

مجلة كلية التراث الجامعة

مجلة علمية محكمة
متعددة التخصصات نصف سنوية
العدد الأربعون

30 آب 2024
ISSN 2074-5621



رئيس هيئة التحرير

أ.د. جعفر جابر جواد

مدير التحرير

أ.م. د. حيدر محمود سلمان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق 719 لسنة 2011

مجلة كلية التراث الجامعة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها المرقم
(ب 3059/4) والمؤرخ في (2014/ 4/7)

مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين واثره في التميز المؤسسي

م.م. باسمة حازم محمد	م.م. عدنان ياسر محمد	أ.م. سميرة فوزي شهاب
الجامعة التقنية الوسطى	الجامعة التقنية الوسطى	الجامعة التقنية الوسطى
المعهد الطبي التقني المنصور	المعهد التقني بلد	المعهد الطبي التقني المنصور

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد ابرز المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين والتغلب على الازعاجات والاضطرابات في الاداء من خلال التحسين والتطوير في كافة المستويات الادارية ، فمؤشرات الاداء إحدى أدوات تقييم أداء العاملين في المؤسسات على اختلاف انشطتها واهدافها على المدى الطويل لقياس التقدم الذي احرزه خلال مسيرة حياته الوظيفية ، وللبحث فرضيتين رئيسيتين ولتحقيق اهداف البحث طبق على مجتمع بلغ (130) فرد في محافظة بغداد بعينة عشوائية بلغت (95) فرد باستخدام المنهج التحليلي وكانت اداة جمع البيانات (الاستبانة) وتحليلها تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية -SPSS 24 ، ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تعتبر مؤشرات تقييم الاداء من أهم الادوات التي يجب أن تستعين بها إدارات المؤسسات للقياس الموضوعي لمدى نجاحها في إنجاز مهامها الموكلة إليها وتحقيق الاهداف الموضوعية لها، ويمكن من خلال هذه المؤشرات تقييم الوضع الحالي للاداء وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير كما يمكن من خلال المؤشرات مقارنة أداء المؤسسة من مدة لاخرى باداء المؤسسات المماثلة لها ومن اهم التوصيات يعتبر تقييم الاداء نشاط مهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات فهو ليس فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة والصائبة بما يتعلق بالعاملين ولكن وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، فضلا عن كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين والاستغلال الامثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية والتي تطبق على جميع مستويات المؤسسة الكلمات المفتاحية : مؤشرات الاداء ؛ العاملين ؛ التميز المؤسسي

Abstract

The research aims to identify the most prominent indicators used in evaluating the job performance of employees and overcoming errors and deviations in performance through improvement and development at all administrative levels. Performance indicators are one of the tools for evaluating the performance of employees in institutions regardless of their activities and their long-term goals to measure the progress they have achieved during their life's journey functional and the research has two main hypotheses it was applied to a population of (130) individuals in Baghdad Governorate with a random sample of (95) individuals using the analytical approach. The tool for collecting and analyzing data was (the questionnaire) according to the outputs of the statistical programs SPSS-24, and among the most important conclusions reached to research performance evaluation . Indicators are considered one of the most important tools that organizations' departments must use to measure the extent of their success in accomplishing the work entrusted to them and achieving the required goals objectively. Through these indicators, the current situation can be evaluated, and the performance of organizations can be compared through indicators, despite identifying areas for improvement and development and comparing Performance of similar organizations from time to time. The research presented a set of recommendations, the most important of which are: that performance evaluation is an important activity in managing the organization's human resources. It is not just an objective tool for making fair and correct decisions for employees, but rather it helps encourage employees to do their best, work to discover their strengths and weaknesses, and give full play to their talents and available human potential. And assess training needs that apply to all levels of the organization.

Keywords: performance indicators; employees; Institutional excellence

المقدمة

لا شك أن الموظفين هم القوة المحركة لأي مؤسسة في العالم فاصحاب الأعمال يدركون هذا جيدا لذلك يحرصون على متابعة أداء موظفيهم ووضع خطط لتطوير أدائهم باستمرار ، لذا تعد مؤشرات تقييم الأداء إحدى متغيرات قياس نجاح أداء العاملين وتطويرهم التنظيمي، حيث تمثل مؤشرات تقييم الأداء الوسيلة الأهم التي تحدد دعم العاملين في تحسين أدائهم من خلال مقارنة العمل المنفذ مقابل العمل المطلوب وفق الخطة الموضوعية ، وتحديد أوجه القصور في تنفيذ تلك الاعمال ، حيث تتيح مؤشرات قياس الأداء إجراء فحص حقيقي لجميع نشاطات العاملين والتعرف على أماكن الخلل في أداء المهام وتحديد جوانب النجاح والفشل وهذا ما يتيح لأصحاب القرار اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع فرص النجاح وتخفيض احتمالات الفشل في تنفيذ تلك المهام والاعمال على أكمل وجه وأسرع وقت ممكن ، وتعدد مؤشرات الأداء الوظيفي المستخدمة ، حيث تختلف أساليب استخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة استخداماتها فمنها ما يتعلق بتعويضات الموظفين أي ما يكسبه الموظف من ميزات تشجيعية تساعد في تحسين أدائه الوظيفي، ومنها ما يرتبط بثقافة المؤسسة كالقيم والعادات والأهداف والأفكار التي تظهر هوية المؤسسة وتنظم أعمالها ومنها ما يرتبط بالتوظيف أي آلية وطرق التوظيف في المؤسسة، وتعطي تصورا دقيقا عن خطة التوظيف خلال مدة زمنية معينة ومنها ما يرتبط بالإنجاز أي قدرات كل موظف على تحقيق التوجه الأساسي لأداء عمله ورسم خطته التشغيلية لتتناسب مع تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

لذلك نجد ان الدافع الاساس من ضرورة بحثنا الغور في ما تمتلك مؤشرات الأداء الوظيفي من أهمية عند تقييم العاملين ودورهم الكبير في تطوير أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال توجيه الموظفين نحو العمل المطلوب بأفضل الوسائل الممكنة والمتابعة باستمرار لتصويب أي خطأ حاصل في الاداء فعملية تقييم الاداء عملية مهمة تتعلق بتقييم اداء العنصر البشري احد أهم الموارد في المؤسسة ، لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءته من أجل نموه وتطوره في المستقبل اعتمادا على مجموعة المهارات والصفات التي يمتلكونها وبالتالي تطور المؤسسة التي يرتبط بها ، وهذا بدوره يفرض على المؤسسات التوجه نحو التميز في الاداء على المستويين الفردي والمؤسسي والذي يؤكد ضرورة توفر مؤشرات محددة لعمليات التطوير والتحسين في المؤسسات والبحث عن التميز الذي اكد ان تحقيق التميز المؤسسي يجب ان يصبح الشغل الشاغل والحقيقي لجميع المؤسسات على اختلاف انواعها ومستوياتها ، فالتميز المؤسسي يحتاج الى جهود ليست وليدة اللحظة بل الى جهود حثيثة من كافة العاملين في المؤسسة بجميع مستوياتهم من اجل رفع اداء انجاز اعمالهم وضرورة البحث باستمرار عن افضل المناهج والاساليب لاعتمادها في الحفاظ على مستوى الجودة والتميز والذي يحقق التفوق كميزة تنافسية.

لذا نأمل من بحثنا هذا ان يكون له اضافة فاعلة في هذا المجال ومساهمة جادة في واقع اداء العاملين في محافظة بغداد من خلال ادراك ومعرفة أهم مؤشرات تقييم اداء العاملين التي تساهم في ابراز موثوقية هذا الاداء وتميزه الوظيفي ورؤية لما يجب عليه ان يكون مستقبلا ليؤدي به الوصول الى الهدف وتبني رؤية مستقبلية في التميز والابداع وبالتالي اثره في تميز المؤسسة .

المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث

تقييم اداء العاملين الوظيفي هو احد اهم الوسائل المهمة في كيفية اداء العاملين لاعمالهم ، فعندما يطبق التقييم بالشكل الصحيح يوضح للفرد العامل مستوى ادائه الحالي من خلال مؤشرات تستعين بها ادارة المؤسسات لمعرفة مدى نجاحها وبالتالي تحقيق مستوى الاداء الذي يرتقي اليه العاملين والمؤسسة معا ، لذلك تكمن مشكلة البحث في تحديد أهم وابرز مؤشرات تقييم الاداء التي تظهر لنا اداء العاملين الفعلي وتحديد المجالات التي تستدعي التحسين والتطوير والذي بدوره يبين للعاملين مستوى ادائهم ومعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تلافيها من اجل تدعيم الجهود المبذولة لتحسين الاداء فضلا عن مقارنة الاداء الفعلي بما هو مستهدف لما له من اثر في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وما يكسبها من أهمية وحيوية وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

- 1- ما هي مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين المستخدمة في المؤسسة المبحوثة؟
- 2- هل هناك تأثير لهذه المؤشرات في مستوى التميز المؤسسي للمؤسسة المبحوثة؟
- 3- ما هو مستوى التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة؟
- 4- هل هناك علاقة بين مؤشرات التقييم الحالية واداء العاملين في المؤسسة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بان التقييم مؤشر يسمح للإدارة بتدقيق النظر في أداء العاملين، والذي يفتح مجالا للحوار البناء وتطوير الأفراد المتواجدين بالعمل، والاستماع إلى أية مشكلات وعقبات يواجهونها مما يساهم ذلك في فهم الموظف بشكلٍ أعمق وفهم

وإدراك العوامل التي تجعل من أداءه متميزاً ، لذلك تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوعه وأهمية تأثيراته ومجال تطبيقه طالما يسعى إلى تحديد وتشخيص مستويات أداء العاملين في محافظة بغداد ، حيث يتضمن تقييم الأداء نظرة شاملة على أداء الموظف وإنجازاته ومقارنة الأداء الحالي بأدائه السابق وما يتضمن من مهارات ومعارف ومدى قدرة الموظف على تحمل مستوى أعلى من المهام والمسؤوليات لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها ، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً في تحقيق التميز المؤسسي انطلاقاً من تحقيق القدرة التنافسية التي تتميز المؤسسة عن غيرها والبقاء والنجاح على المدى الطويل .

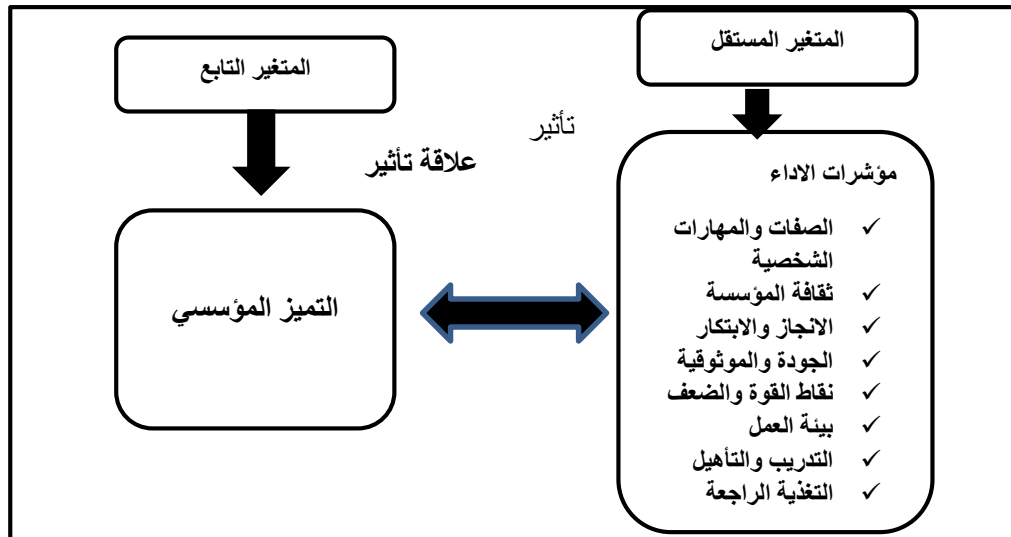
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- 1- تحديد أهم المؤشرات الحالية المعتمدة في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في محافظة بغداد
- 2- التعرف على مستويات أداء العاملين الوظيفي في المؤسسة المبحوثة
- 3- التعرف على مستوى التميز المؤسسي من خلال سبل وتطوير مستويات الأداء الوظيفي للعاملين المتحققة
- 4- تشخيص مجالات الضعف والقوة في مؤشرات الأداء المعتمدة

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي

يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث



الشكل. (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية ، ثقافة المؤسسة ، الانجاز والابتكار ، الجودة والموثوقية ، نقاط القوة والضعف ، بيئة العمل ، التدريب ، التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
- أ-الفرضية الفرعية الاولى H1-1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ب-الفرضية الفرعية الثانية H1-2 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (ثقافة المؤسسة) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ت-الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الانجاز والابتكار) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ث-الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الجودة والموثوقية) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ج-الفرضية الفرعية الخامسة H1-5 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (نقاط القوة والضعف) في تحقيق التميز المؤسسي.

