
 3. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)
 4. مقاييس النزعة المركزية والتشتت (Measures of Central Tendency & Dispersion)
- وتشمل كل من:

- الوسط الحسابي الموزون (The weighted Mean)
 - الانحراف المعياري (The Standard Deviation)
- ولاختبار صحة الفرضيات استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. إحصاءة التحليل F
 2. معامل التحديد (R^2)
- معتمداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدارية رقم (17)

سابعاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إدارة الأداء في الشركة المبحوثة، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقتنة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ملحم، 2000، 324) حيث يصلح هذا المنهج في الدراسات التحليلية ودراسات تطوير النماذج .

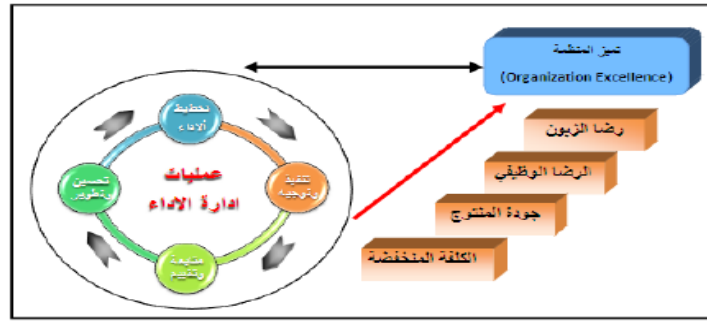
ثامناً : نطاق الدراسة

يشمل نطاق الدراسة شركة سعد العامة إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان وهي من المنظمات العاملة في القطاع العام في مجال تصميم وإدارة وتنفيذ المشاريع الهندسية.

وحددت الدراسة في المجالات الآتي:

- (1) الحدود البشرية / المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، المباشرة)
- (2) الحدود المكانية / منظمة القطاع العام (شركة سعد العامة)
- (3) الحدود الزمانية للبحث : 2010/4/1 لغاية 2011/3/31

تاسعاً: المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1)
المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني عمليات إدارة الأداء والتميز

يعرض هذا المبحث مفاهيم أساسية في إدارة الأداء فضلاً عن البحث في عملياتها أو عناصرها كما يطلق عليها بعض الكتاب، ونظراً لأهمية إدارة الأداء في توجهات الكثير من المنظمات التي تهدف إلى ضمان الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها في تحقيق التميز.

أولاً : مفهوم الأداء

يبرز الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء في اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه من لدن الباحثين ، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها (الجادر، 2007 : 87). ويعرفه (R.Brosquet) بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود ، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والاهداف والمعايير المتبعة من قبل المنظمة (عبد الصمد، 2008 : 56).

ثانياً : تعريف وأهمية إدارة الأداء

1- تعريف إدارة الأداء

يعرفها (Cokins , 2004 : 1) بأنها "عملية إدارة تنفيذ استراتيجية المنظمة و كيفية ترجمة الخطط إلى نتائج"، ويشير (Cardy , 2004 : 3) الى ان إدارة الأداء هي عنصر حاسم وضروري لفاعلية الأفراد والمنظمات ، وإذا لم تؤد إدارة الأداء بشكل جيد ، فإن ذلك يمكن أن يؤدي الى فشل عملية إدارة الأداء وبالتالي الأداء المنظمي سيعاني بحد ذاته. ومن ذلك يجد الباحث ان إدارة الأداء تشمل الجوانب الآتية:

- نظام عمل يشترك فيه جميع افراد المنظمة من أجل تحقيق الاهداف .
- أنها عملية مستمرة ولا تنتهي بفترة زمنية معينة.
- تعمل إدارة الأداء على تحقيق أفضل النتائج من خلال تحسين الأداء وتطويره.
- إدارة الأداء نظام متكامل يتكون من مجموعة عمليات تأخذ شكل حلقة (Loop).

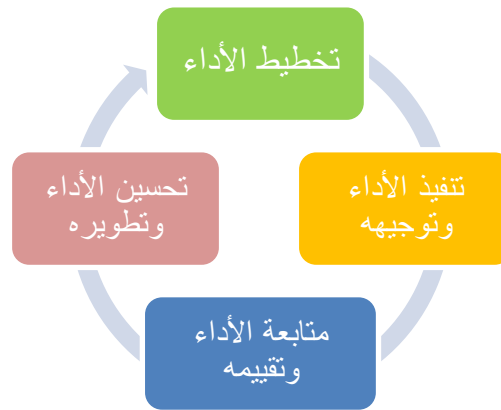
2- أهمية إدارة الأداء

- تحدد جوانب أهمية إدارة الأداء (UVA , 2010: 4) في الآتي:
- تفقد إدارة الأداء اتساق وانفتاح عبر المنظمة في كيفية تحديد وتقييم العمل.
 - تمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.
 - تتيح تطوير المنتجات فضلاً عن تخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها .

ثالثاً: عمليات إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. واختلف الكتاب في تحديد مسميات تلك العمليات فهناك من يشير إلى أن إدارة الأداء تضم عمليات (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، متابعة وتشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء). وأشار كل من (Armstrong, 2006 : 43) و (Frolick& Ariyachandra, 2006:42) إلى أن إطار إدارة الأداء يتكوّن من العمليات الرئيسية ((الاستراتيجية ، الخطّة ، الرقابة والتحليل ، إجراء العمل التصحيحي)). واسترشاداً بما ذكر فقد جرى تحديد عمليات إدارة الأداء على وفق ما يأتي:

1. تخطيط الأداء
2. تنفيذ الأداء وتوجيهه
3. متابعة الأداء وتقييمه
4. تحسين الأداء وتطويره



الشكل (2)
إطار إدارة الأداء

المصدر : من إعداد الباحث بتصريف من (Frolick& Ariyachandra: 2006:43)

1: تخطيط الأداء Performance Planning

يعد التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة ، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية ونتيجة لأهميته فقد تصدى له العلماء والباحثون رغبة في تحديده وتعريفه. وفي هذا المجال ينقل (اللوزي ، 2002 : 92) عن (Baldwin) في تعريفه للتخطيط أنه أسلوب لاستخدام الموارد النادرة المتاحة في المجتمع بما يحقق الحصول على أقصى اشباع ممكن.

2: تنفيذ الأداء وتوجيهه Performance Implementation & Directing

يشير التنفيذ إلى الكيفية التي ستستخدم وتزاج بها الشركة فيما بين الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة لتبني الاستراتيجيات التي تقود إلى الأداء المتفوق . (هل وجونز، 2008: 897) ويعرف (العتيبي ، 2009 : 171) عملية توجيه الأداء بكونها عملية معلوماتية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة.

3: متابعة الأداء وتقييمه Performance Follow-up & Evaluation

إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في متابعة الأداء وتقييمه هي بغية تشخيص الأداء وبالتالي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة. (الكرخي ، 2007 : 25) ، أما تقييم الأداء فيركز على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الجودة والتكلفة..

4: تحسين الأداء وتطويره Performance Improvement And Development
تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. ونستطيع ان نفرق بين التحسين والتطوير في ان التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء ، في حين يتجه التطوير الى ابتكار وإدخال مستويات جديدة لم تكن موجودة من قبل (السلمي ، 2001: 177).

رابعاً: اساليب إدارة الأداء

أبرز أساليب إدارة الأداء الحديثة (الشقاوي، 2002: 7) (ادريس والغالبي، 2009: 120) متمثلة في مجال تجربة تمكين العاملين (Empowerment) ، و إعادة الهندسة (Reengineering) ، وهندسة القيمة (Value Engineering) ، و إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ، والمقارنة المرجعية (Benchmarking).

التميز في المنظمات

أولاً: تعريف التميز

يعرف (القضاء ، 2010 : 5) التميز المؤسسي بكونه التفرد بمعنى امتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في المجال أو الحقل نفسه . والتميز يعني التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بالكفاءة والجودة نفسها أو بمستوى أفضل.

ثانياً: محددات تحقيق التميز في المنظمات

تحدد محددات تحقيق التميز (الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية ، 2009) في الآتي:

1. غياب الرؤية للمنظمة.
2. عدم الاهتمام برضا الزبائن (المستفيدين أو المراجعين).
3. الإدارة البيروقراطية.
4. غياب الإبداع والجودة في الأداء.
5. نقص التمويل والدعم المالي.

