دور إدارة الأداء في منظمات الاعمال في تحقيق التميز المؤسسي
ـ حالة مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلف" NOVER

The role of performance management in business organizations in achieving institutional "excellence - the case of the new glass company in Oued Sly, Chlef "NOVER

خيـرة معمري*[1]

[1] جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، k.maameri@univ-chlef.dz

تاريخ الإرسال:2024/11/06 تاريخ القبول: 2024/12/07 تاريخ النشر: 2024/01/01

ملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الأداء ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، وتبين العلاقة بينهم، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلف –الجزائر–، حيث تم تبيين واقع إدارة الأداء في المؤسسة، وأيضا قمنا بتوزيع 50 استبانه تم إرجاع منها 30 استبيان صالح للتحليل، ولمعرفة نتائج الاستبيان وتحليليها استخدمنا برنامج (SPSS V22).

أما أهم النتائج التي تم تقديمها تتمثل في أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تهتم بتطبيق أنظمة إدارة بشكل فعال وهذا بهدف تحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك أيضا هناك ضعف في برامج التدريب وغياب دور لجنة المراجعة وعدم استقلالية التدقيق الداخلي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير أنظمة إدارة الأداء التي تضمن بدورها في تحقيق التميز المؤسسي، وأيضا ربط الأهداف بالاستراتيجية، هذا يساهم بدوره في تحقيق تكامل بين جميع المستويات الإدارية، بهدف بناء بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار لتحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: بيئة الأعمال، إدارة الأداء، التميز المؤسسي، مؤسسة الزجاج الجديدة بالشلف الجزائر.

التصنيف jel: M12، M53، L25، D21.

Abstract

This study aimed to evaluate performance management and its role in achieving institutional excellence, and to clarify the relationship between them. The study population consisted of the New Glass Company in Ouad Sly, Chlef – Algeria. The study examined the current state of performance management in the company. We distributed 50 questionnaires, of which 30 were returned and valid for analysis. To analyze the questionnaire results, we used the SPSS V22 program.

The main findings of the study revealed that the company effectively implements management systems to achieve institutional excellence. However, there is a weakness in training programs, the absence of the audit committee's role, and a lack of internal audit independence within the company under study.

The study made several recommendations, including the need to focus more on developing performance management systems that ensure the achievement of institutional excellence. Additionally, linking objectives with strategy helps to achieve integration across all administrative levels, aiming to build a work environment that encourages creativity and innovation to achieve institutional excellence.

Keywords*: Business Environment, Performance Management, Institutional Excellence New Glass Institution in chlef Algeria.*

Jel Classification: M12 ،M53 ،L25 ،D21.

* المؤلف المرسل

P-ISSN: 2437-0630 / E-ISSN: 2543-3695 / Legal Deposit N°4435-2015

توطئة:

في ظل تزاحم الأعمال في كافة الميادين وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل المؤسسات وعلى العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر من التميز والنجاح لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى.

ويعد موضوع إدارة الأداء والتميز المؤسسي من الموضوعات الحديثة، كون أن إدارة الأداء تعتبر أحد الأساليب والتقنيات الحديثة في أدارة الإنتاج والعمليات، ومن الاليات المهمة التي تتمكن من خلالها المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات التكنولوجية السريعة، وتنوع وزيادة حاجات ورغبات الزبائن وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات.

وازدادت أهمية إدارة الأداء في القرن الحادي والعشرين لارتباطه بمجموعة من العناصر والمبادئ والأبعاد التي تهدف الى إزالة واستبعاد كافة أشكال الهدر والضياع في العملية الإنتاجية، والتي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي وهذا ما يشغل تفكير إدارات المؤسسات المعاصرة التي تسعى الى تحسين الأداء في عملياتها الإنتاجية وتحقيق مكاسب عالية، من أجل الوصول الى أعلى درجات التميز.

إشكالية الدراسة: من أجل معرفة أثر إدارة أداء في تحقيق التحقيق التميز المؤسسي تتبلور الاشكالية التي سنحاول الاجابة عليها من خلال الدراسة والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

" كيف يمكن لإدارة الأداء أن تواجه التحديات الناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال و تساهم في تحقيق التميز المؤسسي؟ ما واقع ذلك على مستوى مؤسسة الزجاج الجديدة NOVER بالشلف ؟

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على مفهوم إدارة الأداء.
- التعرف على التميز المؤسسي .
- تبين أثر إدارة الأداء على التميز المؤسسي من خلال دراسة حالة مؤسسة الزجاج الجديدة واد سلي الشلف.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبرز أهمية إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي .
- توفير الإرشادات والتوصيات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

المنهج المتبع: تم استخدام المنهج الاستنباطي في الجانب النظري والمنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من أجل دراسة مدى مساهمة إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الزجاج الجديدة واد سلي-الشلف-

محاور الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث الى التطرق الى عرض المحاور التالية:

- المحور الأول : الاطار النظري للدراسة
- المحور الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

المحور الأول: الاطار النظري للدراسة

أولا- ماهية إدارة الأداء: هو إطار عمل يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والفرق داخل المنظمات من خلال مجموعة متكاملة من العمليات والممارسات. يبدأ هذا المفهوم بتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يوجه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة. يتضمن ذلك أيضًا تقييم الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المحددة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف. تقدم إدارة الأداء تغذية راجعة مستمرة للموظفين، مما يعزز من تطوير مهاراتهم وكفاءتهم. كما تشمل توفير فرص التدريب والتطوير، واستخدام أنظمة مكافآت لتحفيز الموظفين وزيادة التزامهم. من خلال تحليل بيانات الأداء، يمكن للمؤسسات توجيه قراراتها الاستراتيجية وتخطيط مستقبلها بشكل فعال. في النهاية، يهدف مفهوم إدارة الأداء إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز كفاءة الأفراد والفرق، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.