- ح-الفرضية الفرعية السادسة H1-6 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (بيئة العمل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- خ-الفرضية الفرعية السابعة H1-7: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التدريب والتأهيل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- د-الفرضية الفرعية الثامنة H1-8: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية H2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية ، ثقافة المؤسسة ، الانجاز والابتكار ، الجودة والموثوقية ، نقاط القوة والضعف ، بيئة العمل ، التدريب ، التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-
- أ-الفرضية الفرعية الاولى H2-1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (المهارات الشخصية) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ب-الفرضية الفرعية الثانية H2-2 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (ثقافة المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي).
- ت-الفرضية الفرعية الثالثة H2-3 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الانجاز والابتكار) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ث-الفرضية الفرعية الرابعة H2-4 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (الجودة والموثوقية) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ج-الفرضية الفرعية الخامسة H2-5 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (نقاط القوة والضعف) في تحقيق التميز المؤسسي.
- ح-الفرضية الفرعية السادسة H2-6 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (بيئة العمل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- خ-الفرضية الفرعية السابعة H2-7: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التدريب والتأهيل) في تحقيق التميز المؤسسي.
- د-الفرضية الفرعية الثامنة H2-8: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين (التغذية الراجعة) في تحقيق التميز المؤسسي.
- سادسا: مجتمع وعينة البحث
- أ- مجتمع البحث : تمثل مجتمع البحث باعداد الموظفين العاملين في محافظة بغداد (قسم الموارد البشرية والقسم الهندسي) والبالغ عددهم (130) موظف .
- ب- عينة البحث : من ان اجل الوصول الى نتائج تتسم بالدقة فقد تم الاعتماد على اسلوب العينة العشوائية وتم اختيارها بعدد (95) (Morgan& Daryle 1970) ، حيث كان عدد الاستبانات الكلية التي تم توزيعها (100) وكانت الاستبانات المسترجعة (95) وبها تكون استوفت الشروط حيث كانت نسبة الاسترداد (95%).

سابعا: طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث لجمع البيانات طريقتين وهما :

- 1- الجانب النظري : اعتمد الباحث على المصادر العربية والاجنبية التي تمثلت بالكتب والاطاريح والرسائل والابحاث والمقالات (والتي تتعلق بموضوع البحث من اجل تعزيز الجانب النظري وتحقيق اهدافه.
- 2- الجانب العملي :: اعتمدت استمارة استبانة في جمع البيانات والمعلومات تضمنت ثلاث محاور الجدول 1، وقد تم استخدام مقياس لكيرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات العينة على فقرات الاستبانة لكل متغيرات البحث

جدول (1) استبانة البحث

متغيرات البحث	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات
المحور الاول : البيانات الشخصية	(الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المركز الوظيفي)	
المحور الثاني : المتغير المستقل		
مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي	1 – 24	24
المحور الثالث : المتغير التابع		



6	30 – 25	التميز المؤسسي
30		المجموع

المصدر : من اعداد الباحث

ثامنا: الاساليب الاحصائية

من اجل تحقيق اهداف البحث واجراء الاختبار للفرضيات بالاعتماد على مجموعة اساليب احصائية مناسبة منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لبيرسون بالإضافة الى [تحل] الانحدار ومعامل التحديد واختبار (T) ، وقد عولجت البيانات وتم تحليلها تبعاً لمخرجات البرامج الاحصائية باستخدام برنامج SPSS-24

تاسعا: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : تم تطبيق البحث اعتمادا على العلاقات الواردة في المخطط الفرضي في محافظة بغداد.
- 2- الحدود البشرية : تمثلت في اعداد الافراد من المدراء ورؤساء الاقسام العاملين في المحافظة (قسم الموارد البشرية والقسم الهندسي) والبالغ عددهم (130) موظف وهو حجم المجتمع المستهدف للبحث .

عاشرا: الدراسات السابقة

انطلاقا من نهاية ما توصلت اليه الدراسات والابحاث السابقة والتي لها صلة بموضوع بحثنا بما يعزز الجانب النظري والعملية وكذلك من اجل الوقوف على اهم الاسس والمرتكرات التي تميز هذا البحث ، ومن اهم البحوث والدراسات ماياتي:

أولاً- الدراسات العربية

1-دراسة (بوزيدي وسعداوي، [2] (2023)	"أثر نظام قياس الاداء الوظيفي على أداء الموظفين - دراسة عينة في مديرية الادارة المحلية لولاية الاغواط"
مشكلة الدراسة	المؤسسات ذات الطابع الاداري الخدماتي ولا سيما الجماعات المحلية كالبليات لا تزال تشهد تاخر ملحوظا في هذا المجال الخاص بتسيير مواردها البشرية بالإضافة الى مدى صعوبة قياس الاداء لدى موظفيها وعلية يمكن صياغة المشكلة بالتساؤل (كيف يؤثر نظام قياس الاداء الوظيفي على اداء الموظفين بالادارات المحلية الجزائرية؟
هدف الدراسة	تسليط الضوء على واقع نظام قياس الاداء الوظيفي المعتمد لدى الجماعات المحلية والوقوف على نقاط القوة والضعف عبر استقصاء الموظفين انفسهم حول الطرق المستخدمة في قياس الاداء وهل تعكس الجهد المبذول والكفاءة الحقيقية للموظفين لنفس الوظائف الشاغلة.
الاستنتاجات والتوصيات	1-وجود ضعف عام في قياس الاداء التقليدي المعتمد مما ادى الى وجود انطباع سلبي سائد وسط اغلب الموظفين المستقصين وهذا يفرض على المسؤولين والادارة المضي نحو نظام اكثر واقعية وموضوعية كاعتماد لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية . 2- كبناء الاستراتيجية تتمحور حول إنشاء لوحة القيادة الاجتماعية تسمح بمراقبة المسار الوظيفي وتحقيق أهداف الادارة، وذلك استجابة لرغبة وتطلعات الموظفين من جهة و مواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل من جهة أخرى 3-يسانم نظام قياس الاداء الوظيفي العادل و الموضوعي في التحفيز المعنوي للموظفين

2-دراسة (الحربي والعنزي، [3] (2023)	"اثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض"
مشكلة الدراسة	بالرغم من الايمان باهمية التقييم للاداء الوظيفي الا ان بعض المؤسسات تعاني من عدم توفر اساليب حديثة مناسبة لتقييم ذلك الاداء بروية واضحة وواعية لاستخدام نتائجها ، فضلا عن ان هناك العديد من المؤسسات ما زالت تواجه تحديات كبيرة في تقوية الاداء لدى العاملين والذي يأخذ صورا واشكالا مختلفة .
هدف الدراسة	التعرف على اثر الاساليب والمعايير المعتمدة في تقييم اداء العاملين في شركات المياه ، فضلا عن اثر التغذية الراجعة على اداء العاملين ومن ثم الكشف على الفروق الاحصائية في تقييم اداء العاملين من جنس وسنوات خبرة ومؤهل علمي.
الاستنتاجات والتوصيات	1-ان اثر تقييم الاداء الوظيفي على اداء العاملين في شركات المياه كان مرتفعا

2-لا توجد فروق احصائية عند مستوى دلالة معنوي في تقييم اداء العاملين من جنس وسنوات خبرة ومؤهل علمي	
3-ضرورة زيادة اهتمام ادارة الشركة بموضوع تقييم الاداء من خلال برامج ونظم دورية ومتابعة لعملية التقييم وعلى الادارة ان تضعها كاهداف تسعة الى تحقيقها عند تقديم خدماتها للمجتمع.	

ثانيا: الدراسات الاجنبية

3-دراسة (Setiawan,2020) [4]	بعنوان "مراجعة منهجية للأدبيات لتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) " "A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation"
مشكلة الدراسة	مشكلة البحث الاساس ان تركز الادارة ليس فقط في تطوير المنتجات وتحسين التسويق ولكن في نوعية وتحسين جودة المورد البشري الذي يعد اساس لاي مؤسسة مستمرة ومستدامة ويأتي ذلك من خلال استخدامها لمؤشرات اداء تعمل على تحسين الاعمال والنتائج المتحققة
هدف الدراسة	تهدف إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتصنيفها بناء على قياسات الأداء لتحسين الأداء التنظيمي الإداري الأمثل وتهدف إلى توضيح المعرفة بمؤشرات الأداء الرئيسية، مع مراعاة الأداء الرئيس ان المؤشرات هي استراتيجية تنظيمية لقياس أداء الموارد البشرية، والبحث عن طرق لاكتساب المزيد من المعرفة.
الاستنتاجات والتوصيات	يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية تغيير السلوك في المؤسسات وتقديم النتائج في سياقات واسعة مثل تحسين نتائج الأعمال أو تحسين الأداء التشغيلي والتركيز الرئيسي لمؤشرات الأداء الرئيسية كنظام إداري هو ثلاثة أشياء، التركيز على قياس أداء الموارد البشرية، وتحقيق رؤية الشركة ورسالتها واتخاذ القرارات وزيادته رضا العملاء، وتحسين الخدمة بشكل أفضل، وتحديد مؤشرات السلامة، وحتى مراقبة لوحات معلومات النظام.
4-دراسة (2019, Koopmans) [5]	بعنوان "قياس أداء العمل الفردي: تحديد واختيار المؤشرات" "Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators"
مشكلة الدراسة	يمكن تقسيم أداء العمل الفردي (IWP) إلى أربعة أبعاد: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، لكن قد يؤدي سلوك العمل إلى نتائج عكسية وقد يصعب تحديد مؤشرات اداء لكل نوع من حيث السلوكيات المتبعة .
هدف الدراسة	(1) تحديد المؤشرات لكل بعد (2) اختيار المؤشرات الأكثر صلة (3) تحديد الوزن النسبي لكل بعد في تقييمات أداء العمل.
الاستنتاجات والتوصيات	تم التوصل إلى توافق ملحوظ في الآراء بشأن المؤشرات ذات الصلة ببدء الافراد وهذا يوفر خطوة مهمة نحو تطوير أداة قياس موحدة وعامة ، فضلا عن اختار الخبراء المؤشرات الأكثر صلة بكل بعد وسجلوا الوزن النسبي لكل بعد في تصنيفات IWP .

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي سيتم تناول الفقرات الآتية:

1- مفهوم مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي

مؤشرات الاداء هي أدوات قياس تستخدم لتقييم وتحسين أداء العاملين في مختلف المجالات والمستويات والابتكار من خلال بذل العامل أقصى جهده لإنجاز مهامه ، فنجاح عملية تقييم الاداء بالدرجة الاساس تعتمد على دقة وملائمة المؤشرات المستخدمة ومد قابليتها للقياس وتحقيق الغرض المطلوب منها اذ يجب ان يكون لها القدرة على قياس الاداء الوظيفي الحقيقي للعاملين من اجل اظهار الجوانب الايجابية والسلبية لهم في ادائهم وهذا يعتبر عامل مهم ومساعد في مقدار التقدم الحاصل في تحقيق تميز المؤسسة قدما (Villagrasa&Barrada,2019:48-49). ومؤشرات الاداء بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المؤسسة وعاملها ، كما تعتبر مؤشرات الاداء اليوم مؤشرات قيمة للعاملين والمديرين والمسؤولين القياديين لتقييم التقدم المتحقق بشكل سريع باتجاه أهداف المؤسسة وهناك قاعدة مهمة في قياس الاداء تقول " ما نستطيع قياسه نستطيع

تعديله وتطويره والتحكم فيه" (Hadebe,2018:97). ونحن نقول كل ما ليس له مقياس لا يمكن أن يقاس، ولا يمكن التحكم في إدارته، ولا ضبط جودته، ولا التنبؤ بمخاطره، ولا القدرة على تحسينه وتطويره وللمؤشرات فوائد عديدة كالسرعة وسهولة الاستخدام والاداء المتعدد الابعاد والسرية والقابلية للمقارنة فضلا عن ذلك هناك عدة خصائص لمؤشرات تقييم الاداء تسعى المؤسسة الى توفيرها منها (Kassab,2021:204-205):

- 1- **معنوية المؤشر:** أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس كيفية الظاهرة أو النتيجة بشكل دقيق والتي نرغب ملاحظتها.
- 2- **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع.
- 3- **سرعة الحصول عليه:** يضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- 4- **الشمولية:** أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.
- 5- **الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات** والا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
- 6- **مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد:** يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الاداء عندما يتغير الهدف في حد ذاته..
- 7- كلما كانت المؤشرات تقييم الاداء كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.