ثالثاً: مجالات التميز في المنظمات

يوجد العديد من المجالات التي يمكن للمنظمات ان تتميز في البعض منها ان لم يكن بأكملها. (زايد ، 2002) ، (الأبجي ، 2005: 4) ، (ساحري ، 2008: 2) ، (www.baldrige.nist.gov) ومن هذه المجالات نذكر (رضا الزبون ، الرضا الوظيفي ، جودة المنتج ، التكلفة المنخفضة ، خدمات ما بعد البيع ، قنوات التوزيع ، الهيكل التنظيمي ، سرعة الاستجابة ، السعر المناسب ، القيمة المضافة المدركة) ونظراً لتعدد هذه المجالات وحيث يشير (السلمي ، 2002: 12) الى انه (لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في جميع مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات] اللازمة. لذلك) ، فسيتم التركيز على المؤشرات الاربعة المبينة ادناه، لعدة مبررات منها ان اغلب جوائز التميز في الأداء اعتمدت هذه المؤشرات ضمن المعايير الموضوعية لتمييز المنظمات، فضلاً عن ذلك ماتطرق له المراجع العربية والأجنبية من اهمية هذه المؤشرات في أداء المنظمة :

1) رضا الزبون (Customer Satisfaction)

يشير (الموسوي و ابو محمد ، 2002 : 79) الى ضرورة قيام المنظمات بوضع مؤشرات لقياس أدائها من وجهة نظر الزبون و أحد هذه المؤشرات هو رضا الزبون. وتشير (العنزي ، 2010: 42) ان رضا الزبون يتحقق من خلال أداء المنتج المتعلق بتوقعات الزبون.

2) الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يعرف (الشمري، 2009 : 13) الرضا الوظيفي على انه " الحالة النفسية أو الإنفعالية السارة التي يصل اليها الموظف ، عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية ، الاجتماعية، المهنية ، والمادية .

3 (جودة المنتج (Quality of Product)

ذهب كل من (Hill & Jones, 2004: 88) الى تعريف جودة المنتج (سلعة او خدمة) بأنها "الموثوقية" وهي ان ينجز العمل المصمم بشكل جيد والذي من شأنه ان يزيد من القيمة المحسوسة. ويعرف (Deming) الجودة بأنها مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد في كل من التصميم والعملية الإنتاجية (الخطيب ، 2008 : 83) .

4 (التكلفة المنخفضة (Low- cost)

تعرف التكلفة على انها (استهلاك للموارد) ، حسب هذا التعريف كلما كان هناك استهلاك للموارد كلما كانت هناك تكلفة. كما عرفت بانها (حجم الموارد المستخدمة للحصول على سلعة او خدمة والمعبّر عنها بشكل نقدي او مالي) (ساحري ، 2008 : 21) عمليات إدارة الأداء والتميز (العلاقة والتأثير) ونستعرض هنا المواضيع ذات الصلة بعمليات إدارة الأداء والتميز من حيث مدى العلاقة والتأثير التي يمكن ان تؤدي بالمنظمة الى التميز .

1: تحسين الاداء وتطويره نحو التميز

تسعى إدارة الأداء الى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم المنظمي في التطوير المستمر للأداء ومن ثم يتحقق له النقلة النوعية من الضعف الى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد بحيث يتحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء والتحسين والتطوير المستمر. (صقر، 2003: 112)

2: سمات التحول الى التميز من خلال إدارة الأداء في المنظمات

- هناك مجموعة من السمات للتحول الى التميز (صقر، 2003: 147) والمتمثلة بالاتي :
- أ. وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي.
 - ب. رصد المتغيرات العالمية وتحليلها ومواكبتها.
 - ت. القيادة المشاركة والتخلي عن مركزية القرار بالفعل وليس بالشعارات.
 - ث. ممارسة مفهوم إدارة الأداء كجزء من نسيج العمل اليومي للإدارة.
 - ج. اعتبار عملية إدارة الأداء مدخل للتحسين والتطوير المستمر.
 - ح. تبني مفاهيم الجودة الشاملة والتوجه بالزبون وأصحاب المصلحة.

3: التحديات الداخلية التي تواجه ادارة الاداء وتحد من تميز المنظمات

- وتتمثل هذه التحديات (صقر، 2003 : 146) بالاتي:
1. غياب المنهج الاستراتيجي في الإدارة بوجه عام.
 2. عدم النظر إلى إدارة الأداء من مفهوم النظم.
 3. غياب ثقافة المنظمة المتعلمة وبناء معادل ومخزون الفكر وتبنى منهج إدارة المعرفة.
 4. غياب مفهوم وممارسات إدارة الأداء.

المبحث الثالث الإطار العملي للدراسة

وصف متغيرات الدراسة وتحليل استجابات أفراد العينة

يتضمن هذا المبحث وصف وتحليل نتائج البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال تشخيص أستمارة الاستبانة المعنية بالدراسة حول المتغيرين قيد الدراسة، ولتوضيح مستوى توافرها في إجابة أفراد العينة والبالغ عددهم (79) شخص، يبين الجدول (1) الوصف العام للمتغير المستقل إدارة الأداء من حيث (التوزيع التكراري ، النسبة المئوية ، الأوساط الحسابية الموزونة ، الانحراف المعياري ، ونسبة الاتفاق بين المستجيبين) إذ خصصت عدة فقرات لتشخيص قوة هذا المتغير موزعة بين أربعة أبعاد هي (تخطيط الأداء ، تنفيذ الأداء

وتوجيهه ، متابعة الأداء وتقييمه ، تحسين الأداء وتطويره (و بواقع (10) فقرات لكل بُعد. أما الجدول (2) فيوضح كل من (التوزيع التكراري ، النسبة المئوية ، الأوساط الحسابية الموزونة ، الانحراف المعياري ، ونسبة الاتفاق بين المستجيبين) للمتغير المعتمد المتمثل بالتميز ، والذي تبلور في عدة فقرات توزعت بين أربعة أبعاد (رضا الزبون ، الرضا الوظيفي ، جودة المنتج ، الكلفة المنخفضة) واشتمل كل بُعد على (10) فقرات .

جدول رقم (1)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لإدارة الأداء على المستوى الكلي للعينة (N=79)