1- مفهوم إدارة الأداء: تعرف الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفء، والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف (الشريف علي، 1997، صفحة 17).

أما الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة ، على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (ألياس سالم، 2006، صفحة 44).

إدارة الأداء هي عملية فكرية تعكس في الواقع العملي للمؤسسات، بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي الى تحويل هذه الموارد الى سلع وخدمات، تنتج بشكل فعال وكفؤ، محققة الأهداف التي تمت صياغتها، أو هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي تسعى الى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا. (يوسف مصطفى، 2018، صفحة 22)، كما تعرف أيضا على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة (الداوي الشيخ، 2009-2010، صفحة 222)، هي العملية المستمرة لتحديد مقياس وتطوير أداء اعضاء المؤسسة، وموائمة الأداء مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Miguel Pina e Cunha, 2018, p. 675)، وتعرف أيضا على أنها عملية منهجية لتطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء الموظفين والفرق، وهي وسيلة للحصول على النتائج أفضل. (Michael Armstrong:, 2006, p. 1)

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الاداء تعني كافة الجهود الهادفة من قبل المؤسسات التي تسعى لحسن توزيع العمل وتقسيمه على الأفراد في ظل الخبرات الذاتية لكل منهم ، وقدراتهم على إنجاز العمل مع استمرار الرقابة والتوجيه الفردي والجماعي والتحسين المستمر، ووضع معايير واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول اليه.

2-**خصائص إدارة الأداء المؤسسي**: تتمثل خصائص إدارة فيما يلي (فاطمة عبد الله الشهراني2021 ص 376 .):

- ينصب صلب اهتمامها في مدخلات المؤسسة الاستراتيجية مع ضبطها بالقيم والسلوكيات والمهارات المطلوبة لتحقيق النتائج المراد تحقيقها من قبل العاملين؛
- تتمثل إدارتها في أنها عملية تشاركية بين الأطراف ذات العلاقة ؛
- تركز العملية على تخطيط الاستراتيجية المؤسسة، ورسم ملامح أدائها المستقبلي ؛
- تقوم إدارة الأداء بقياس المخرجات، وتقارنها بالأهداف الموضوع سابقا، فهي تقارن التوقعات بالأداء المتحصل عليه؛
- إدارة الأداء هي مستمرة ومتصلة في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، وتشرك جميع العاملين فيها من المدراء ومرؤوسيهم والموظفين التنفيذيين، حيث يتم تحديد أطر عمل كل مستوى إداري للوصول للنتائج المطلوبة.

3-**عناصر الأداء الوظيفي**: تكمن أهمية معرفة عناصر الأداء في المساهمة بدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمؤسسة، تكمن فيما يلي (WILLIAMS., 2006, p. 15):

- **معارف الموظف**: معناها المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم لموجودة لدى الموظف.
- **إدراك المهمة**: يجب على الموظف يدرك دوره في المؤسسة، ومعرفة الهدف من العمل المسند اليه.
- **الدافعية**: يجب أن يكون لدى الفرد دافع لبذل الجهد المناسب لتحقيق مستوى الأداء المطلوب لتحسين الأداء.

4- **أهمية إدارة الأداء**: إدارة الأداء المؤسسي تعتبر أساسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير مهارات الموظفين، وتعزيز كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي في النهاية الى نمو مستدام ونجاح للمؤسسة، ويمكننا تلخيص أهميتها في ما يلي (الدوسري عبد الله بن عبد العزيز، 2017):

- تطوير الإنتاجية بشكل عام ؛
- الاستخدام الأمثل للقوى العامة؛
- تطوير الاتصالات الداخلية (الرئيس، المرؤوس)؛
- تحفيز العاملين؛
- وضوح الأهداف والتوقعات؛
- التحفيز والاكتفاء الشخصي؛
- الإحساس بالعدالة والمساواة؛

- تجهيز الأكفاء للمناصب الإدارية؛
- ضمان ثبات الأداء عبر السنين؛
- إيضاح نقاط الضعف والقوة للعمل؛
- توضيح عملية تقييم الاداء ومعايير العمل المتوقعة والقيم السلوكية من الموظفين (Lance, 2001, p. 17).