2- استخدامات مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي

تختلف استخدامات مؤشرات تقييم الاداء الرئيسية وتساعد في خلق رؤية واقعية تمكن متخذي القرار من اتخاذ الاختيارات المناسبة فيما يتعلق بأداء المنظمة وموظفيها. (Miteb,2017:16):

- ✓ **الادوات الأساسية لصنع القرار:** ترتبط هذه الادوات بشكل وثيق بجميع مفاصل المنظمة وتساعد في تحديد إجابات للأسئلة والتساؤلات المهمة التي تتعلق بالعاملين والأنشطة التنظيمية واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على الإجابات التي توفرها هذه المؤشرات.
- ✓ **الادوات التوجيهية:** تعد مؤشرات الاداء الرئيسية أداة تدريب وتوجيه مفيدة تحدد مسار العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وتحدد أماكن وجود الانحرافات، وتركز على العناصر التي تتطلب المتابعة والاهتمام.
- ✓ **أهمية مؤشرات الاداء الرئيسية:** تعد مؤشرات تقييم الاداء من أهم الوسائل لتحديد درجة دعم العاملين لأهداف الخطة في المنظمة، فهي تساعد على مقارنة العمل المنجز مع العمل المطلوب كما هو مخطط له وتحديد أوجه القصور في التنفيذ للأعمال عند وجودها.
- ✓ **تحديد تعديلات العمل اللازمة والضرورية:** يمكن أن يساعد قياس مقاييس تقييم الاداء في تحديد مجالات النجاح والفشل، مما يمكن صناع القرار من اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة فرص النجاح في تنفيذ المهام وتقليل فرص الفشل.
- ✓ **ضمان الاداء الصحيح للمسؤوليات:** نظراً لتنوع المهام والمسؤوليات التنظيمية والروابط المعقدة بين هذه المهام، فإن تتبع الاداء الصحيح للواجبات يعد من أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة التنظيمية. ومن هنا توفر مؤشرات الاداء الرئيسية معايير مناسبة لضمان أداء العاملين لمسؤولياتهم في أسرع وقت ممكن وإلى أقصى حد ممكن.

3- تصنيفات مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي

تكتسب مؤشرات ومقاييس تقييم الاداء الوظيفي أهمية إضافية في تقييم العمل المؤسسي للمنظمة لأنها الجزء الأكثر أهمية في إدارة شؤون الموظفين وطريقة عملهم لتحقيق الفوائد والمنافع للمنظمة. هناك العديد من مؤشرات تقييم الاداء الوظيفي المستخدمة حيث تصل إلى العشرات من المؤشرات، وتختلف طرق استخدام هذه المؤشرات حسب طبيعة المعلومات المراد تحليلها. وهناك عدة تصنيفات منها (<https://www.arrajol.com>):

- 1- **مؤشرات تقييم اداء تتعلق بمهارات العاملين:** تعد المهارات الشخصية هي جزء مهم من المهارات التي تحتاجها لتكون ناجحاً في العمل ويمكن تعريف المهارات الشخصية بأنها المهارات التي يستخدمها الشخص للتعبير عن نفسه وعن ذاته واستخدامها للتفاعل مع الآخرين سواء في حياته اليومية أو في العمل، فهي ليس لها علاقة بالنجاح في العمل فقط بل من خلال امتلاك المهارات الفنية المناسبة لأداء المهام، خاصة إذا كان العمل ضمن فريق متكامل، لذلك فمن الضروري توفر مجموعة مختلفة من المهارات التي يمكن أن تساعد على تعلم كيفية التعامل مع الآخرين في العمل والعمل معهم، لأن التطور والارتقاء الوظيفي يعتمد على المهارات الشخصية، فالتقدم إلى مستويات وظيفية أعلى أو تولي المسؤوليات القيادية يتطلب مهارة في التعامل مع الأفراد وإدارتهم بشكل جيد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال امتلاك عدد من المهارات الشخصية. ومن هذه المهارات الشخصية المطلوبة من كل عامل (Al-Ramadi,2018:250):
- ✓ **حل المشكلات المعقدة:** لا يكاد يوجد عمل بدون المشكلات المستمرة التي تواجهه لذا تعد مهارات حل المشكلات من أهم المهارات الشخصية التي يحتاجها العامل حتى يتمكن من دراسة وتحليل المشكلة ومن ثم التفكير في الخطوات المناسبة لحلها والبدائل المقترحة، واختيار البدائل المناسبة.

- ✓ التفكير النقدي: هو من إحد أهم المهارات الشخصية التي تساعد على النجاح في العمل وتجنب التعامل مع المشكلات بطريقة عاطفية حيث يساعد التفكير النقدي في التعامل مع المواقف بمنهجية واضحة بدلاً من الاعتماد على التقويم والتقدير الشخصي.
- ✓ التفكير الإبداعي: يعد من أهم المهارات الشخصية سواء لغرض ابتكار حلول للمشكلات المختلفة أو الخروج بأفكار جديدة يمكن الاعتماد عليها عند أداء المهام، ويجب أن يتم ذلك في إطار متكيف مع الواقع ومناسب معه.
- ✓ التنسيق مع الآخرين: تمكن هذه المهارة من العمل بشكل متعاون وجيد مع فريق العمل وفهم احتياجات الجميع والعمل على تطوير التواصل معهم حتى يمكن من تحقيق أفضل النتائج بالتعاون مع الآخرين.
- ✓ اتخاذ القرار: تكمن الصعوبة في مقارنة الخيارات المختلفة والمفاضلة بينها، فاتخاذ القرار يضع الأساس لتقييم القرارات المختلفة حتى يتحدد القرار النهائي المناسب للموقف بناءً على المعلومات المتوفرة.
- ✓ التفاوض والمرونة الإدراكية: تظهر قيمة التفاوض سواء في حياتنا الشخصية أو في بيئة العمل من خلال إقناع الطرف الآخر ، كما أن المرونة الإدراكية هي أهم مهارة شخصية ، لأن هناك الكثير من المهام المطلوب انجاؤها وتحقيقها لذلك يمكن من خلال المرونة المعرفية للتعامل مع المواقف بالطريقة الصحيحة.

2- مؤشرات أداء تتعلق بثقافة المؤسسة والانتماء لها :

تشير ثقافة المؤسسة إلى المعتقدات والسلوكيات وفلسفة المؤسسة التي تُحدد أسلوب وكيفية تعامل أفراد وموظفي المؤسسة ، وغالباً ما تكون ثقافة المؤسسة ضمنية وغير واضحة أو محددة بمرسوم ما، ولكنها تتطور مع مرور الوقت كنتيجة للسمات التراكمية للأشخاص الذين يعملون في المؤسسة ، إن ثقافة المؤسسة لها دور كبير ورئيس في نجاح أو فشل المؤسسة ومن أهم مكونات ثقافة المؤسسة

تشير الثقافة التنظيمية إلى معتقدات وسلوكيات وأفكار المنظمة، والتي تحدد أسلوب وأسلوب التفاعل بين الأفراد والموظفين في المنظمة وتعاملاتهم. غالباً ما تكون ثقافة المنظمة هي ثقافة ضمنية أو غير واضحة أو محددة ، ولكن الخصائص التراكمية للأشخاص الذين يعملون في المنظمة هي التي تتطور بمرور الوقت. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً ورئيساً في المنظمة حيث تعد مفتاح نجاح أو فشل المنظمة، كما أنها من أهم مكونات الثقافة التنظيمية. (Obaidi&Abdulkarim,2018:27-28)

- ✓ **الرؤية:** تبدأ برؤية واضحة وملموسة ومحددة لأنها السبب في إنشاء المنظمة والسبب الرئيسي في استمرار تطورها وإنتاجها مهما كان ما تنتجه.
 - ✓ **القيم:** هي جوهر الرؤية التنظيمية والثقافة التنظيمية ، وهي مجموعة من الأعراف والسلوكيات والمفاهيم والارشادات الضرورية لتحقيق الرؤية.
 - ✓ **الممارسة:** تطبيق القيم المستمدة من الرؤية داخل وخارج المنظمة. القيم ليس لها قيمة إلا عندما تتحول من الورق إلى الواقع.
 - ✓ **العاملين:** لا يمكن لأي منظمة أن تستمر بدون أشخاص يؤمنون بقيمتها وأهدافها.
 - ✓ **الأهداف:** الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها لإنجاح المنظمة مثل التماسك والانسجام وخلق بيئة داخلية يعمل فيها العاملون في انسجام وتفاهم في العمل مما يساهم في نجاح نظام المنظمة والتفاني والإخلاص والولاء والتحفيز المستمر للمنظمة
- 3- **مؤشرات أداء تتعلق بسرعة الانجاز والابتكار :** تقيس هذه المؤشرات أداء كل موظف وقدرته على تحقيق التوجه الأساسي للمنظمة. وتعد مؤشرات الترقية الداخلية والتعيين الخارجي من المؤشرات المهمة لمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالإنجاز. تمكن هذه المؤشرات من وضع الخطط التشغيلية التي تتوافق مع تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة. فكلما أردنا النجاح علينا أن نتحرك سريعاً عندما تلوح لنا الفرصة وأن نثبت أقدامنا على دواية سرعة قدراتنا الإبداعية، لكن أهدافاً متحركة دائمة بالبحث عن الأفضل وكلما تحركنا أسرع زادت طاقتنا وحصلنا على خبرة أكبر وتعلمنا وسنرتقي بشكل أسرع ، فالسرعة في انجاز العمل لا تعني بأن العمل لن يكون متقناً ، فاتقان العمل يعني أن تعطى الأمور ما تستحقه من الوقت لانجازها العمل ، فالابتكار عملية إبداعية قد يقوم بها فرد أو مجموعة (Sosu,2019:3-5) .

- 4- **مؤشرات أداء تتعلق بالجودة والموثوقية :** الجودة مجموعة من المبادئ والأنظمة والأدوات التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات لضمان تقديم منتج أو عمل عالي الجودة من خلال التحسين المستمر لأداء العاملين وضمان الامتثال للمعايير، وتحقيق تميز المؤسسة ، من خلال تحليل الفجوات والانحرافات في أداء العاملين ووضع الخطط للأعمال المحددة وقابلة للتنفيذ من أجل تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية والمهام والإجراءات والمسؤوليات والموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل ، فضلاً عن تحديد المؤشرات الفرعية أو المتابعة التي ستستخدمها لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف ويمكن قياس جودة العمل المقدم من حيث الأداء والموثوقية إذ يقوم العاملون على انجاز أعمالهم بمهنية وكفاءة وجودة عالية وفي الوقت المحدد فهي معيار حاسم يميز المؤسسة عن منافسيها (Tuffaha,2020:15-16) .

- 5- **مؤشرات أداء تتعلق بنقاط القوة والضعف للعاملين :** يمكن للعاملين اكتشاف نقاط القوة لديهم في العمل واستخدامها لتحقيق تقدم وإنجازات أفضل. وفي المقابل يعترف بنقاط ضعفه ويسعى جاهداً للتغلب عليها وعدم التأثير بها، والعمل على تطوير

وتحسين نفسه واداءه . ويدرك الفرد العامل هذا الاكتشاف لنقاط قوته من خلال ملاحظة سلوكه وتصرفاته في العمل ، فضلا عن تقييم ردة فعل زملاءه لها، ومنها الاتصال الجدم مع الآخرين والانضباط والتنظيم كفريق عمل والصفات الشخصية المميزة والتقييم الذاتي والتصالح النفسي داخلهم ، وهذا من جهة ومن جهة اخرى نقاط الضعف التي قد تسبب تراجع اداء العاملين وعدم رضاهم عن اعمالهم كانهما الثقة في اداء العمل وعدم القدرة على التعامل مع الآخرين، إلا أن هذا يجب أن لا يكون سبباً في اضعاف عزيمته وشعوره بالإحباط والخجل منها، بل عليه الاجتهاد في سبيل صقلها وتقويمها واستبدالها بنقاط قوة تجعله مميزاً ومُختلفاً وناجحاً من اجل تميز اداء عملهم وتحسينه لينعكس بالتالي على تحقيق الرضا له وللمؤسسة (Aisha,2021:539-540).

6- **مؤشرات اداء تتعلق ببيئة العمل:** أو مكان العمل اي الموقع الذي يتم في العمل ونظراً لأن العامل يقضي وقتاً طويلاً فيها يقدر بحوالي ثلث يومه فأنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، فعندما تتوفر جميع العناصر المكونة لبيئة العمل بشكل مناسب ومريح ولا يؤثر على العامل أو الموظف، يؤدي هذا الى راحة الموظف النفسية داخل بيئة العمل ليؤثر ذلك مباشرة على تحسين عمله بكفاءة ، وتحسين بيئة العمل يسعى الكثير من أرباب العمل والمؤسسات على تطوير وتحسين بيئة العمل لجعلها مناسبة للعمال والموظفين وذلك عن طريق توفير بيئة عمل مادية مناسبة مريحة ومناسبة للابتكار كالأثاث والاجهزة ومراعاة أوضاع الموظفين والدفاع عنهم والثناء على العمل الجيد وعدم تهيمش الأفكار

7- **مؤشرات اداء تتعلق بالتدريب والتأهيل :** يعتبر التدريب احد المحاور المهمة والضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي وتنعكس اهميته على العاملين في ان واحد فمن خلاله يزود العاملين بالمهارات الوظيفية والمعارف وبالتالي تطوير امكاناتهم وقدراتهم وهذا بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الاداء فهو محور رئيس لإستمرار النجاح في المؤسسات ويحقق الثبات والرسوخ فبالترتيب تنتقل الخبرات من جيل لآخر، فضلا عن كونه اداة مفيدة تجعل الفرد العامل في وضع يمكنه من القيام بعمله بشكل صحيح وفعال ، والتدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الافراد العاملين في المؤسسات من الناحية المهنية والوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والعادات اللازمة لإتقان العمل، وظهور فاعليته كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق (Balasma,2019:26).