المتغيرات	الترتيب	درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	درجة الاستجابة									
						اتفاق بشدة		لا اتفاق		غير متأكد		اتفاق		لا اتفاق بشدة	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
تخطيط الأداء	1	70	1.01	3.5	1.27	1	20.25	16	20.25	16	44.30	35	13.92	11	1
	2	68	1.03	3.4	3.80	3	13.92	11	31.65	25	35.44	28	15.19	12	2
	3	70	1.07	3.5	3.80	3	18.99	15	18.99	15	44.30	35	13.92	11	3
	4	68	1.16	3.4	7.59	6	15.19	12	27.85	22	32.91	26	16.46	13	4
	5	60	1.34	3.0	18.99	15	16.46	13	25.32	20	24.05	19	15.19	12	5
	6	64	1.17	3.2	10.13	8	16.46	13	25.32	20	36.71	29	11.39	9	6
	7	66	1.06	3.3	6.33	5	15.19	12	34.18	27	32.91	26	11.39	9	7
	8	68	1.10	3.4	7.59	6	11.39	9	32.91	26	34.18	27	13.92	11	8
	9	70	1.10	3.6	6.33	5	8.86	7	22.78	18	41.77	33	20.25	16	9
	10	68	1.17	3.4	10.13	8	12.66	10	20.25	16	44.30	35	12.66	10	10
تطبيق الأداء	المعدل	68	0.863	3.4	7.60	14.94	25.95	37.09	14.43	22.54	25.95	51.52			
	1	66	1.04	3.3	6.33	5	16.46	13	24.05	19	45.57	36	7.59	6	1
	2	60	1.35	3.0	13.92	11	29.11	23	15.19	12	24.05	19	17.72	14	2
	3	66	1.00	3.3	6.33	5	11.39	9	36.71	29	36.71	29	8.86	7	3
	4	64	1.15	3.2	10.13	8	17.72	14	21.52	17	41.77	33	8.86	7	4
	5	62	1.15	3.1	10.13	8	18.99	15	31.65	25	27.85	22	11.39	9	5
	6	68	1.09	3.4	5.06	4	17.72	14	24.05	19	39.24	31	13.92	11	6
	7	72	0.96	3.6	5.06	4	7.59	6	18.99	15	56.96	45	11.39	9	7
	8	64	1.06	3.2	6.33	5	24.05	19	24.05	19	39.24	31	24.05	5	8
	9	60	1.22	3	13.92	11	22.78	18	21.52	17	32.91	26	8.86	7	9
متابعة الأداء وتقييمه	10	58	1.19	2.9	15.19	12	20.25	16	29.11	23	27.85	22	7.59	6	10
	المعدل	64	0.838	3.2	9.24	18.61	24.68	37.22	10.25	27.85	24.68	47.47			
	1	66	0.93	3.3	1.27	1	18.99	15	35.44	28	35.44	28	8.86	7	1
	2	62	0.92	3.1	3.80	3	22.78	18	37.97	30	31.65	25	3.80	3	2
	3	66	1.09	3.3	6.33	5	16.46	13	27.85	22	36.71	29	12.66	10	3
	4	72	1.01	3.6	5.06	4	7.59	6	26.58	21	45.57	36	15.19	12	4
	5	62	1.15	3.1	6.33	5	29.11	23	30.38	24	20.25	16	13.92	11	5
	6	64	0.95	3.2	6.33	5	16.46	13	30.38	24	45.57	36	1.27	1	6
	7	66	1.05	3.3	6.33	5	17.72	14	26.58	21	41.77	33	7.59	6	7
	8	54	1.34	2.7	24.05	19	25.32	20	22.78	18	15.19	12	12.66	10	8
تحسين الأداء وتطويره	9	62	1.24	3.1	12.66	10	17.72	14	26.58	21	29.11	23	13.92	11	9
	10	54	1.29	2.7	20.25	16	31.65	25	17.72	14	20.25	16	10.13	8	10
	المعدل	62	0.811	3.1	9.24	20.38	28.23	32.15	10.00	29.62	28.23	42.15			
	1	64	1.18	3.2	7.59	6	22.78	18	21.52	17	34.18	27	13.92	11	1
	2	56	1.11	2.8	15.19	12	22.78	18	40.51	32	13.92	11	7.59	6	2
	3	62	1.00	3.1	8.86	7	12.66	10	49.37	39	21.52	17	7.59	6	3
	4	60	1.14	3.0	10.13	8	25.32	20	32.91	26	21.52	17	10.13	8	4
	5	60	1.13	3.0	8.86	7	27.85	22	26.58	21	27.85	22	8.86	7	5
	6	60	1.09	3.0	10.13	8	18.99	15	35.44	28	27.85	22	7.59	6	6
	7	74	1.01	3.7	3.80	3	7.59	6	20.25	16	46.84	37	21.52	17	7
إجمالي مقاييس إدارة الأداء	8	64	1.05	3.2	6.33	5	17.72	14	35.44	28	30.38	24	10.13	8	8
	9	60	1.16	3.0	13.92	9	21.52	17	27.85	22	30.38	24	8.86	7	9
	10	68	1.16	3.4	8.86	7	12.66	10	22.78	18	40.51	32	15.19	12	10
	المعدل	62	0.774	3.1	9.11	18.99	31.27	29.49	11.14	28.10	31.27	40.63			
	إجمالي مقاييس إدارة الأداء	64	0.82	3.2	27.03	27.53	45.44								

الجدول: من إعداد الباحث (وفقاً للنتائج الاستباقية) .

الجدول (2)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

للتمييز على المستوى الكلي للعينة (N=79)

الترتيب المتناقص	الترتيب المتزايد	الدرجة الاحتمالية النسبية %	المتوسط الحسابي	درجات الاستجابة										المتوسط المتحرك	المتوسط المتحرك
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
74	0.77	3.7	1.27	1	7.59	6	17.72	14	65.82	52	7.59	6	1	المتوسط المتحرك	المتوسط المتحرك
70	0.95	3.5	3.80	3	12.66	10	20.25	16	55.70	44	7.59	6	2		
70	0.90	3.5	3.80	3	10.13	8	22.78	18	56.96	45	6.33	5	3		
62	0.97	3.1	6.33	5	17.72	14	36.71	29	35.44	28	3.80	3	4		
66	0.93	3.3	2.53	2	18.99	15	35.44	28	36.71	29	6.33	5	5		
68	0.94	3.4	3.80	3	13.92	11	24.05	19	51.90	41	6.33	5	6		
70	0.84	3.5	2.53	2	7.59	6	31.65	25	50.63	40	7.59	6	7		
66	0.95	3.3	3.80	3	16.46	13	30.38	24	43.04	34	6.33	5	8		
66	1.04	3.3	3.80	3	17.72	14	31.65	25	34.18	27	12.66	10	9		
66	0.95	3.3	6.33	5	8.86	7	34.18	27	45.57	36	5.06	4	10		
68	0.652	3.4	3.80		13.16		28.48		47.59		6.96		المتحرك		
			16.96		28.48		54.56								
62	1.10	3.1	6.33	5	26.58	21	25.32	20	32.91	26	8.86	7	1	المتوسط المتحرك	المتوسط المتحرك
62	1.12	3.1	8.86	7	25.32	20	25.32	20	32.91	26	7.59	6	2		
60	1.07	3.0	7.59	6	24.05	19	39.24	31	18.99	15	10.13	8	3		
62	1.35	3.1	18.99	15	15.19	12	22.78	18	27.85	22	15.19	12	4		
48	1.38	2.4	35.44	28	22.78	18	17.72	14	12.66	10	13.92	9	5		
80	0.97	4.0	2.53	2	6.33	5	13.92	11	46.84	37	30.38	24	6		
58	1.41	2.9	21.52	17	25.32	20	15.19	12	21.52	17	16.46	13	7		
62	1.34	3.1	16.46	13	18.99	15	17.72	14	31.65	25	15.19	12	8		
66	1.29	3.3	13.92	9	20.25	16	15.19	12	35.44	28	17.72	14	9		
74	1.13	3.7	3.80	3	13.92	9	21.52	17	32.91	26	30.38	24	10		
64	0.837	3.2	13.29		19.62		21.39		29.37		16.33		المتحرك		
			32.91		21.39		45.70								
66	1.03	3.3	3.80	3	17.72	14	34.18	27	31.65	25	12.66	10	1	المتوسط المتحرك	المتوسط المتحرك
64	1.05	3.2	7.59	6	18.99	15	25.32	20	43.04	34	5.06	4	2		
60	1.02	3.0	8.86	7	18.99	15	39.24	31	27.85	22	5.06	4	3		
70	0.96	3.5	1.27	1	15.19	12	29.11	23	40.51	32	13.92	11	4		
72	0.72	3.6	0.00	0	6.33	5	34.18	27	26.58	21	7.59	6	5		
68	0.94	3.4	2.53	2	13.92	11	31.65	25	41.77	33	10.13	8	6		
54	1.11	2.7	12.66	10	35.44	28	21.52	17	26.58	21	3.80	3	7		
68	0.93	3.4	3.80	3	12.66	10	25.32	20	51.90	41	6.33	5	8		
74	0.85	3.7	1.27	1	5.06	4	29.11	23	46.84	37	17.72	14	9		
74	0.95	3.7	1.27	1	8.86	7	29.11	23	39.24	31	21.52	17	10		
68	0.602	3.4	4.30		15.32		29.87		40.13		10.38		المتحرك		
			19.62		29.87		50.51								
74	1.00	3.7	2.53	2	10.13	8	26.58	21	40.51	32	20.25	16	1	المتوسط المتحرك	المتوسط المتحرك
70	1.02	3.5	1.27	1	20.25	16	21.52	17	41.77	33	15.19	12	2		
66	1.00	3.3	3.80	3	17.72	14	32.91	26	35.44	28	10.13	8	3		
64	1.16	3.2	8.86	7	21.52	17	18.99	15	40.51	32	10.13	8	4		
70	0.86	3.5	2.53	2	6.33	5	37.97	30	43.04	34	10.13	8	5		
62	1.14	3.1	7.59	6	26.58	21	18.99	15	37.97	30	8.86	7	6		
64	1.03	3.2	3.80	3	22.78	18	31.65	25	31.65	25	10.13	8	7		
66	1.08	3.3	3.80	3	25.32	20	22.78	18	36.71	29	13.92	9	8		
76	1.00	3.8	2.53	2	8.86	7	22.78	18	41.77	33	24.05	19	9		
66	1.12	3.3	7.59	6	13.92	9	36.71	29	27.85	22	16.46	13	10		
68	0.760	3.4	4.43		17.09		27.09		37.72		13.67		المتحرك		
			21.52		27.09		51.39								
67	0.82	3.3			22.75		26.71				50.54		إجمالي مقاييس التميز		

الجدول: من إعداد الباحث (وفقاً لنماذج الاستبانة).

تحليل استجابات أفراد العينة

أولاً : تحليل مؤشرات إدارة الأداء

لقد حققت مجموعة الفقرات الخاصة بمحور إدارة الأداء بأبعاده الأربعة (تخطيط الأداء ، تنفيذ الأداء وتوجيهه ، متابعة الأداء وتقييمه ، تحسين الأداء وتطويره) وسطاً حسابياً مقداره (3.2) وهو أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي البالغ (3) مما يدل على وجود اهتمام متوسط بعمليات إدارة الأداء ويعكس اتفاق أفراد العينة بالأجابة بنسبة (45.4 %). أذن واحدة من محددات عمل الشركة هو وجود تدني في جانب إدارة الأداء والذي يشكل مسألة حاسمة في النجاح والتطور.

(1) تخطيط الأداء

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تخطيط الأداء (3.4) بانحراف معياري (0.863) وبالمقارنة مع الوسط الحسابي الفرضي يتضح ان هناك نسبة اتفاق بلغت (51.5 %) مما يعطي تصوراً جيداً عن أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة المبحوثة .

نلاحظ ان أعلى وسط حسابي على صعيد الفقرات حصلت عليه الفقرة (9) البالغ (3.6) والمتضمنة (تحرص الشركة على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين باعتبارها من ابرز اهداف الشركة) وهذا مؤشر جيد حول اهتمام الشركة بعملية تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين وتضمنين عملية التحسين ضمن خططها المستقبلية. اما الوسط الحسابي الأقل فكان للفقرة (5) المتضمنة (حرص الشركة على اشراك العاملين في عملية التخطيط لغرض المساهمة في زيادة الانتماء المنظمي لديهم) إذ بلغ (3.0) وهذا يدل على تحقق مستوى متوسط من توجه الادارة نحو إشراك العاملين في عملية التخطيط (مشكلة المركزية الشديدة في التخطيط). وهي حالة مقبولة عندما تواجه الشركة تحديات مصيرية في ظل بيئة غير مستقرة الموقف ازاء استمرار نشاط القطاع العام من عدمه لعدم وضوح الرؤية حول مستقبل القطاع العام.

(2) تنفيذ الأداء وتوجيهه

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تنفيذ الأداء وتوجيهه (3.2) بانحراف معياري (0.838) وبالمقارنة يتضح ان هناك نسبة اتفاق بلغت (47.5 %) مما يعطي تصوراً عن وجود فهم متوسط المدى لهذا البعد لدى أفراد العينة المبحوثة، وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد نرى ان أعلى وسط حسابي كان للفقرة (7) حيث بلغ (3.6) والتي تشير الى (حرص الشركة على استخدام عدة اساليب لتوجيه الأداء مثل اللقاءات او التقارير المكتوبة وغيرها) وهو مؤشر جيد من حيث استخدام الأسلوب الافضل لتوجيه الأداء وفقاً للأماكنات والثقافة المنظمة المتاحة ، أما الفقرة (10) (تجسد الشركة عملية التوجيه من خلال تجسيد مفهوم التمكين للعاملين الذي يهدف الى تزويدهم بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء بافضل صورة) فقد نالت أقل وسط حسابي حيث بلغ (2.9) وهو أقل بقليل من الوسط الحسابي الفرضي ، ويدل ذلك على اتفاق اغلب افراد العينة على ان الشركة لاتجسد مفهوم التمكين للعاملين من خلال منحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الأداء بشكل افضل، ومثل هذه النتيجة تعد موضوعية لضعف إشراك العاملين في عملية التخطيط والذي يمثل ركناً أساسياً في عمليات إدارة الأداء.

(3) متابعة الأداء وتقييمه

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد متابعة الأداء وتقييمه (3.1) بانحراف معياري (0.811) وبالمقارنة يتضح ان هناك نسبة اتفاق بلغت (42.2 %) مما يعطي تصوراً عن تحقق ادراك متوسط لهذا البعد لدى افراد العينة المبحوثة. وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فإن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي والبالغ (3.6) والتي تشير الى (حرص الشركة على المتابعة الفورية والمستمرة لتقدم الأداء ومعدلات الانجاز). وهو مؤشر إيجابي لإدارة الشركة في حرصها على عملية المتابعة المستمرة لتقدم الأداء خصوصاً في حالة غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين والذي تعاني منه بعض المنظمات. أما أقل وسط حسابي والبالغ (2.7) فقد كان للفقرة (10) المتضمنة (اعتماد الإدارة ربط الحوافز بمستوى الأداء) وهو مايشير الى عدم اتفاق أفراد العينة مع مضمون الفقرة مما يدل على عدم اهتمام إدارة الشركة بمبدأ ربط الحافز بمستوى الأداء وربما تقع في مشكلة فقدان مبدأ العدالة في توزيع الحوافز مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء.

4) تحسين الأداء وتطويره

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تحسين الأداء وتطويره (3.1) بانحراف معياري (0.774) وبالمقارنة يتضح ان هناك نسبة إتفاق بين أفراد العينة بلغت (40.6 %) مما يعطي تصوراً عن وجود ادراك متوسط لاهمية هذا البعد لدى أفراد العينة المبحوثة. وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فإن الفقرة (7) حصلت على أعلى وسط حسابي والبالغ (3.6) والتي تشير الى انه (يمكن ان تسهم عائلية ملكية الشركة للدولة في تحسين الأداء وتطويره). وهذا يدعم الرأي الذي يشير الى ان امتلاك الدولة للمنظمات (منظمات القطاع العام) ليس مشكلة بحد ذاتها ولكن المشكلة هي في إدارة الأداء خاصة وأن هذه المنظمات سوف لاتعاني من موضوع التمويل المالي وبالتالي تكون امامها الفرصة سانحة لغرض تحسين الأداء وتطويره. أما اقل وسط حسابي كان (2.8) وحصلت عليه الفقرة (2) والتي تشير الى (تأخذ الإدارة بنتائج البحوث والدراسات) وهذا يعني إتفاق أفراد العينة على ان الشركة قليلاً ما تأخذ بنتائج البحوث والدراسات وهذه من المشكلات العقيمة التي تحد من عملية النهوض بواقع الشركة.

ثانياً : تحليل مؤشرات التميز**1) رضا الزبون**

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد رضا الزبون (3.4) بانحراف معياري (0.652) ويتضح ان هناك نسبة إتفاق بين أفراد العينة بلغت (54.5 %) يؤيدون قيام الشركة بالخطوات التي تكفل تحقيق رضا الزبون في حين بلغت نسبة أفراد العينة ممن لم يؤيدوا قيام الشركة بتحقيق رضا الزبون (16.96 %). وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فإن الفقرة (1) (تولي الشركة اهتماماً كبيراً لرأي الزبون) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.7) وهو يدل على تفهم إدارة الشركة لأهمية رأي الزبون في تفوق أو تميز أداء الشركة. ان الفقرة (4) المتضمنة (تعقد الشركة اجتماعاتها بحضور بعض الزبائن لتضمن ارائهم في خططها المستقبلية) قد حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.1) وهو أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي.

2) الرضا الوظيفي

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الرضا الوظيفي (3.2) بانحراف معياري (0.837) ويتضح ان هناك نسبة إتفاق بلغت (45.7 %) مما يعطي تصوراً عن وجود فهم لمدى أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة المبحوثة في التأثير في مستويات الأداء والتي يمكن أن تنعكس على المستوى العام لأداء الشركة المبحوثة. و حصلت الفقرة (6) التي تشير الى (وجود علاقات جيدة تربط الفرد بجماعة العمل) على وسط حسابي بلغ (4) وهو مقياس جيد لروح التعاون والعلاقات الجيدة بين العاملين في الشركة وهذا جانب مهم في أداء الشركة من اجل كسب الرضا الوظيفي صوب تحسين الأداء، أما اقل وسط حسابي فكان (2.4) وكان من نصيب الفقرة (5) وهي (تتيح الشركة فرص للترقية كلما تحسن أداء الفرد) ونستنتج من ذلك ان إدارة الشركة لاتعتمد تحسن أداء الفرد كمعيار للترقية وربما تكون هناك إعتبارات أخرى.

3) جودة المنتج

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد جودة المنتج (3.4) بانحراف معياري (0.602) ويتبين ان هناك نسبة إتفاق بلغت (50.51 %) مما يعطي تصوراً عن وجود فهم لمدى أهمية تحقيق هذا البعد في منتجات الشركة وتوفر فهم عن ابعاد الجودة. وفيما يتعلق بفقرات هذا البعد فقد حصلت الفقرة (10) (لدى الشركة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والالتقان) على أعلى وسط حسابي البالغ (3.7) في حين حصلت الفقرة (7) (لاتوجد حالات القاء اللوم على الآخرين التي تحدث نتيجة الاخطاء في الأداء) على أقل وسط حسابي والبالغ (2.7) وهو ما يشير الى وجود بعض المشاكل في اسلوب الأداء مما يسبب ظهور حالات القاء اللوم على الآخرين بسبب عدم إشاعة روح تحمل المسؤولية الناتجة عن المركزية العالية وعدم إشراك الآخرين في القرار، وبالتالي يمكن ان يؤثر سلباً على جودة المنتج.