8- **مؤشرات اداء تتعلق بالتغذية الراجعة :** وهي تمثل عملية إعادة واسترجاع بعض المعلومات والأحكام المعينة إلى مصدرها عند اجراء تقييم أمر معين من أجل إجراء بعض التعديلات اللازمة على السلوك أو العمل أو نتائج معينة لتحقيق الأهداف المنشودة. تعتبر التغذية الراجعة من الأمور المهمة والضرورية للعمل واستمرارية عمل المنظمات والهيكل التنظيمية الأخرى. فالتغذية الراجعة تنشأ من نتائج التفاعلات التي تحدث في المجتمع، سواء بين الانسان او الانسان والآلة او المنظمة والمنظمة الأخرى ، والتغذية الراجعة البناءة طريق ذو اتجاهين اذ يرغب الافراد العاملين في الحصول عليها لكن بان تكون على محمل الجد ومفيدة وتؤدي الدور الذي وجدت من اجله وللتغذية الراجعة اهمية كبيرة تحققها من خلال (Khazal, et al,2018:120)

- ✓ تطوير أداء الافراد العاملين باستمرار
- ✓ يساعد على التعلم من الأخطاء السابقة
- ✓ تبني ثقة الفرد العامل بنفسه ومن ثم شعوره بالرضا خاصة عندما تكون التغذية الراجعة ايجابية.
- ✓ التطور الحاصل بعلاقة العاملين فيما بينهم او مع مرؤوسيهم .
- ✓ واخيرا تساهم في تعزيز السلوك الايجابي وتلغي السلوك السلبي.

ويتفق الباحثون مع ما سبق بان يعزز العمل من احترام المرء لذاته، وثقته بنفسه عندما يسعى ويجاهد من اجل الحصول على غايته وتحقيق أهدافه ويطور مهاراته، وصقل شخصيته، وحصوله على خبرات ومهارات وظيفية ودعم الزملاء من حوله في العمل، كذلك تحسين اساليب التواصل وتأهيله لحل اية مشكلات او عقبات قد تواجهه في العمل ، فضلا عن الرضا الذي ينحقق لديه عندما يشاهد نتائج وثمار عمله وجهده الذي بذله للوصول الى الهدف المنشود والارتقاء بذاته ، فمؤشرات الأداء الرئيسية أحد المكونات الهامة التي تضع للفرد العامل معايير ومقياس يستطيع من خلاله معرفة مقدار الاداء الذي هو عليه وما يميزه عن اداء غيره في تعزيز أدائه في المنظمة من خلال أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به على النحو الأمثل.

ثانيا: تقييم الاداء الوظيفي

1- المفهوم

هو مراجعة دورية لأداء العامل للمهام الموكلة إليه في مقر العمل أي هو إجراء رسمي مخصص لقياس التطوير الوظيفي لكل فرد في المؤسسة من خلال البحث عن القيمة المضافة التي يوفرها الموظف بدوره، للتأكد من جدوى الاستثمار بمهاراته ، ويتخذ التقييم عدة أشكال وتختلف المدد الزمنية فقد يكون التقييم سنوياً أو نصف سنوي ، إن التقييم المستمر الذي تقوم به

الإدارة بشكل مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين يساعد على زيادة التفاعل بينهم مما ينعكس بشكل إيجابي على عملية الأداء المرتبطة بالمرجات التي تقدمها المؤسسة والتي تسعى دائما إلى الكفاءة والتميز، فهي تسعى للمحافظة على الاداء العالي طوال السنة وتعمل على تحسين الاداء من خلال تحسين تفاني العاملين من خلال تقييمات فعالة وغير متحيزة تعتمد على عدد من المعايير التي يتم تطويرها من خلال التعاون بين العاملين والمرؤوسين والرغبة في تحقيق الأهداف. (Mimi&Sweiti,2019:259-269).

يعرف تقييم الأداء الوظيفي بمسميات مختلفة منها تقييم الأداء أو تقييم العامل أو مراجعة الأداء، ويتم من خلال تقييم وتقدير إنتاجيته وإتقانه وإكمال المهام الموكلة إليه في بيئات العمل المختلفة. يعتبر تقييم الاداء جزءاً لا يتجزأ من مسألة التطوير الوظيفي حيث أنها تعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين وقدرتهم وقابليتهم على التطوير. ويتطلب ذلك اتخاذ سلسلة من الخطوات المنهجية لقياس ما لديهم، ويعتمد تقييم الأداء الوظيفي على المسمى الوظيفي والحالة الوظيفية في الوظيفة بالاعتماد على مجموعة منظمة من المعايير والأهداف التي يحددها ميثاق وقانون الأداء الوظيفي. ان تقييم الأداء الوظيفي ينفذ دورة تطويرية وانمائية تأخذ نتائج ودور ايجابي من خلال مآخذ الاداء لتقييم أداء العاملين بناء على منهجية تعتمد على التطوير الدائم، ومن أهم أهداف تقييم الأداء الوظيفي نذكر الأهداف التالية: (Ramadani,2021:52-53):-

1. تحسين أداء العاملين داخل المنظمة والذي يعتمد على فعالية الإدارة التنظيمية ورغبة الموظفين في التطوير والابتكار.
 2. فهم أداء العاملين واكتشاف نقاط القوة لديهم وتحفيزهم على التطوير وكذلك عيوبهم في العمل من أجل التحسين، وهذا يتطلب الدعم والتشجيع والمساعدة من الرؤساء.
 3. القدرة على وضع كل عامل في مكان مناسب في المنظمة وتكليفه بالمهام التي تناسب قدراته وإمكانياته.
 4. الاعتماد على العاملين ذوي الأداء الوظيفي الأعلى وخاصة في مجالات الإنتاج بمنشأة العمل.
- ونتيجة لذلك، يرى الباحثون أن التقييم هو عملية تنطوي على دراسة متأنية لأداء العاملين، وتطوير قدراتهم في العمل، والاستماع إلى أي مشاكل أو عقبات يواجهونها، وهذا يؤدي في النهاية إلى فهم أكبر للعامل. يزود كل تقييم المدير بمعلومات تمكنه من التعرف على جوانب أداء العاملين التي تم تحسينها، وكذلك تحديد الأهداف. ومن هنا يمكن أن تتحقق الواقعية من خلال فهم الأداء الفعلي وملء أي فجوات في الاداء. فتقييم الأداء الوظيفي وسيلة هامة للتقدير الوظيفي وتوفير المكافآت لمستحقها بحيث يرتقي تقييم الأداء الوظيفي بالتواصل بينك وبين موظفيك حتى يصبح أقوى وأكثر شفافية.

2- طرق تقييم الاداء الوظيفي

هناك العديد من الطرق لتقييم أداء المنظمة والتي تحصل فقط جزءاً من المعلومات، ولكن الجمع بين طريقة واحدة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة. (Al-Obaidi,2018:27):

1. **التقييم الذاتي:** طريقة مهمة لفهم التقييم الذاتي للعاملين. تحتاج إلى الحصول على معلومات كافية حول كيفية تقييم العاملين لأنفسهم، ومن خلال القيام بذلك، تتاح للمنظمة الفرصة لتقييم العاملين بشكل عادل بناءً على آرائهم.
2. **نظام التقييم 360 درجة:** يتم تقييم الموظفين من قبل المشرفين والمديرين والأقران والمرؤوسين، ويتم أخذ المعلومات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث مع العامل، من خلال هذه الطريقة يتم تقييم كل عامل بناءً على العمل الذي يؤديه التقييم المخصص له بالاعتماد على المسمى والوصف الوظيفي.
3. **مقياس التقييم الرسومي:** وهو من أكثر الطرق المستخدمة من قبل المديرين والمشرفين، يمكن استخدام قيم رقمية أو نصية تتوافق مع القيم من ممتاز إلى ضعيف، وتستخدم هذه الطريقة هنا لتقييم الأوصاف الوظيفية المشابهة.
4. **قائمة المراجعة:** يقوم المقيم بإعطاء قائمة بعدة سلوكيات أو أوصاف وظيفية للعاملين الذين يحتاجون إلى التقييم، وتحتوي القائمة على جمل أو خصائص بسيطة، ويقوم المقيم بتحديد العاملين بناءً على أدائهم في العمل.
5. **طريقة المقال:** تعترف هذه الطريقة باسم طريقة الشكل الحر، وهي طريقة وصفية لشرح معايير الأداء، ولكن العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو أنها تزيد التحيز. (Shibru et al,2017:67).

3- مزايا ومساوئ تقييم الاداء الوظيفي

هناك عدة مزايا ومقابلها معوقات زمساوئ تحد احيانا من عملية التقييم الوظيفي ومنها (Mimi and Suwaiti, 2019: 262-265):

- تساعد أساليب تقييم الاداء المنهجي المديرين والمشرفين على تقييم أداء العاملين الحاليين بشكل صحيح وإبراز مجالات التحسين لديهم.
- يساعد الإدارة على اختيار وتعيين العاملين المناسبين للوظيفة المناسبة.
- عادة ما تتم ترقية العاملين المحتملين الذين يقدمون أداءً جيداً في العمل الاستثنائي بناءً على نتائج تقييم الأداء.
- تلعب هذه العملية دوراً فعالاً في تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية التي تجربها المنظمة لعاملها حيث توضح للإدارة مدى تحسن العاملين بعد التدريب.

- يخلق بيئة تنافسية بين العاملين بطريقة جيدة حيث يسعى الجميع لتحسين أدائهم والحصول على نتائج أفضل من زملائهم.
- إن الاحتفاظ بسجلات التقييم السنوية يمكن أن يمنح المديرين فكرة جيدة عن أنماط معدل نمو الموظفين، وأي معدلات نمو للموظفين آخذة في الانخفاض، وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينها.
- وهناك بالمقابل بعض المساوئ عند تقييم الأداء الوظيفي ومنها:
- إذا لم يتم تحديد الخصائص المستخدمة في الطريقة بشكل صحيح، فلن تكون البيانات المجمعة ذات فائدة.
- قد يكون التحيز مشكلة في هذا النظام
- تكون بعض العوامل الموضوعية غامضة ويصعب تحديدها.
- لا يمتلك المديرون في بعض الأحيان المؤهلات الكافية لتقييم قدرات العاملين الحاليين، مما يضر بنمو العاملين وتقييم الأداء لهم.

وهنا يتفق الباحثون مع ما سبق بأن أسباب فشل تقييم الأداء يعود إلى معاناة العديد من المؤسسات والمديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء ، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات ، فحينما يحصل الاختلاف دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل فمنها ما يتعلق بنظام التقييم ذاته ومنها ما يتعلق بالقائمين على عملية التقييم ومنها ما يتعلق بالعاملين أنفسهم الذي تتم عليهم عملية التقييم .

ثالث: التميز المؤسسي

1- المفهوم

تحرص مؤسسات الأعمال المتميزة إلى ترجمة رسالتها وأهدافها إلى حقيقة ملموسة تهدف إلى تحقيقها من خلال تشجيع الإبداع والتميز بمختلف مجالات عملها وأنشطتها وهنا لا بد من التأكيد على أن التميز المؤسسي لم يعد مجرد خيار أمام المؤسسات بل أصبح ضرورة ملحة يمكن من خلالها مقارنة أداء المؤسسة مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى ، والتميز المؤسسي عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين كفاءة المؤسسة وموقفها التنافسي وعملية يتم من خلالها إشراك جميع الموظفين العاملين لإزالة جميع العقبات والأخطاء والتحسين نحو الأفضل وهو عملية سعي المؤسسات في استغلال الفرص المتاحة والالتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف (Al-Daghmi,2019:54-55) .

والتميز هو القوم بكل ما هو جديد أو مختلف عن المؤسسات الأخرى وينتج عنه رقي وتميز في عناصر الأداء ، وهو أسلوب جديد للحياة في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة حكومية أم غير حكومية فالتميز هو الأفراد

والاختلاف بصفات معينة وللتميز العديد من الدوافع والمبررات منها (Abu Odeh, 2018: 21) :

- 1- التغيير والتطوير السريع: جميع المؤسسات تتسم بالتغيير والتطوير والبيئة الحديثة تفرض على المؤسسات أن تتميز بدرجة عالية من التميز والتغيير وضمان التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية في العمل والمنافسة.
 - 2- جودة الأداء: أصبحت العامل الرئيس لكسب الزبائن والأسلوب الأكثر نجاح ولغة التميز بين المؤسسات واكتساب المؤسسات صفة الاستمرارية في العمل.
 - 3- التطور التكنولوجي: له دور وبشكل فاعل وكبير في جميع جوانب العمل فمن خلاله يتم تطوير القدرات الإبداعية في كل أعمال المؤسسات من خلال تطوير القدرات التكنولوجية والالكترونية.
 - 4- المحافظة على مكانة المؤسسة: قيادتها ومواردها وثقافتها ومركزها التنافسي من خلال السيطرة على أداء أعمالها المتميزة ومكانتها بين المؤسسات في البيئة التنافسية.
- ويتفق الباحثون بأن تقييم الأداء المؤسسي هو عملية هادفة لتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وعملية مستمرة للوصول إلى النتائج لتصحيح الانحرافات وتعزيز نقاط القوة وهو مقياس حقيقي لنجاح المؤسسة كمحصلة في نجاح أعمالها .

2- المقومات الرئيسة لإدارة التميز المؤسسي

تسعى المؤسسات إلى توفير الركائز الأساسية من أجل النجاح وجني الثمار بشكل مميز وفعال ومن أجل المشاركة في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية للتميز والإبداع ومن هذه الركائز والمقومات (Abu Ghaben,2023:13-14) :

- ✓ وضوح رسالة المؤسسة وأهدافها
- ✓ سياسات متكاملة تحكم عمل المؤسسة
- ✓ قيادة إدارية مدربة ومتعلمة
- ✓ أسلوب متميز في إدارة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين
- ✓ الاستجابة للتغيرات السريعة
- ✓ الموظف العامل المناسب في المكان المناسب

✓ كفاءة وفاعلية اجراءات العمل المؤسسي

المبحث الثالث الجانب العملي

اولاً: اختبارات بيانات الاستبانة

1- اختبار الصدق والثبات

ان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) هو مقياس لاتساق الأدوات الإحصائية مثل الاستبيانات والأدوات المماثلة. الغرض منه هو قياس الدرجة التي ترتبط بها العناصر داخل الاختبار أو ترتبط بها، ويعتبر مؤشراً على الدرجة التي يمكن الاعتماد عليها في الاختبار. يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم مدى اتساق أدوات البحث المستخدمة لجمع المعلومات وتحليلها. يمكن استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقييم شرعية واتساق الأدوات والاستبيانات العلمية. يتم تحديد معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج يقوم بحساب الإحصائيات مثل برنامج SPSS. ويجب أن يكون الاستبيان مقبولا ويمكن الاعتماد عليه حتى يحصل على معامل كرونباخ عالي.

جدول (2) اختبار الصدق والثبات لمقياس البحث

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ α	$\sqrt{\alpha}$ معامل الثبات	عدد الفقرات
المهارات الشخصية للعاملين	0.772	0.879	3
ثقافة المؤسسة والانتماء لها	0.761	0.872	3
سرعة الإنجاز والابتكار	0.708	0.841	3
الجودة والموثوقية	0.702	0.838	3
نقاط القوة والضعف للعاملين	0.740	0.860	3
بيئة العمل	0.794	0.891	3
التدريب والتاهيل	0.713	0.844	3
التغذية الراجعة	0.715	0.846	3
مؤشرات تقييم الأداء	0.879	0.938	24
التميز المؤسسي	0.833	0.913	6
الإجمالي	0.913	0.956	30

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS-24

تشير نتائج الجدول (2) ان جميع نتائج الاختبار لقيم كرونباخ الفا قد سجلت قيم مقبولة فقد كانت قيمها اكبر من (لجميع متغيرات وابعاد البحث ، وقد بلغت قيمة المقياس (0.913) وهذه النتيجة تدل على ان مقياس الاستبانة ومتغيراتها تتصف بالصدق والثبات.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

أن اختبار التوزيع الطبيعي يحدد توزيع البيانات، ويتم إجرائه باستخدام العديد من الاختبارات الإحصائية :

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	قيمة اختبار Kolmogorov smirnov	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار Shapiro – wilks	مستوى الدلالة Sig.
مؤشرات تقييم الاداء X	0.303	0.075	0.971	0.076
أداء المؤسسي Y	0.346	0.109	0.963	0.114

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يتضح من خلال نتائج الجدول (3) ان قيمة مستوى الدلالة (Sig.) هي اكبر من 0.05 لكلا الاختبارين ولجميع المتغيرات المدروسة وعليه فان هذا يشير الى ان البيانات تتوزع طبيعياً.

ثالث: اختبار التعدد الخطي بين متغيرات البحث Multicollinearity

ان مشكلة التعدد الخطي هي مصطلح يستخدم في العديد من المجالات لوصف مشكلة يتعدد فيها عدد من المتغيرات والمعادلات الخطية. وتتمثل المشكلة في إيجاد مجموعة من القيم للمتغيرات تلبي مجموعة من المعادلات الخطية المتعددة وعندما يكون هناك معادلات خطية متعددة ومتغيرات أكثر من عددها فإن النظام قد يكون لديه حل واحد فقط وحل متعدد أو لا يوجد حل على الإطلاق ويتوقف ذلك على العلاقات الخطية بين المعادلات وعدد المتغيرات المستقلة وهذا يسبب مشكلة يطلق عليها التعدد الخطي ويمكن الاعتماد على مجموعة من الصيغ الاحصائية لغرض التعرف على مشكلة التعدد ومنها احتساب معامل التضخم للتباين (Variance Inflation Factor) كذلك قيمة التسامح أو الاستخلاص (Tolerance) والتي تشترط ان تكون قيمتها اكبر او مساوية (0.10) وان عامل التضخم يجب ان يكون اصغر او مساوي (10) للإشارة الى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي .

جدول (4) اختبار التعدد الخطي بين متغيرات البحث

معاملات التعدد الخطي		المتغيرات المستقلة
عامل تضخم التباين VIF	قيمة التسامح Tolerance	
2.454	0.408	المهارات الشخصية للعاملين
2.364	0.423	ثقافة المؤسسة والانتماء لها
1.767	0.566	سرعة الإنجاز والابتكار
1.608	0.622	الجودة والموثوقية
1.777	0.563	نقاط القوة والضعف للعاملين
2.038	0.491	بيئة العمل
1.753	0.570	التدريب والتأهيل
1.739	0.575	التغذية الراجعة

المصدر : مخرجات SPSS V.24

ومن الجدول (4) فان نتائج قيم عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة ،وهي مقبولة حيث تتطلب القيم حتى تكون مقبولة ان تكون اصغر من (10) بالاضافة الى ان قيم التسامح كانت مقبولة ايضا لانها اكبر من (0.10) وهذا يدل على انه لا توجد مشكلة في التعدد الخطي.

رابعاً: التحليل العاملي الاستكشافي

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لفحص العلاقات البنائية بين مجموعة من المتغيرات القابلة للقياس. يستخدم EFA لتحديد ما إذا كانت هناك علاقات مشتركة أو عوامل مخفية تقف وراء البيانات والتي تساهم في الأنماط التي يمكن رؤيتها في البيانات. وهو تقنية إحصائية تستخدم لفهم العلاقات بين مجموعة من المتغيرات وتقليل الأبعاد. يستخدم للكشف عن العوامل المشتركة التي تسهم في التباين المشترك بين المتغيرات المرتبطة. في هذه العملية يتم تحليل البيانات من خلال بناء نموذج يشرح التغيرات المشتركة بين المتغيرات. يتم تحديد العوامل المشتركة التي تؤثر في البيانات وتجميع المتغيرات ذات الصلة معاً. يمكن تفسير هذه العوامل على أنها متغيرات غير مرئية تمثل أبعاداً مشتركة ويتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في مجالات مختلفة مثل العلوم الاجتماعية وعلم النفس والتسويق والأبحاث التعليمية. يساعد في تقليل الأبعاد وتبسيط البيانات، وتحديد العوامل المؤثرة، وتطوير نماذج فرضية، وتحليل الأبعاد المختلفة للظواهر المعقدة. وقد اعتمد الباحث على (Kaiser Meyer Olkin) (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة للتحليل حيث يشترط ان تكون قيمتها المسجلة اكبر من (0.50) بالاضافة الى اختبار والذي يتطلب شرطاً للقبول ان تكون قيمته الحرجة اصغر من 0.05.

جدول (5) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمؤشرات تقييم الاداء

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.



يتضح من الجدول 5 أن قيمة (KMO) والتي تخص ابعاد المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) قد حققت نتيجة اعلى

البعد	الفقرة	KMO	القيمة الدرجة (C.R)	Bartlett's Sig.- Test	ملامحة الفقرات للينة	تحقق صدق التقارب
المهارات الشخصية للعاملين	Q1	6800.	79.885	0.000	0.824	متحقق
	Q2				0.875	متحقق
	Q3				8000.	متحقق
ثقافة المؤسسة والانتماء لها	Q1	6410.	40.947	0.000	0.675	متحقق
	Q2				0.556	متحقق
	Q3				0.562	متحقق
سرعة الإنجاز والابتكار	Q1	0.667	29.589	0.000	0.639	متحقق
	Q2				0.591	متحقق
	Q3				0.593	متحقق
الجودة والموثوقية	Q1	0.690	24.165	0.000	0.631	متحقق
	Q2				0.622	متحقق
	Q3				0.661	متحقق
نقاط القوة والضعف للعاملين	Q1	6270.	37.003	0.000	6900.	متحقق
	Q2				6880.	متحقق
	Q3				6680.	متحقق
بيئة العمل	Q1	0.672	93.678	0.000	0.748	متحقق
	Q2				0.789	متحقق
	Q3				0.660	متحقق
التدريب والتأهيل	Q1	0.606	33.363	0.000	0.605	متحقق
	Q2				0.640	متحقق
	Q3				0.646	متحقق
التغذية الراجعة	Q1	0.617	33.033	0.000	0.629	متحقق
	Q2				0.637	متحقق
	Q3				0.633	متحقق

من (0.50) كما ان قيمة اختبار (Bartlett's Test) لأبعاد المتغير المستقل سجلت قيمة ادنى من قيمة المعنوية (0.05) بالإضافة الى ان القيمة الدرجة فانها سجلت تناسب لعينه البحث مع جميع الفقرات حيث كانت قيمتها اعلى من الحد المعياري الذي يبلغ (0.50) وهذه النتائج تشير الى ان جميع القيم التي تخص ابعاد المتغير المستقل قد حققت فروض ومتطلبات التحليل العاملي الاستكشافي .

جدول (6) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التميز المؤسسي

الأبعاد	الفقرات	KMO	القيمة الدرجة C.R	Bartlett's Sig. -Test	تناسب فقرات الدراسة	هل الفقرة حققت صدق التقارب؟
التميز المؤسسي	Q 1	0.765	219.670	0.000	0.696	متحقق
	Q 2				0.585	متحقق
	Q 3				0.625	متحقق
	Q 4				0.605	متحقق



متحقق	0.652				Q 5	
متحقق	0.593				Q 1	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

يبين من الجدول 6 أن قيمة (KMO) لجميع أبعاد المتغير المعتمد (ألتميز المؤسسي) قد حققت نتيجة أعلى من (0.50) كما أن قيمة اختبار (Bartlett's Test) لأبعاد المتغير المستقل سجلت قيمة أدنى من قيمة المعنوية (0.05) بالإضافة إلى أن القيمة الحرجة فإنها سجلت تناسب لعينه البحث مع جميع الفقرات حيث كانت قيمتها أعلى من الحد المعياري الذي يبلغ (0.50) وهذه النتائج تشير إلى أن جميع القيم التي تخص أبعاد المتغير المعتمد قد حققت فروض ومتطلبات التحليل العاملي الاستكشافي.