4) الكلفة المنخفضة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الكلفة المنخفضة (3.4) بانحراف معياري (0.760) بنسبة إتفاق بين أفراد العينة بلغت (51.4 %) مما يعكس تصوراً عن وجود وعي لمدى أهمية توجيه الإتفاق بالشكل الصحيح لدى أفراد العينة المبحوثة. و بلغ أعلى وسط حسابي (3.8) للفقرة (9) والمتضمنة (تولي الشركة اهتماماً

كبيراً لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها) وهو مؤشر جيد لصالح إدارة الشركة خاصة وأن الشركة تصمم وتنفذ المشاريع الهندسية (الانشائية وغيرها) وأن مثل هذه المشاريع تتطلب الكثير من التمويل والاتفاق وبالتالي الخطأ فيها قد يكون مكلفاً جداً وعليه لابد من دراسة الجدوى لمثل هذه المشاريع . أما أقل وسط حسابي بلغ (3.1) وكان من نصيب الفقرة (6) (تسعى الشركة بصورة مستمرة الى تبسيط إجراءات العمل واختصارها) ويدل ذلك على محدودية اهتمام الشركة بتبسيط إجراءات العمل وقد يكمن السبب بتراجع الخبرة أو كثرة التعليمات أو عدم استقرارها.

ثالثاً: قياس واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

نستعرض نتائج قياس واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على ضوء فرضية الدراسة الرئيسية الاولى والتي تشير الى ان (هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الأداء وتميز المنظمة المبحوثة) .

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يوضح الجدول (3) قيمة علاقة الارتباط بين كل من متغيري الدراسة إدارة الأداء (المتغير المستقل) ويرمز له بالرمز (x) اما التميز (المتغير المعتمد) فيرمز له بالرمز (y) وبما ان معامل الارتباط ($r = 0.795$) ظهرت لدينا أكبر من (0.5) معنى ذلك ان علاقة الارتباط قوية وبما ان القيمة كانت موجبة معنى ذلك ان العلاقة طردية وتأشير معامل الارتباط بعلامة (**) أي بدرجة معنوية (0.01) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء وتميز المنظمة .

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

مؤشرات الدراسة	التميز Y	رضا الزبون Y1	الرضا الوظيفي Y2	جودة المنتج Y3	التكلفة المنخفضة Y4
إدارة الأداء X	0.795**	0.344**	0.806**	0.622**	0.711**
تخطيط الأداء X1	0.662**	0.213*	0.660**	0.560**	0.634**
تنفيذ الأداء وتوجيهه X2	0.730**	0.268*	0.801**	0.527**	0.664**
متابعة الأداء وتقييمه X3	0.743**	0.383**	0.728**	0.569**	0.650**
تحسين الأداء وتطويره X4	0.753**	0.397**	0.737**	0.603**	0.631**

* العلاقة عند مستوى معنوية (0.05) . ** العلاقة عند مستوى معنوية (0.01) .

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لمخرجات الحاسوب (البرنامج spss))

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق رضا الزبون

يوضح الجدول (3) قيمة معامل الارتباط بين كل من عمليات إدارة الأداء ورضا الزبون (المتغير المعتمد) الذي يرمز له بالرمز (y1) وبما ان معامل الارتباط ($r = 0.344$) أي بدرجة معنوية (0.01) مما يدل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء ورضا الزبون. ولكن هذه العلاقة ضعيفة كون قيمة معامل الارتباط أقل من (0.5) وتقترب من الصفر. ويعزو الباحث سبب هذه العلاقة الضعيفة الى الاعتماد في قياس رضا الزبون من وجهة نظر الشركة المبحوثة فقط لتعذر قياس اراء زبائن الشركة المتمثلين بالشركات العامة الاخرى التي تستفيد من منتجات الشركة المتمثلة بالتصاميم والمشاريع الهندسية. وبالرغم من اعتماد الشركة على محاضر التسليم والاستلام للمشاريع المنجزة كمؤشر لرضا الزبون الا

ان الباحث يرى بعدم كفاية هذا المؤشر خصوصا في المشاريع ذات العمر الانتاجي الطويل على سبيل المثال المشاريع الانشائية والتي تتطلب الجودة من حيث المطابقة والماتة طيلة العمر الانتاجي للمشروع.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. يشير الجدول (3) الى قيمة علاقة الارتباط بين كل من عمليات إدارة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يرمز له بالرمز (y_2) وبما ان ($r = 0.806^{**}$) بدرجة معنوية (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وبدرجة ثقة (99 %).

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق جودة المنتج. يشير الجدول (3) الى قيمة معامل الارتباط بين كل من عمليات إدارة الأداء وجودة المنتج الذي يرمز له بالرمز (y_3) وبما ان معامل الارتباط ($r = 0.622^{**}$) بدرجة معنوية (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء وتحقيق جودة المنتج وبدرجة ثقة (99 %).

4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة الأداء وتحقيق الكلفة المنخفضة. قيمة معامل الارتباط بين كل من عمليات إدارة الأداء (X) وتحقيق الكلفة المنخفضة الذي يرمز له بالرمز (y_4) وبما ان ($r = 0.711^{**}$) بدرجة معنوية (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء وتحقيق الكلفة المنخفضة بدرجة ثقة (99 %).

رابعاً : تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المحور عرض نتائج تحليل واختبار التأثير مابين متغيري الدراسة باستخدام اسلوب الإنحدار الخطي المتعدد على ضوء الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى ان (لإدارة الأداء تأثير ذو دلالة معنوية في تميز المنظمة المبحوثة) ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضية من خلال استخدام احصاء الاختبار (F).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية (لإدارة الأداء تأثير معنوي في تميز المنظمة المبحوثة) : يشير الجدول (4) الى تحليل التباين (ANOVA) ويوضح صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبدلالة (F) المحسوبة (32.743) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند درجتي حرية (4 ، 74) ودرجة معنوية (0.05). وتدل نتائج الإنحدار ان مستوى تحقيق التميز يتأثر بإدارة الأداء من خلال ابعادها (تخطيط الاداء، تنفيذ الاداء وتوجيهه، متابعة الاداء وتقييمه، تحسين الاداء وتطويره) وبمعاملات إنحدار (0.074 ، 0.123 ، 0.196 ، 0.222) على التوالي إذ يوضح معامل التحديد (R^2) ان هذه المتغيرات تفسر ما نسبته (64 %) من التباين في مستوى التميز تفسره عمليات إدارة الأداء.

جدول (4)

تحليل التباين (ANOVA) بين كل من مؤشرات إدارة الأداء و التميز

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (F)
S.V	SS	df	ms	المحسوبة	الجدولية
الانحدار	16.240	4	4.060	32.743	2.02
الخطأ	9.175	74	.124		
المجموع	25.415	78			

(N=79)

* مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لمخرجات الحاسوب) وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الأداء في تميز المنظمة المبحوثة.

ثانياً : اختبار صحة الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الاولى

يشير الجدول (5) الى تحليل التباين (ANOVA) ويوضح صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبدلالة (F) المحسوبة (4.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02). وتدل نتائج تحليل الإنحدار ان مستوى تحقيق رضا الزبون يتأثر بعمليات إدارة الأداء على وفق معاملات الإنحدار إذ يوضح معامل التحديد (R^2) ان عمليات إدارة الأداء تفسر ما نسبته (45 %) من التباين في مستوى رضا الزبون

جدول (5)

تحليل التباين (ANOVA) بين كل من عمليات إدارة الأداء وتحقيق رضا الزبون

قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات (F)	متوسط المربعات (F)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		ms	df	SS	S.V	
2.02	4.762	1.699	4	6.795	الاتحدار	
		.357	74	26.400	الخطأ	
			78	33.195	المجموع	

(N=79)

* مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لمخرجات الحاسوب)

وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمليات إدارة الأداء في تحقيق رضا الزبون.