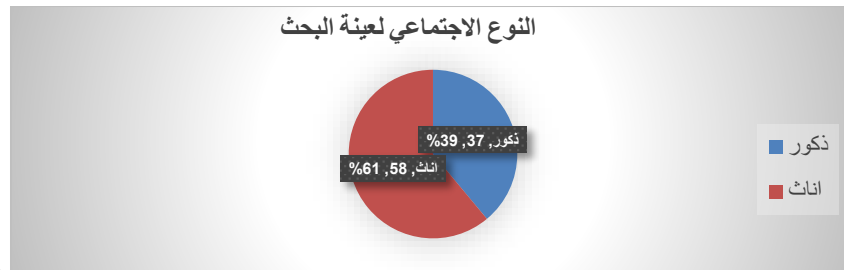
خامساً: التحليل الوصفي لعينة البحث

جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الاجتماعية

المتغير الاجتماعي	الفئات	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكور	37	38.9
	إناث	58	61.1
	المجموع	95	100
العمر (سنة)	أقل من 30	43	45.3
	30 – 39	35	36.8
	40 – 49	7	7.4
	50 فأكثر	10	10.5
	المجموع	95	100
المؤهل العلمي	دبلوم تقني	19	20.0
	بكالوريوس	50	52.6
	ماجستير	5	5.3
	دكتوراه	1	1.1
	أخرى	20	21.0
	المجموع	95	100
المركز الوظيفي	مدير شعبة	20	21.0
	مدير قسم	16	16.8
	معاون مدير	5	5.3
	مدير عام	1	1.1
	أخرى	53	55.8
	المجموع	95	100
سنوات الخدمة	أقل من 10	29	30.5
	10 – 20	44	46.3
	20 – 30	21	22.1
	30 – 40	-	-
	أكثر من 40	1	1.1
	المجموع	95	100

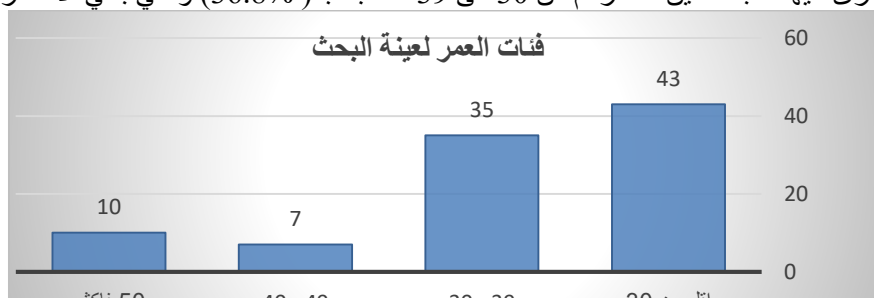
المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

1- يتضح من الجدول (7) أن نسبة الإناث ضمن العينة بلغت (61.1%) وهي أعلى من نسبة الذكور البالغة (38.9%)



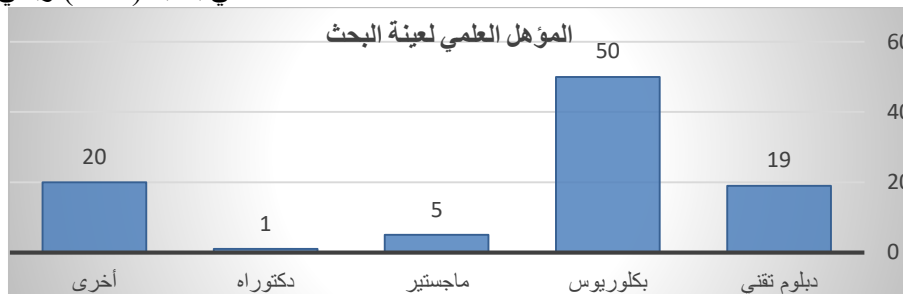
الشكل (2) توزيع العينة وفق النوع الاجتماعي

2- يتضح من الجدول (7) بلغت نسبة اعمار المبحوثين ضمن عينة البحث اقل من 30 سنة (45.3 %) وهي اعلى من باقي فئات الاعمار الأخرى تليها نسبة اللذين أعمارهم من 30 الى 39 سنة بنسبة (36.8%) وتأتي باقي الاعمار تباعا.



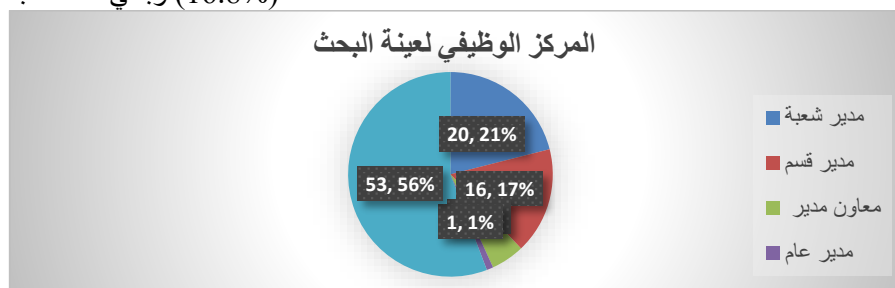
الشكل (3) توزيع العينة وفق العمر

3- يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد العينة من حملت شهادة البكالوريوس بنسبة (52.6 %) يليهم حملة شهادة الدبلوم التقني بنسبة (20%) وباقي الافراد تباعا.



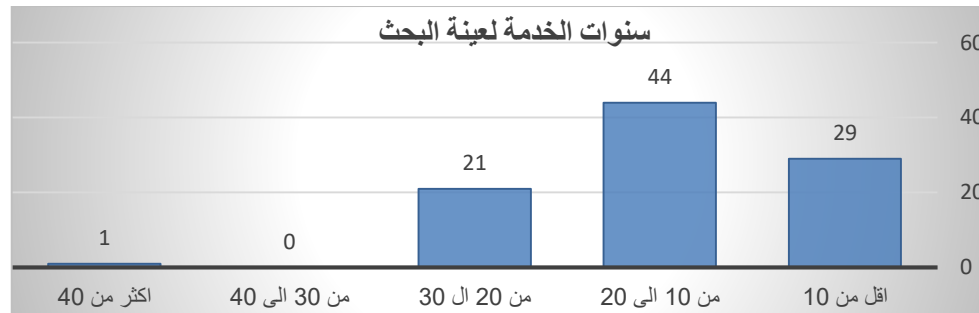
الشكل (4) توزيع العينة وفق المؤهل الأكاديمي

4- يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد العينة كانوا من مدرء الشعب بنسبة (21 %) يليهم مدرء الاقسام بنسبة (16.8%) وباقي المناصب الوظيفية تباعا.



الشكل (5) توزيع العينة وفق المركز الوظيفي

5- يتضح من الجدول (7) ان اغلب افراد العينة من ذوي الخبرة لفئة (10 – 20) سنة بنسبة (46.3%) يليهم ذوي خبره اقل من 10 سنه بنسبة (30.6%) وتأتي باقي الخبرات تباعا.



الشكل (6) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سادسا التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة وصف وعرض للنتائج ايمتعلقة باجابات افراد العينة حول متغيرات البحث واباعده ، وسيتم الاعتماد على مجموعه مقاييس احصائية وهي (المتوسط ، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) ، ويعرض جدول (8) فئات الأوساط الحسابية وكالاتي:

جدول (8) تدرجات الوسط الحسابي

المتوسط	1.80-1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
القياس	لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
درجة المقياس	1	2	3	4	5
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عال	عال جداً

Source: Likert, R. (1932), A technique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press.

أ- تحليل إجابات عينة البحث للمتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء)

يقدم التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) وأبعاده وتم عرض تكرارات أجابات أفراد العينة في الملاحق وفيما يأتي نتائج هذا التحليل:

1. مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين : يعرض الجدول (9) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن بعد مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين ، وعلى النحو لآتي:

الجدول (9) تحليل إجابات أفراد العينة لبعء مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	تسلسل الاهمية
1	Q1	2.75	1.129	41.1	3
2	Q2	3.00	0.934	31.1	1
3	Q3	3.16	1.114	35.2	2
X1	المهارات الشخصية للعاملين	2.97	1.059	35.7	n=95

المصدر : مخرجات SPSS V.24

يشير الجدول (9) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات المهارات الشخصية للعاملين البالغ (2.97)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (1.059) ومعامل اختلاف (35.7%)، وكانت النسب المسجلة متفاوتة فيما بينها وهذا يؤشر للتباين بين الاجابات بين افراد العينة بنسبة عالية وقد سجل المرتبة الاولى ذات معامل الاختلاف الأدنى (31.1%) **للفقرة الثانية** ، وسجل المتوسط المرجح (3.00) و أنحراف معياري (0.934)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حيث ان العاملين يتقبلون التوجيهات والاستعداد في تنفيذ الاعمال، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الاجابات لعينة البحث (41.1%) **للفقرة الاولى**، فقد بلغت قيمه الوسط المرجح (2.75)، وأنحراف معياري (1.129)، أي نوع ما لدى العاملين ثقة كبيرة بالنفس وتحمل المسؤولية في العمل.

2. مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها: يتضمن الجدول (10) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها، وهي كالاتي:

الجدول (10) تحليل إجابات أفراد العينة عن مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	3.19	0.937	29.4	2
2	Q2	3.33	0.868	26.1	1
3	Q3	3.44	0.986	28.7	3
X2	ثقافة المؤسسة والانتماء لها	3.32	0.930	28.0	n=95

المصدر : مخرجات SPSS V.24

يشير الجدول (10) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها البالغ (3.32)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (0.930) ومعامل اختلاف (28%)، وكانت النسب المسجلة متفاوتة فيما بينها وهذا مؤشر التباين بين الإجابات بين أفراد العينة بنسبة عالية وقد سجل المرتبة الاولى ذات معامل الاختلاف الأدنى (26.1%) **للفقرة الثانية** ، وقيمة متوسط (3.33) و أنحراف معياري (0.868)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول العاملين يمتلكون ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الإجابات عينة البحث (28.7%) **للفقرة الثالثة**، فقد بلغت قيمة الوسط المرجح (3.44)، وأنحراف معياري (0.986)، أي نوع ما تتوافق قيم العاملين مع القيم التنظيمية لإدارة المؤسسة.

3-مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار: يتناول جدول (11) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة عن مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار، وهي كالآتي:

الجدول (11) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	3.49	0.889	25.5	2
2	Q2	3.49	0.886	25.4	1
3	Q3	3.33	0.961	28.9	3
X3	سرعة الإنجاز والابتكار	3.44	0.912	26.5	n=95

المصدر : مخرجات SPSS V.24

يشير الجدول (11) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار البالغ (3.44)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عال بأنحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (26.5%)، وكانت النسب المسجلة متفاوتة فيما بينها وهذا مؤشر التباين بين الإجابات بين أفراد العينة بنسبة عالية وقد سجل المرتبة الاولى ذات معامل الاختلاف الأدنى (25.4%) **للفقرة الثانية** ، وقيمة متوسط (3.49) و أنحراف معياري (0.886)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول العاملين يمتلكون قدرات تساعد على انجاز المهام الموكلة اليهم، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الإجابات عينة البحث (28.9%) **للفقرة الثالثة**، فقد بلغت قيمة الوسط المرجح (3.33)، وأنحراف معياري (0.961)، أي نوع ما يمتلك العاملين القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات والتطور في مجال عملهم.

4-مؤشرات الجودة والموثوقية: يعرض الجدول (12) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات الجودة والموثوقية، وهي كالآتي:

الجدول (12) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات الجودة والموثوقية

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	3.35	0.860	25.7	3
2	Q2	3.46	0.836	24.2	2
3	Q3	3.28	0.753	23.0	1
X4	الجودة والوثوقية	3.36	0.816	24.3	n=95

المصدر : مخرجات SPSS V.24

يشير الجدول (12) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات الجودة والموثوقية البالغ (3.36)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (0.816) ومعامل اختلاف (24.3%) وكانت النسب المسجلة متفاوتة فيما بينها وهذا مؤشر

التباين بين الاجابات بين افراد العينة بنسبة عالية وقد سجل المرتبة الاولى ذات معامل الاختلاف الادنى (23%) **للفقرة الثالثة**، وقيمة متوسط (3.28) و أنحراف معياري (0.753)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول العاملين يعطون انطبعا طيبا لعمالهم، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الاجابات عينة البحث (25.7%) **للفقرة الاولى**، فقد بلغت قيمه الوسط المرجح (3.35)، وأنحراف معياري (0.860)، أي نوع ما يحرص العامل على أداء عمله بجودة عالية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

5-مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين: يعرض الجدول (13) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين، وهي كالآتي:

الجدول (13) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	3.58	0.858	24.0	1
2	Q2	3.29	0.861	26.2	2
3	Q3	3.34	0.883	26.4	3
X5	نقاط القوة والضعف للعاملين	3.40	0.867	25.5	n=95

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (13) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين لها البالغ (3.40)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (0.867) ومعامل اختلاف (25.5%)، وان التفاوت الحاصل في النسب يعكس التباين والاختلاف في الاجابات المقدمة من العينة والتي كانت متوسطه نوعا ما وقد سجلت **الفقرة الاولى** المرتبة الاولى لادنى قيمه مسجله لمعامل الاختلاف بلغت (24.0%) كذلك قيمة الوسط المرجح (3.58) و أنحراف معياري (0.858)، أي ان اغلب افراد العينة يمتلكون نقاط قوة داخلية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الاجابات عينة البحث (26.4%) **للفقرة الثالثة**، فقد بلغت قيمه الوسط المرجح (3.34)، وأنحراف معياري (0.883)، أي نوع ما يشارك العاملون في تطوير أنظمة العمل.

6-مؤشرات بيئة العمل: يعرض الجدول (14) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات بيئة العمل، وهي كالآتي:

الجدول (14) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات بيئة العمل

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	2.93	1.034	35.3	3
2	Q2	3.06	0.897	29.3	1
3	Q3	3.19	0.960	30.1	2
X6	بيئة العمل	3.06	0.964	31.5	n=95

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (14) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات بيئة العمل البالغ (3.06)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (0.964) ومعامل اختلاف (31.5%)، وكانت النسب المسجلة متفاوتة فيما بينها وهذا يؤشر التباين بين الاجابات بين افراد العينة بنسبة عالية وقد سجل المرتبة الاولى ذات معامل الاختلاف الادنى (29.3%) **للفقرة الثانية**، وقيمة متوسط (3.06) و أنحراف معياري (0.897)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول المؤسسة تتبنى سياسة التغيير عند الحاجة، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الاجابات عينة البحث (35.3%) **للفقرة الاولى**، فقد بلغت قيمه الوسط المرجح (2.93)، وأنحراف معياري (1.034)، أي لا تتوفر بيئة عمل مشجعة على الابداع.

7-مؤشرات التدريب والتأهيل: يعرض الجدول (15) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات التدريب والتأهيل، وهي كالآتي:

الجدول (15) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات التدريب والتأهيل

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	3.39	0.842	24.8	1
2	Q2	3.26	0.992	30.4	2
3	Q3	3.15	1.072	34.0	3
X7	التدريب والتأهيل	3.27	0.969	29.6	n=95

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (15) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات التدريب والتأهيل البالغ (3.27)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (0.969) ومعامل اختلاف (29.6%)، وكانت النسب المسجلة متفاوتة فيما بينها وهذا مؤشر التباين بين الاجابات بين افراد العينة بنسبة عالية وقد سجل المرتبة الاولى ذات معامل الاختلاف الادنى (24.8%) للفقرة الاولى، وقيمة متوسط (3.39) و أنحراف معياري (0.842)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول المؤسسة تمتلك برنامجا شاملا للتدريب، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الاجابات عينة البحث (34%) للفقرة الثالثة، فقد بلغت قيمه الوسط المرجح (3.15)، وأنحراف معياري (1.072)، أي نوعا ما يركز تدريب العاملين على التقنيات التكنولوجية لضمان استخدام الأمثل لها في مجال العمل.

8- مؤشرات التغذية الراجعة: يعرض الجدول (16) نتائج تحليل أفراد العينة لمؤشرات التغذية الراجعة، وهي كالآتي:

الجدول (16) تحليل إجابات أفراد العينة لمؤشرات التغذية الراجعة

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	3.19	0.960	30.1	3
2	Q2	3.24	0.908	28.0	2
3	Q3	3.36	0.910	27.1	1
X8	التغذية الراجعة	3.26	0.926	28.4	n=95

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يشير الجدول (16) أن قيمة المتوسط العام لمؤشرات التغذية الراجعة البالغ (3.26)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى وسط بأنحراف معياري (0.926) ومعامل اختلاف (28.4%)، وان التفاوت الحاصل في النسب يعكس التباين والاختلاف في الاجابات المقدمة من العينة والتي كانت متوسطه نوعا ما وقد سجلت الفقرة الثالثة المرتبة الاولى في قيمة معامل اختلاف الادنى وسجلت (27.1%)، وقيمة متوسط (3.36) و أنحراف معياري (0.910)، وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول التغذية الراجعة تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي، في المقابل كانت اعلى قيمه معامل اختلاف بين الاجابات عينة البحث (30.1%) للفقرة الاولى، فقد بلغت قيمه الوسط المرجح (3.19)، وأنحراف معياري (0.960)، أي نوعا ما يتم اطلاق العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي، ومن الجدول (17) خلاصة بنتائج التحليل الاحصائي الوصفي مؤشرات تقييم الاداء والاهمية لكل مؤشر.

الجدول (17) المتوسط والانحراف معياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل

ت	المتغير المستقل ومؤشراته	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الاهمية
X1	المهارات الشخصية للعاملين	2.97	1.059	35.7	8
X2	ثقافة المؤسسة والانتماء لها	3.32	0.930	28.0	4
X3	سرعة الإنجاز والابتكار	3.44	0.912	26.5	3
X4	الجودة والموثوقية	3.36	0.816	24.3	1
X5	نقاط القوة والضعف للعاملين	3.40	0.867	25.5	2
X6	بيئة العمل	3.06	0.964	31.5	7
X7	التدريب والتأهيل	3.27	0.969	29.6	6
X8	التغذية الراجعة	3.26	0.926	28.4	5
X	مؤشرات تقييم الاداء	3.26	0.930	28.5	n=95

المصدر : مخرجات SPSS V.24

من خلال ماتقدم ومن خلاصة الجدول (17) لترتيب مستوى الاهمية النسبيه فيما يخص مؤشرات تقييم الاداء وقد كان المتوسط العام (3.26) وهذه القيمه اعلى من متوسط البحث الفرضي الذي يبلغ (3) وهذا يدل على ان الاجابات الخاصه بالافراد المبحوثين والمتعلقه بهذا المتغير مؤشرات تقييم الاداء كانت واضحه ومفهومة الى حد مقبول ومتجهه باغلبها الى الايجابيه وذلك يؤكد على ان العاملين مهتمين بتحسين مستوى الاداء بما يتناسب مع الابعاد المدروسة والبالغة ثمانية ابعاد ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.930) وهذه النتيجة تعكس ان هنالك درجه من التشتت بين الاجابات ولكنها بدرجة مقبولة احصائيا حيث ان القيمة المنخفضه للانحراف المعياري تشير الى تشتت منخفض ، وفي المقابل بلغت قيمه معامل الاختلاف نسبة (28 %) وهذه النتيجة تعكس انخفاض مستوى الاختلاف بين الاجابات . وفيما يخص ترتيب مستوى الاهمية للمؤشرات الخاصه بتقييم الاداء فقد كان في المرتبه الاولى (مؤشرات الجودة والموثوقية) وفي الترتيب الأخير (مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين).

ج- تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير التابع (التميز المؤسسي): يتضمن التحليل الوصفي إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكما يأتي:

جدول (18) تحليل إجابات أفراد العينة عن التميز المؤسسي

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف معياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
1	Q1	2.84	0.993	35.0	6
2	Q2	2.89	0.881	30.5	4
3	Q3	3.08	0.942	30.6	5
4	Q4	3.09	0.787	25.5	2
5	Q5	3.40	0.764	22.5	1
6		3.37	0.961	29.4	3
Y	التميز المؤسسي	3.10	0.888	28.6	n=95

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS-24.

من خلال ماتقدم ومن خلاصة الجدول (18) لترتيب مستوى الاهمية النسبيه فيما يخص فقرات متغير التميز المؤسسي وقد كان المتوسط العام (3.10) وهذه القيمه اعلى من متوسط البحث الفرضي الذي يبلغ (3) وهذا يدل على ان الاجابات الخاصه بالافراد المبحوثين والمتعلقه بهذا المتغير مؤشرات تقييم الاداء كانت واضحه ومفهومة الى حد مقبول ومتجهه باغلبها الى الايجابيه وذلك يؤكد على ان العاملين مهتمين بالتميز المؤسسي بما يتناسب مع الابعاد المدروسة ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.888) وهذه النتيجة تعكس ان هنالك درجه من التشتت بين الاجابات ولكنها بدرجة مقبولة احصائيا حيث ان القيمة المنخفضه للانحراف المعياري تشير الى تشتت منخفض ، وفي المقابل بلغت قيمه معامل الاختلاف نسبة (28.6 %) وهذه النتيجة تعكس انخفاض مستوى الاختلاف بين الاجابات . وفيما يخص ترتيب مستوى الاهمية للفقرات فقد كان في المرتبه الاولى الفقرة الخامسة باقل معامل اختلاف (22.5%) بمتوسط (3.40) وانحراف معياري (0.764) وهذا يشير الى ان الغالبية من الافراد ضمن عينة البحث هم متفقين حول المؤسسة تمتلك نموذج عادل لتقييم أداء العاملين. وفي الترتيب الأخير بمعامل اختلاف (35%) الفقرة الأولى بمتوسط (2.84) وانحراف معياري (0.993) أي ان الإدارة نوعاً ما تعتمد المنهجية العلمية في حل مشاكل المؤسسة.

سادسا: اختبار فرضيات علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

يتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بمعرفة علاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

1- اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تم اعتماد معامل الارتباط الرتب سبيرمان (Correlation Coefficient) وذلك لان دراسته تتناول متغيرين وصفيين و للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين كما ان قيمة الارتباط تتراوح بين (+1) و (-1) ويكون الارتباط طردي تام عندما يسجل (+1) ويكون عكسي تام عندما يسجل (-1) كما ان اقتراب قيمة الارتباط من الصفر تشير الى عدم وجود علاقة ، وان مستوى القبول يكون بمستوى (99%) وقيمة خطأ (0.01) او يكون بمستوى (95%) اي بقيمة خطأ (0.05) ويتم الحكم بالقبول على الفرضية اور رفضها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة التي تتطلب ان تكون قيمتها ادنى من 0.05 كشرط للقبول ، وتم استعمال معامل الارتباط الرتبي وهو (Spearman's Rho)، هو مؤشر إحصائي هدفه قياس علاقة

الإرتباط (الرتب) بين متغيرين وصفيين، لإختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية وتقرعاتها . وفيما يلي نتائج معامل الارتباط بصيغة سبيرمان.

وبوضح الجدول (19) علاقات الارتباط على النحو الآتي:

2- اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الأداء) وأبعادها في (التميز المؤسسي) الجدول (19) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

التميز المؤسسي Y	المتغير التابع	
	المتغير	المستقل
**0.766	مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين	
**0.773	مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها	
**0.715	مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار	
**0.710	مؤشرات الجودة والموثوقية	
**0.726	مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين	
**0.822	مؤشرات بيئة العمل	
**0.712	مؤشرات التدريب والتأهيل	
**0.716	مؤشرات التغذية الراجعة	
**0.836	مؤشرات تقييم الأداء	

**تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24.

من مراجعة قيم التحليل في الجدول (19) يتضح وجود علاقة إيجابية وطردية مرتفعة بين المتغيرين (مؤشرات تقييم الأداء) و(التميز المؤسسي) مسجلة قيمة معامل ارتباط بلغت قيمته (0.836) وان هذه العلاقة هي ذات دلالة فقد سجل مستوى الدلالة نسبه مقبولة عند مستوى ثقة 99% . هذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الرئيسه الاولى اي ان هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين مؤشرات تقييم الاداء والتميز المؤسسي.

وقد اشارت النتائج وجود علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.766) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه الاولى.

كذلك اثبتت النتائج وجود علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.773) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه الثانيه.

كذلك اثبتت النتائج ان هناك علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات سرعة الانجاز) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمه الارتباط (0.715) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه الثالثه.

بالاضافه الى ان النتائج بينت وجود علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات الجودة والموثوقية) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.710) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه الرابعه.

كذلك اثبتت النتائج ان هناك علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمة الارتباط (0.869) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه الخامسه.

بالاضافه الى ان النتائج بينت وجود علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات بيئة العمل) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمه الارتباط (8220.) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه السادسه.

وبينت النتائج ان هناك علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات التدريب والتأهيل) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمه الارتباط (0.712) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه السابعه.

بالاضافه الى ان النتائج بينت وجود علاقته ايجابية قوية بين المتغيرين (مؤشرات التغذية الراجعة) و(التميز المؤسسي) وقد بلغت قيمه الارتباط (0.716) بمستوى ثقة (99%) وهذه النتيجة تدعم تحقق الفرضيه الفرعيه الثامنه.

3- اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل (مؤشرات تقييم الاداء) وأبعادها في المتغير التابع (التميز المؤسسي)

من اجل القيام باختبار علاقات التأثير والفرضيات المبنية على اساسها بين متغيرات البحث سيتم الاعتماد على معاملات الانحدار بيتا (B) ومعامل التفسير (R2) الذي يعكس القدرة التفسيريه للنموذج الانحداري بالاضافه الى التعرف على معنويه التأثير باعتماد قيمه (F) ومقارنتها مع قيمتها المجدوله.