2. الفرضية الثانية

يشير الجدول (6) الى تحليل التباين (ANOVA) ويوضح صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبدلالة (F) المحسوبة (38.194) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02). وتدل نتائج تحليل الانحدار إن مستوى تحقيق الرضا الوظيفي يتأثر بإدارة الأداء إذ يوضح معامل التحديد (R^2) إن عمليات إدارة الأداء تفسر (67.4 %) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي.

جدول (6)

تحليل التباين (ANOVA) بين كل من عمليات إدارة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي

قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات (F)	متوسط المربعات (F)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		ms	df	SS	S.V	
2.02	38.194	9.208	4	36.832	الاتحدار	
		.241	74	17.840	الخطأ	
			78	54.672	المجموع	

(N=79)

* مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لمخرجات الحاسوب)

وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمليات إدارة الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي.

3. الفرضية الثالثة

يشير الجدول (7) الى تحليل التباين (ANOVA) ويوضح صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبدلالة (F) المحسوبة (12.556) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02). وتدل نتائج تحليل الانحدار إن مستوى تحقيق جودة المنتج يتأثر بإدارة الأداء إذ يوضح معامل التحديد (R^2) إن نسبة (79.4 %) من التباين في مستوى جودة المنتج تفسره عمليات إدارة الأداء .

جدول (7)

تحليل التباين (ANOVA) بين كل من عمليات إدارة الأداء وتحقيق جودة المنتج

قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات (F)	متوسط المربعات (F)	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		ms	df	SS	S.V	
2.02	12.556	2.857	4	11.428	الاتحدار	
		.228	74	16.839	الخطأ	
			78	28.267	المجموع	

(N=79)

* مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لمخرجات الحاسوب)

وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمليات إدارة الأداء في تحقيق جودة المنتج.

4. الفرضية الرابعة

يشير الجدول (8) الى تحليل التباين (ANOVA) ويوضح صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبدلالة (F) المحسوبة (19.148) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02). وتدل نتائج تحليل

الكلفة المنخفضة تتأثر بإدارة الأداء إذ يوضح معامل التحديد (R^2) إن (51 %) من التباين في تحقيق الكلفة المنخفضة تفسره عمليات إدارة الأداء.

جدول (8)

تحليل التباين (ANOVA) بين كل من عمليات إدارة الأداء وتحقيق الكلفة المنخفضة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
S.V	SS	df	ms		
الاتحاد	22.950	4	5.738	19.148	2.02
الخطأ	22.174	74	.300		
المجموع	45.124	78			

(N=79)

* مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لمخرجات الحاسوب)

وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمليات إدارة الأداء في تحقيق الكلفة المنخفضة. ومثل ذلك يشير بوضوح الى إدراك عوامل التميز لدى الشركة المبحوثة من خلال عمليات إدارة الأداء، وبعد ذلك يصح التسليم بأن إدارة الأداء دوراً فاعلاً في تميز المنظمة ومثل ذلك يشكل تسليماً ضمنيّاً بأن مشكلة التميز في الشركة المبحوثة كاحدى منظمات القطاع العام مسألة محصورة ضمن التوجه بتحسين الأداء والبحث عن مواطن القوة والضعف والتي ظهرت من خلال دراستنا وتمثلت بالاتي:

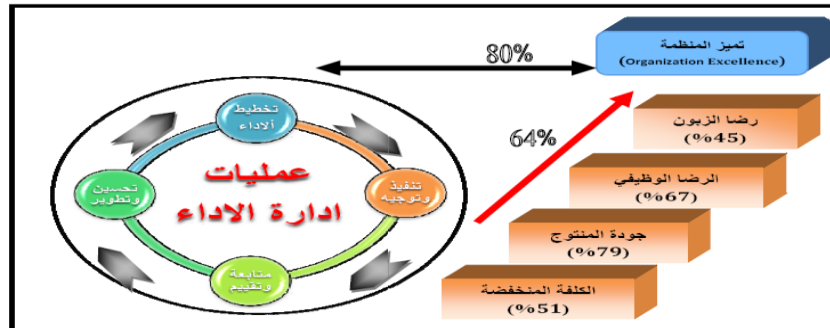
1- مواطن القوة :

- تمتع الموارد البشرية العاملة في الشركة بمؤهلات علمية جيدة.
- العلاقات الوظيفية الجيدة بين العاملين في الشركة المبحوثة.
- الإمكانات المادية المتوفرة لدى الشركة المبحوثة.
- الفرص التدريبية والتعليمية المتاحة لمنتسبي الشركة المبحوثة.

2- مواطن الضعف :

- المركزية الشديدة في عملية التخطيط وعدم إشراك العاملين فيها.
- ضعف تمكين العاملين من خلال عدم منحهم الصلاحيات اللازمة لإداء العمل وإشراكهم في القرار.
- عدم ربط نظام الحوافز بمستويات الأداء للعاملين مما يتسبب في التوزيع غير العادل لهذه الحوافز.

كما يتطلب الحال دراسة جوانب الفرص والتهديدات وحيث ان الشركة المبحوثة تابعة للقطاع العام فإن تعزيز جانبها المالي يمثل فرصة ، كما لابد من مراجعة جوانب توفير البيئة الداعمة لنشاط هذه المنظمات من خلال الدعم المنظم لديمومة النشاط ، ولايستبعد من ذلك مسألة المشاركة في رأس مال الشركة من القطاع الخاص على ان تبقى ملتزمة بضمان حقوق موظفيها. إنموذج الدراسة المختبر



الشكل (3)

إنموذج الدراسة المختبر

المصدر: من إعداد الباحث (وفقاً لاستنتاجات الدراسة)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الحصيلة الفكرية والميدانية للدراسة وقد تمّ التعبير عنها بصيغة استنتاجات، تختص في جزء منها بالجانب النظري فيما تختص الأخرى بالاستنتاجات العملية المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي، فضلاً عن نتائج المعاشية الميدانية في الشركة المبحوثة.

أولاً. الاستنتاجات النظرية

1. إدارة الأداء مفهوم جديد يصف تطبيقات متعددة قد تكون معتمدة في منظمات القطاع العام أو القطاع الخاص وبدرجات متفاوتة ، ومثال تلك التطبيقات عملية التخطيط ، التقييم.. الخ .
2. إدارة الأداء نظام متكامل يعمل بصورة مستمرة ولايتحدد بفترة زمنية وإذا ماطبق بصورة جيدة من المنظمة فلا بد ان يؤدي الى تحسين الأداء، ويمنع حدوث الأخطاء ، ويحسن جودة العمليات والمنتجات فضلاً عن تخفيضه كلف الإنتاج.
3. ليس من الموضوعي أن يؤخذ نظام إدارة الأداء بجزء منه فمكوناته مترابطة متلازمة تتفاعل فيما بينها لتحقيق التميز.

ثانياً. الاستنتاجات التي أفرزها الجانب العملي للدراسة

- أوضحت معطيات وصف وتشخيص أبعاد الدراسة ومتغيراتها ومن خلال تحليل إجابة المبحوثين مايلي:-
1. هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة الأداء وتميز الشركة وهنا يمكن القول إن المشكلة الأساسية لتراجع الأداء في بعض منظمات القطاع العام ليس في الأداء بحد ذاته وإنما ناتجة عن ضعف أو سوء إدارة الأداء وبالتالي سينعكس سلباً على تحقيق النتائج المبتغاة من المنظمة.
 2. أظهرت معطيات تحليل العلاقات التأثيرية بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها إلى أن عمليات إدارة الأداء لها تأثير كبير في تميز الشركة المبحوثة، حيث بلغت نسبة التأثير (64%) في حين النسبة المتبقية البالغة (36%) كانت من تأثير عوامل أخرى.
 3. ان ابعاد إدارة الأداء قد نالت اهتمام الشركة المبحوثة وفقاً للترتيب (تخطيط الأداء ، تنفيذ الأداء وتوجيهه، متابعة الأداء وتقييمه ، تحسين الأداء وتطويره)ومثل ذلك يعبر عن كونه توجهاً سليماً.
 4. الشركة المبحوثة لاتراعي استخدام الشفافية في العمل بشكل واسع مع منتسبيها مما ترك بعض الاثر في إجابة المبحوثين.
 5. أغلبية المبحوثين يؤيدون كون المساهمة في رأس مال الشركة يمكن ان يؤدي الى تحسين الأداء وتطويره.
 6. ان بعد الرضا الوظيفي قد نال معدل إهتمام أقل من أبعاد التميز الأخرى لدى الشركة المبحوثة والذي ربما يتسبب بدوره في حدوث فجوة الأداء نتيجة ضعف الانتماء الوظيفي والذي قد يجعل من الفرد العامل مؤثراً سلبياً على مستويات الأداء.
 7. لا تولي الشركة الاهتمام اللازم لربط نظم الحوافز بمستويات الأداء الأمر الذي كشف عن انكماش تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز بين المنتسبين .

ثالثاً. الاستنتاجات التي أفرزتها المعاشية الميدانية للشركة موقع البحث:

1. وجود إهتمام لدى إدارة الشركة في تعزيز الجودة في عملياتها ومنتجاتها من خلال ربط قسم الجودة بالإدارة العليا.
2. لوحظ من خلال استطلاع آراء بعض الموظفين في الشركة المبحوثة وجود فجوة في التواصل مع العالم الخارجي والحصول على الاساليب والتكنولوجيا المتطورة.
3. تواجه الشركة بعض الصعوبات في استقطاب الاعمال والمشاريع لغرض تنفيذها على المستوى الداخلي.

التوصيات

1. من الموضوعي علمياً ان يستكمل المنهج البحثي بتقديم عدد من التوصيات الموجهة الى الشركة المبحوثة.
2. ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا في الشركة المبحوثة مفهوم إدارة الأداء منهجاً ومضموناً.
3. ضرورة أن تؤمن إدارة الشركة بأهمية المشاركة الفاعلة للعاملين في تحقيق اهداف الشركة.
4. التركيز على هدف التوسع في النشاط من خلال محاولة دخول مناطق جديدة.
5. تنمية القدرات الذاتية أو الوظيفية للعاملين التي تمكّنهم من تنفيذ أعمالهم بأعلى درجات الكفاءة.
6. تشجيع إعداد البحوث والدراسات التي تصب في تحسين الأداء والأخذ بنتائجها .
7. مراعاة إدارة الشركة لأهمية العمل بشفافية أكبر، وأن تفصح الى العاملين فيها وزبائنها عن خططها الحالية والمستقبلية بكل وضوح.
8. توفير البيئة الحاضنة لاعتماد التقنيات الحديثة لنظم المعلومات .
9. ضرورة معالجة عوامل حالات عدم الرضا الوظيفي جراء الخلل في اعتماد المعايير السليمة للحوافز واختلال مستويات الاجر .
9. المساواة في تحقيق معيار العمل اللائق الذي ينصب اساسا على توظيف الشخص المناسب للمكان المناسب

المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الكتب

1. الخطيب، سمير كامل، (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر، بغداد.
2. ديل ، مارجريت & إيلز، بول ، (2002)، تقييم مهارات الإدارة " مرشد الكفاءة واساليب التقييم" مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية (كتاب مترجم).
3. زايد، عادل محمد ، (2002)، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق الى منظمة المستقبل، جامعة القاهرة ، مصر.
4. السلمي ، علي ، (2002)، إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة .
5. السلمي ، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
6. الكرخي، مجيد ، (2007) ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
7. اللوزي ، موسى ، (2002) التنمية الإدارية الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
8. الموسوي، سنان، و ابوحمدة، رضا صاحب، (2002)، مفاهيم ادارية معاصرة (نظرة عامة) ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
9. ملحم، سامي ، (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
10. هل ، شارلز & جونز ، جارديث ، (2008)، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. (كتاب مترجم)

ب. الدوريات والبحوث

1. الأبيجي ، كوثر، (2005) ، الريادة والأبداع أستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع للفترة 15-16/3/2005، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة فيلادلفيا.
2. الشقاوي، د. عبد الرحمن بن عبدالله ، (2002)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي.
3. العتيبي ، سعد بن مرزوق، (2005)، جوهر تمكين العاملين " إطار مفاهيمي" ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

4. صقر، هدى، (2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة، مصر.
5. القضاء، عبدالله، (2010)، التميز المؤسسي، ورشة عمل متخصصة حول التميز المؤسسي، الاردن.

ت . الرسائل والاطاريح الجامعية

1. الجادر، سهير عادل حامد ، (2007) ، العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف واثريهما في الأداء المنظمي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
2. ساحري، اليزيد، (2008)، اهمية نظام التكلفة على اساس النشاط في تحسين مردودية المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
3. الشمري ، سالم عواد ، (2009) ، الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية.
4. عبد الصمد ، سميرة ، (2008)، اهمية تقييم اداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
5. العنزي، أميرة خضير،(2010)، دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

ث. الوثائق الرسمية

1. التقرير السنوي لعام 2009 ، 2010 لشركة سعد العامة.
- ج . مواقع الانترنت العربية
(الصحيفة الاقتصادية الالكترونية / العدد 5733 الموافق 2009/6/22) www.aleqt.com

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Books

1. Armstrong, Michael , Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines, 2006, 3rd Edition, London.
2. Armstrong, Michael , Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines, 2004, 2rd Edition, London.
3. Best , J., (2001), Research in education , 4th ed , South Western Publishing , New York.
4. Faulkner, Mike , (2003), customer Management Excellence, John Wiley & Sons Ltd, England.
5. Hill , Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2004), Strategic Management , sixth edition, USA.

B. Researches & Conferences

1. Frolick, Mark N. & Ariyachandra, Thilini R. ,(2006), Business Performance Management: One Truth , College of Business at the University of Cincinnati.
2. Mwita , John Isaac ,(2000), Performance management model - A systems-based approach to public service quality, The International Journal of Public
3. UVA (Universty Virginia) , (2010), Managing Performance for Success, lead@UVA.

C. Web Site

1. http : // www. Baldrige . nist.gov/ 11-11-2009

الملاحق
الملحق (1)
اسماء الخبراء محكمي الاستبانة

الكلية	الاختصاص	اللقب العلمي	اسم الخبير	ت
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة أعمال	أستاذ	د. جمال عبد الرسول الدباغ	1
جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة أعمال	أستاذ	د. صباح مجيد النجار	2
جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة أعمال	أستاذ	د. غسان قاسم داود	3
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة أعمال	أستاذ	أيسل حمدي عثمان	4
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إحصاء	أ. مساعد	د. صفاء علي ناصر	5
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة أعمال	أ. مساعد	د. صلاح محمدا مين الامام	6
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة أعمال	أ. مساعد	د. عبدالرضا البصري	7
جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة أعمال	أ. مساعد	د. عبد الرحمن الملا	8
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة أعمال	أ. مساعد	د. أسعد نايف كاظم	9
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إحصاء	مدرس	د. وليد عبد الله ارحيمة	10
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة عامة	مدرس	د. بشرى هاشم محمد	11
الكلية التقنية الادارية/ بغداد	إدارة أعمال	مدرس	د. أصفاد مرتضى سعيد	12

الملحق (2)

استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

هيئة التعليم التقني

الكلية التقنية الادارية / بغداد

وحدة الدراسات العليا

الاستبانة

السادة الموظفون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لدراسة وتحليل متغيرات بحثنا الموسوم ((دور عمليات إدارة الاداء في تميز المنظمات)). وحيث إنكم المعنيون بالأمر نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية أرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:-

- 1 - ان إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم رجاءً.
 - 2 - رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب. إذ ليس هناك إجابة خاطئة وإجابة صحيحة.
 - 3 - نرجو منك وضع علامة (√) أمام كل فقرة منها معبراً عن رأيك او وجهة نظرك.
 - 4 - الباحث على استعداد للإجابة على استفساراتكم حول عبارة الاستبانة فضلاً عن ذلك تم توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة في الاستبانة.
- مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

الباحث

المعلومات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐

- 3- التحصيل الدراسي : دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ 55- فأكثر ☐

بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ اعدادية ☐ اخرى ☐

4- العنوان او المركز الوظيفي الحالي : مديروا مايعادله ☐ م. مدير ☐

رئيس قسم ☐ م . رئيس قسم ☐ اخرى ☐

5 - مدة الخدمة في الوظيفة : 5 سنوات فأقل ☐ 6 - 10 ☐

11 - 15 ☐ 16 - 20 ☐ 21 - 25 ☐

26 - فأكثر ☐

لاوافق بشدة	لاوافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	مؤشرات إدارة الاداء
1	2	3	4	5	تخطيط الاداء
					اولا
					1 تستخدم الشركة بيانات ومدخلات واسعة من اجل وضع وتطوير عملية التخطيط
					2 تتضمن الخطة الموضوعة بدائل لمواجهة المتغيرات المستجدة
					3 تتضمن الخطة الموضوعة تحديد الفرص الحالية والمستقبلية
					4 تراعي الشركة الشفافية في اعداد ومراجعة خططها.
					5 تحرص الشركة على اشراك العاملين في عملية التخطيط لغرض المساهمة في زيادة الانتماء المنظمي لديهم.
					6 توسم خطط الشركة بواقعيتها وقابلية تحققها.
					7 تعول الشركة على قاعدة معلومات رصينة لدعم عملية التخطيط
					8 تحرص الشركة على ان تكون خططها متكاملة من حيث (الرؤية، الرسالة ، الأهداف ، الآليات).
					9 تحرص الشركة على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين باعتبارها من ابرز اهداف الشركة
					10 تحرص الشركة على اشراك الوحده الادارية التي تعمل فيها في تحقيق أهداف الخطط المنظمية.
لاوافق بشدة	لاوافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	تنفيذ الاداء وتوجيهه
					ثانيا
					1 تحرص ادارة الشركة على الالتزام بتحقيق رضا اصحاب المصالح (موظفين ، زبائن ، مساهمين ، الحكومة ، ..).
					2 تشجع ادارة الشركة المبدعين وتحفزهم على الابداع.
					3 تحظى عمليات التحسين والتطوير بدعم الادارة .
					4 تحرص ادارة الشركة على تفويض الصلاحيات وفق المستويات الوظيفية الادارية

5	يخضع الاداء القيادي للتقويم المستمر بهدف تطويره					
6	توسم إدارة الشركة بقدرتها على تحديد أولويات العمل.					
7	تحرص الشركة على استخدام عدة اساليب لتوجيه الاداء مثل اللقاءات او التقارير المكتوبة وغيرها.					
8	تستخدم الشركة اساليب مختلفة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية لايصال المعلومات المتجددة الى العاملين بهدف تحسين ادائهم.					
9	يوسم الرؤساء الاداريين بواقعيتهم ومعاشيتهم للمرؤوسين في اماكن العمل.					
10	تجسد الشركة عملية التوجيه من خلال تجسيد مفهوم التمكين للعاملين الذي يهدف الى تزويدهم بمختلف الصلاحيات للقيام بالاداء بافضل صورة.					
ثالثا	متابعة الاداء وتقييمه	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	تعول الشركة على نظام واضح لتحديد انتاجية العاملين (كمأ و نوعاً).					
2	تعتمد الشركة الى ربط أهداف الأداء الفردي مع الأهداف العامة للمنظمة.					
3	تحلل الشركة نتائج تقييم الأداء وتستفيد من نقاط الضعف والقوة.					
4	تحرص الشركة على المتابعة الفورية والمستمرة لتقدم الاداء ومعدلات الانجاز.					
5	تحرص الشركة على متابعة ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة للكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات.					
6	تقوم الادارة بمتابعة تقييم اثر التدريب على أداء العمل.					
7	تقوم الادارة بمراقبة الاداء وتوثيقه بشكل مستمر					
8	تعتمد الشركة نظاما رصينا لدراسة شكاوى العاملين ومقترحاتهم.					
9	تعمل الادارة على تقييم الاداء بشكل مستمر					
10	تعتمد الادارة ربط الحوافز بمستوى الأداء.					

رابعاً	تحسين الاداء وتطويره	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	تسعى الشركة الى تشجيع إعداد البحوث والدراسات.					
2	تأخذ الادارة بنتائج البحوث والدراسات.					
3	توجد منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الاداء المؤسسي.					
4	توجد آلية لدى الشركة تحفز العاملين لمواصلة تحصيلهم العلمي.					
5	تسهم الشركة في تهيئة بيئة مناسبة للتطوير الذاتي للعاملين.					
6	توجد آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الاداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوبه.					
7	يمكن ان تسهم عائلية ملكية الشركة للدولة في تحسين الاداء وتطويره.					
8	ترغب ادارة الشركة في تطوير الموظفين لغرض مقابلة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.					
9	تقدم الشركة ملاحظات دقيقة ومفيدة للعاملين عن أدائهم بهدف مساعدتهم على تحسين أدائهم.					
10	تؤدي المساهمة في رأس مال الشركة الى تحسين الاداء وتطويره.					

مؤشرات التميز	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لاوافق	لاوافق بشدة
اولاً رضا الزبون (من وجهة نظر الشركة)	5	4	3	2	1
1 تولي الشركة اهتماماً كبيراً لرأي الزبون.					
2 تتلقى الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها.					
3 تصمم الشركة مشروعاتها بما يتوافق ورغبات الزبون .					
4 تعقد الشركة اجتماعاتها بحضور بعض الزبائن لتضمين ارائهم في خططها المستقبلية.					
5 تمتلك الشركة القدرة على الايفاء بطلب الزبون في الوقت المحدد.					
6 تحرص الشركة على تلمس رضا زبائنهم بين مدة واخرى.					
7 تعد الشركة الزبون من اهم العناصر التي يجب التركيز عليها.					
8 تولي الشركة اهمية كبيرة للمعلومات المرتدة حول رأي الزبون بمشروعاتها.					

9	تسعى ادارة الشركة للاحتفاظ بالزبائن من خلال تلبية طلباتهم ورغباتهم المتجددة.					
10	تدلل الشركة العقبات التي تقف في طريق خدمة الزبون بشكل ممتاز.					
ثانيا	الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	يمكنك هيكل الإدارة من أداء أهدافك الوظيفية					
2	تهتم الشركة بتوفير الخبرات العملية المرضية لديك.					
3	تحتضن الشركة الموظفين غير التقليديين في الاداء.					
4	تحرص الشركة على جعل مستوى الدخل الذي تحصل عليه مرضي.					
5	تعتمد ادارة الشركة مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الاداء.					
6	توجد علاقات جيدة تربطك بجماعة العمل.					
7	تتيح الشركة فرص للترقية كلما تحسن اداء الفرد.					
8	تتيح ادارة الشركة لك المشاركة في اللقاءات والندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بطبيعة عمل الشركة.					
9	تسود الشركة روح التعاون بين العاملين وتنمي روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.					
10	يتفق العاملون على ان عملية خصصة الشركة لاتبلي رضا العاملين.					
ثالثا	جودة المنتج	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لااتفق	لااتفق بشدة
1	تطبق الادارة مبادئ الجودة الشاملة بنجاح في الشركة.					
2	تتوفر لدى العاملين معلومات عن ابعاد الجودة الشاملة.					
3	يوجد انخفاض ملحوظ في عمليات المراقبة نتيجة تنامي عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين					
4	تسعى الشركة الى جعل منتجاتها خالية من العيوب نتيجة لتطابق التصميم للمواصفات.					
5	تراعى الشركة توفر الخصائص التشغيلية الاساسية لمنتجاتها.					
6	تلتزم ادارة الشركة بالوقت المقرر لعمليات الانتاج.					

7	لا توجد حالات القاء اللوم على الآخرين التي تحدث نتيجة الاخطاء في الاداء .					
8	تلتزم الشركة بتقديم خدمات مابعد البيع او التسليم لمنتجاتها.					
9	تعد جودة المنتج مؤشراً تنافسيا مهما تعتمد عليه الشركة في تدعيم موقفها التنافسي.					
10	لدى الشركة القدرة على تقديم المنتج بدرجة عالية من الدقة والاتقان.					
رابعاً	الكلفة المنخفضة (تستطيع الشركة تخفيض الكلف من خلال الاتي):	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	لاوافق	لاوافق بشدة
1	تحرص ادارة الشركة على انجاز الاعمال في الاوقات المحددة لها بدون تأخير.					
2	يتم اجراء اعمال الصيانة الدورية للاجهزة والمعدات الامر الذي يؤدي الى انخفاض معدل التوقفات.					
3	تحرص الشركة على تقليل الهدر في الموارد (الوقت ، المواد الاولية ، ..).					
4	تحرص الشركة على ان يكون الاتفاق وفقاً لما مخطط له وبدون أي تجاوزات.					
5	لا تحتفظ الشركة بمخزون كبير للمواد ولفترة طويلة.					
6	تسعى الشركة بصورة مستمرة الى تبسيط اجراءات العمل واختصارها .					
7	تعمل الشركة وفق المبدأ الوقائي لتلافي الخطأ قبل الوقوع فيه.					
8	تحرص الشركة على تطبيق نظام رقابي رصين يهدف الى ضغط التكاليف.					
9	تولي الشركة اهتماما كبيرا لدراسة جدوى المشاريع قبل الموافقة على تنفيذها.					
10	تحرص الشركة على تفويض صلاحيات اتخاذ القرار لغرض التقليل من الاجراءات الروتينية وبالتالي تخفيض قيمة المواد المستهلكة والاجور.					

.....