جدول(20) نتائج تأثير مؤشرات الأداء وأبعادها في التميز المؤسسي

القرار الاحصائي	P	F	T	α	β	R^2	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
معنوية عالية	0.000	**57.462	**7.58 0	1.72 7	0.46 2	0.586	مؤشرات المهارات الشخصية للعاملين	التميز المؤسسي Y
معنوية عالية	0.000	**43.200	**6.57 3	1.38 6	0.51 5	0.598	مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها	
معنوية عالية	0.000	**15.866	**3.98 3	1.76 3	0.38 8	0.511	مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار	
معنوية عالية	0.000	**12.466	**3.53 1	1.58 4	0.45 0	0.504	مؤشرات الجودة والموثوقية	
معنوية عالية	0.000	**30.764	**5.54 7	1.40 8	0.49 7	0.527	مؤشرات نقاط القوة والضعف للعاملين	
معنوية عالية	0.000	**103.08 5	**10.1 53	1.30 0	0.58 8	0.676	مؤشرات بيئة العمل	
معنوية عالية	0.000	**30.080	**5.48 5	1.64 2	0.44 6	0.507	مؤشرات التدريب والتأهيل	
معنوية عالية	0.000	**20.542	**4.53 2	1.78 5	0.40 2	0.513	مؤشرات التغذية الراجعة	
معنوية عالية	0.000	**132.92	**11.4 97	0.32 5	1.05 0	0.699	مؤشرات تقييم الاداء	
القرار الاحصائي : قبول فرضيه التأثير الرئيسي الثانيه عند مستوى ثقة 99%								

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.24

تشير النتائج التحليلية في الجدول (20) اختبار فرضية التأثير للعلاقة بين مؤشرات تقييم الأداء وابعاده في التميز المؤسسي وقد بينت النتائج ان قيمة معامل التفسير كانت بمستوى مرتفع بلغت (0.699) وهذا يشير الى ان مؤشرات الاداء تساهم في التغيير في التميز المؤسسي بنسبة (69.9%) وان باقي النسبة (30.1%) يرجع لعوامل غير متضمنه في النموذج ، كذلك بلغت قيمه معامل بيتا (1.050) وهو يؤشر ان الزيادة بمقدار مرة في مؤشرات تقييم الاداء فانه يزيد من التميز المؤسسي بمقدار (1.050) ، وقد بلغت قيمة احصاءة (T) المحتسبة (11.497) هي اكبر من قيمتها الجدوله البالغة (2.358) بمستوى دلالة (0.01) ، كما ان قيمة احصاءة (F) المحتسبة بلغت (132.92) وهي اعلى من قيمته الجدوله البالغة (6.85) بمستوى دلالة 0.01 وثقة 99% وهذه النتائج تدعم تحقق الفرضيه الرئيسيه الثانيه التي تشير الى ان هنالك تأثير ذو دلالة لمؤشرات تقييم الاداء في التميز المؤسسي .

كما تشير نتائج جدول (20) أيضا ان مؤشرات المهارات الشخصية ذات تأثير معنوي في التميز المؤسسي وان (58.7%) من التغيرا التي تحدث في التميز المؤسسي سببها مؤشرات المعارات الشخصية للعاملين وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وبينت نتائج الجدول (20) ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مؤشرات ثقافة المؤسسة والانتماء لها فان التميز المؤسسي يزداد بمقدار (0.515) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية وذلك لان قيمة t و F المحسوبة اكبر من نظيرها الجدولية . وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وتوضح النتائج (20) ان مؤشرات سرعة الإنجاز والابتكار ذات تأثير معنوي عالي في التميز المؤسسي كون قيمة t و F المحسوبة اكبر من الجدولية البالغة 2.358 و 6.85 على الترتيب عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وان نتائج الجدول (20) ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية عالية لمؤشرات الجودة والموثوقية في التميز المؤسسي كون قيمة t المحسوبة للتأثير البالغة 3.531 اكبر من الجدولية 2.358 عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

كما ان نتائج الجدول (20) بينت ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية عالية لمؤشرات نقاط القوة والضعف في التميز المؤسسي اذ ان القيمة المحسوبة لاختبار التأثير البالغة 5.547 هي اعلى من قيمتها المجدولة التي تبلغ 2.358 بمستوى 0.01 وهذه النتائج تشير الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

كما توضح نتائج الجدول (20) ان هناك تأثير معنوي لمؤشرات بيئة العمل في التميز المؤسسي اذ ان اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذه المؤشرات فان التميز المؤسسي يزداد بمقدار 0.497 ويؤكد هذا ان قيمة t المحسوبة للتأثير كانت اكبر من الجدولية البالغة 2.358 عند مستوى 0.01 وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

فيما تشير نتائج الجدول (20) تأثير مؤشرات التدريب والتأهيل ان قيمة t المحسوبة للتأثير البالغة 5.485 اكبر من الجدولية عند مستوى 0.01 البالغة 2.358 والذي يوشح وجود تأثير معنوي لتلك المؤشرات في التميز المؤسسي وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية السابعة.

ومن الجدول (20) تبين ان هناك أيضا تأثير معنوي لمؤشرات التغذية الراجعة في التميز المؤسسي وذلك كون قيمة t المحسوبة للتأثير البالغة 4.532 هي اعلى من قيمتها المجدولة التي تبلغ 2.358 بمستوى 0.01 وان 69.9% من التغيرات التي تحصل في التميز المؤسسي سببها مؤشرات التغذية الراجعة وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثامنة.

من خلال النتائج اعلاه تبين وجود تأثير لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في تميز المؤسسة ، تعتبر عملية قياس الأداء أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث تساعد في اتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الرواتب وترقية الموظفين وتحفزهم على العمل بأقصى جهدهم وتقانيهم. كما أنه يساعد في اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، والاستغلال الأمثل لمكانات الموارد البشرية الحالية، وتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي. علاوة على ذلك، تساعد عملية قياس الأداء على مقارنة أداء المنظمة من فترة إلى أخرى ومقارنتها بالمنظمات المماثلة. ولذلك، فإن توضيح أهمية مقاييس الأداء على مستوى الموظفين والمستوى التنظيمي أمر بالغ الأهمية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي :

- 1- اشارت النتائج الى عدم وجود تباين واختلاف بين فقرات التميز المؤسسي ضمن اجابات العينة في محافظة بغداد حسب المتغيرات الخاصة بالعمر والجنس والخبرة والمركز الوظيفي ومستوى التعليم.
- 2- بينت النتائج ان اغلب افراد العينة يؤكدون ان العاملين يتقبلون التوجيهات والاستعدادات في التنفيذ وتحمل المسؤولية في اداء عملهم.
- 3- اغلب افراد العينة يمتلكون ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها، وتتوافق قيمهم مع القيم التنظيمية لادارة المؤسسة.
- 4- يمتلك العاملون قدرات تساعد على انجاز المهام الموكلة اليهم، ولهم القدرة على تقديم الأفكار والمقترحات والتطور في مجال عملهم.
- 5- يركز تدريب العاملين على التقنيات التكنولوجية لضمان استخدامها بشكل أمثل في مجال العمل.
- 6- للتغذية الراجعة اهمية كبرى للعاملين فهي تسمح بالكشف عن نقاط القوة لديهم والضعف في ادائهم الوظيفي ليتسنى لهم معالجة هذا الضعف من خلال التطوير والتحسين .
- 7- اسفرت النتائج الى انه عند التطبيق الصحيح لقياس الاداء فانه يعطي صورة واضحة للأفراد عن مستوى ادائهم الحالي كما انه يؤثر في جهودهم واتجاهاتهم المستقبلية ويدعم جهود تحسين الاداء.
- 8- اظهرت النتائج ان مؤشرات قياس الاداء الرئيسية تعد من اهم الادوات الواجب اعتمادها من قبل ادارات المؤسسات لاستخدامها في القياس بطرق موضوعية وبيان مستوى التقدم والنجاح لديها وفي بيان مستوى الانجاز للمهام ونسبه تحقيق الاهداف .
- 9- اظهرت النتائج ان هناك علاقة تأثير لمؤشرات تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز العاملين على تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية ويستخدم التميز المؤسسي قياس الأداء كآلية لتقييم تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية ويساهم في الوصول إلى أفضل النتائج.

5.2 اهم التوصيات

- 1- على المؤسسة ان تضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز العاملين على تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية لتقييم مدى تقدم المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية ويساهم في الوصول إلى أفضل النتائج .

- 2- وضع مؤشرات قياس أداء وظيفي يقيم الفرد العامل في المؤسسة بطريقة صحيحة وتراعي فاعليته وكفاءته في العمل.
- 3- اعداد البرامج التدريبية ولكافة المستويات العاملة في المؤسسة لتعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- 4- على المؤسسة الاهتمام ببيئة العمل كونها تؤثر على الرفاهية والعلاقات في مكان العمل وصحة الفرد العامل.
- 5- إدارة نقاط القوة و استغلالها والعمل على الحد من تأثير نقاط الضعف لدى الموظف على أداء العمل ومساعدته على التغلب عليها مما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين على حد سواء.
- 6- إنشاء لغة وأسلوب تواصل وتفاعل متسق بين العاملين أو فرق العمل داخل المؤسسة تحدد أهداف المنظمة المستقبلية وتعتبر بدقة عن هويتها وتوقعاتها وفلسفتها ورسالتها.
- 7- نظراً لأن بعض العاملين يسعون إلى التميز والإبداع في العمل، فمن المهم التعرف على الفروق الفردية بينهم وتقديم الحوافز لهم لدفع نجاحهم.
- 8- استخدام مؤشرات تقييم الأداء كأداة لتشجيع الإدارات على العمل بجد وباستمرار لتلبية توقعات رؤسائهم. ويجب عليهم أيضاً تشجيع مرؤوسيههم على العمل بجد وكفاءة حتى يُنظر إليهم على أنهم موظفون أكفاء في نظر رؤسائهم والوصول إلى مستويات أعلى من التقييم من أجل الحصول على المكافآت والحوافز.
- 9- ينبغي إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية على كافة متغيرات مؤشرات تقييم أداء العاملين مع مراعاة كافة الاختلافات والتشابهات والفروقات والمساهمات العملية لتطبيقها في المؤسسات الحكومية والخاصة، وكذلك أي اختلافات محتملة واعتماد انظمة عادلة في القطاع العام والخاص
- 10- تشجيع العاملين على تعظيم قدرتهم وطاقاتهم لإنجاز المهام وإكمال المهام وتعزيز إحساسهم بقيمة الذات والابتكار واستغلال طاقاتهم بالشكل الأمثل الذي ينعكس على الاداء بشكل عام.

المصادر

- (1) بوزيدي، بوبكر سعداوي، فريد (2023)، أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين – دراسة عينة في مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 3، ص 297-312.
- (2) الحربي، عايش بن موسى واليامي، فاطمة سلمان وهبة، أحمد العنزي (2023)، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه المعدنية بمدينة الرياض، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، ص 85-149.
- (3) كساب، عماد (2021)، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 5، العدد 6، ص 191-224.
- (4) متعب، طلال (2017)، تقييم أداء مكاتب المفتشين العموميين في الحد من الفساد وفق المؤشرات العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 95، ص 1-25.
- (5) العبيدي، ميسون عبد الكريم، ورديف، تيسير فوزي (2018)، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المكتبة المركزية للجامعة التكنولوجية، المجلة العراقية لدراسات المعلومات، المجلد الأول، العدد الأول، ص 1. 23-48.
- (6) عائشة، بوعلالة (2021)، نظام تقييم أداء الموظفين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين بجامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 3، ص 531-547.
- (7) بلاسم، فيصل ناصر (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- (8) خزعل، بصير خلف، جاسم، لمياء محمد (2018)، تقييم واقع أداء الأقسام الداخلية للكلية التقنية كركوك في إطار عناصر التحسين المستمر - دراسة استطلاعية لأراء عينة من طلبة الأقسام الداخلية في الكلية التقنية كركوك، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، رقم 20، ص 117-133.
- (9) ميمي، علاء، والسويطي، شبلي (2019)، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 1، ص 253-286.
- (10) رمضان، مريم (2021)، أثر نظام تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 17، العدد 2، ص 47-69.
- (11) الدغمي، هيفاء رشيد (2019)، أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت
- (12) ابو عودة، محمود اسماعيل (2018)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية عمى منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة.

- (13) أبو غبن، أحمد فاروق، والمدهون، حامد نبيل (2023)، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 1، ص 1-36.
- (14) Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., 1970, "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement.
- (15) I. Setiawan&H. Hardi Purba (2020), a Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation, Journal of Industrial Engineering & Management Research, Volume 1, Issue 3, pp. 200-208.
- (16) L. Koopmans&CM. Bernaards& (2019), Measuring individual work performance: identifying and selecting indicators, A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, Volume 45, Issue 3, pp. 62-81.
- (17) P.R. Villagrasa&J. Barrada (2019), Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire, Journal of Work and Organizational Psychology, P.195-205, <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>.
- (18) L.B. Hadebe(2018),Assessing Key Performance Indicators in Government Secondary Schools of Matabeleland Region in Zimbabwe, International Journal of Education and Practice,Vol. 6, No. 2, pp. 84-106.
- (19) J.N. Sosu (2019), Performance management in Ghana's local government: a case study of Ada East District Assembly, Journal of Local Governance, No22, p.1-12, <https://doi.org>.
- (20) M. Tuffaha, (2020), The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review, Journal of Economics and Management Sciences; Vol. 3, No. , P. 14-24, <https://doi.org>.
- (21) S. Shibru&M. Bibiso&K. Ousman(2017), Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.7,P.60-76.
- (22) R. Likert (1932), Atechique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press.
- (23) <https://www.arrajol.com>.