5- فوائد إدارة الأداء: إدارة الأداء لها العديد من الفوائد، ومن أبرزها (مايكل ارمسترونغ، 2016، الصفحات 182-195):

- تحسين أداء الموظفين:تساعد إدارة الأداء في تحديد أهداف واضحة ومحددة للموظفين، مما يعزز تركيزهم ويحفزهم على تحقيق الأداء العالي؛
- تطوير المهارات وتعزيز التطوير الشخصي ؛
- تعزيز الشفافية والعدالة ؛
- تحسين التواصل والتفاعل ؛
- تحقيق الأهداف المؤسسية ؛
- تعزيز الثقة والارتياح في العمل ؛
- تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

6- خطوات إدارة الأداء: إدارة الأداء تشمل عدة خطوات مهمة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، وتطوير أداء الموظفين بشكل فعال، اليك خطوات إدارة الأداء الأساسية (مايكل ارمسترونغ، 2016، الصفحات 165-170):

-**تحديد الأهداف والتوقعات:** يجب أن تبدأ عملية إدارة الأداء بتحديد الأهداف والتوقعات المحددة والواضحة لكل موظف، بالتعاون بين المدير والموظف؛

-**وضع خطط العمل وتحديد الوظائف:**بعد تحديد الأهداف، يتم وضع خطط العمل التي تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف، بالإضافة الى تحديد الوظائف والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف؛

-**تقييم الأداء:**يتضمن تقييم الأداء، تقييم أداء الموظفين بانتظام وفي أوقات محددة، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات محددة؛

-**تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة:**يتم توفير الملاحظات البناءة والتغذية الراجعة للموظفين بشكل دوري، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم؛

-التخطيط للتطوير والتدريب:يجب وضع خطط لتطوير وتدريب الموظفين بناء على نتائج التقييم، وذلك لتعزيز قدراتهم وتحسين أدائهم؛

-**تقييم النتائج والتحسين المستمر:** يتم تقييم نتائج إدارة الأداء ومراجعتها بانتظام لضمان تحسين العمليات وتطويرها باستمرار؛

-**التعامل مع الأداء غير الملائم:** في حالة وجود أداء غير ملائم، يجب اتخاذ إجراءات للتعامل معه، سواء كانت تحسين الأداء أو اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه الخطوات تشكل إطارًا عاما لعملية إدارة الأداء، ويمكن تخصيصها وتعديلها بناءً على احتياجات كل مؤسسة.

ثانيا- الاطار النظري للتميز المؤسسي في بيئة الإعمال.

1-تعريف التميز المؤسسي: التميز المؤسسي هو مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام في جميع جوانب عملها. يتجاوز هذا المفهوم مجرد تحقيق الأهداف المالية، ليشمل أيضًا جوانب مثل جودة الخدمات والمنتجات، والابتكار، ورضا العملاء، وتطوير الموظفين. ويعتبر التميز المؤسسي نتيجة لثقافة تنظيمية قوية تركز على التحسين المستمر والابتكار، حيث تسعى المؤسسات إلى تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم. يعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من الممارسات الإدارية الفعالة، مثل إدارة الأداء، وبناء فرق عمل متكاملة، وتبني استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات في السوق. وتشمل مؤشرات التميز المؤسسي أيضًا الشفافية والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز من ثقة العملاء والشركاء في المؤسسة. في النهاية، يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى استدامة النجاح والنمو على المدى الطويل. . (مدحة أبو نصر، 2008، صفحة 112) ويعرف أيضا: هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من بين المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الابتكار). (فريد كرتل، 2011، صفحة 340).

2- خصائص التميز المؤسسي: تشير البحوث المختلفة أن هنالك عدة تغيرات، حيث أصبح التميز من أساسيات استمرارية المؤسسات، إذ يجيب توفر الخصائص التالية لنجاح التميز المؤسسي: (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2009، صفحة 40)الانحياز نحو العمل من خلال الخروج من نمط الإدارة البيروقراطية؛

- الصلة الوثيقة بالموارد البشرية والاستجابة لمقترحاتهم ؛
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل؛
- منظومة متكاملة لها القدرة على المنافسة وتحقيق الأهداف؛
- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة؛
- تهتم بالمقاربات التطويرية للتحسينات المستمرة؛
- البساطة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمية.

3- أهمية التميز المؤسسي: يشمل هذا النجاح الدائم على مدى قريب وبعيد، أي الحصول على أكبر حصص في الأسواق، وتحقيق الربحية أو النجوع العملي بأقل تكلفة، وتكمن أهمية التمييز المؤسسي فيما يلي: (نسيم الصمادي، 2022، صفحة 210)

- توفر بيانات مهمة ودقيقة لكافة المراحل الإدارية بصفة منتظمة للاعتماد عليها في صنع القرار ؛
- قدرة المؤسسة في إعطاء الخدمات بشكل أفضل من خلال الحماية على إجلاء كافة الأنشطة بفعالية عالية ؛
- يساعد تقدير الإنجاز المنظمي في تبني وحدات للقياس قابلة للتنفيذ؛
- مساندة الإدارة العليا في تبني أهداف ممكنة للتحقيق وواقعية يمكن نقلها لكل الأفراد ؛
- يساهم في إعداد الإجراءات التصحيحية والوقائية والتحفيزية في الزمان والمكان المناسبين ؛
- تشجيع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تشكيل مجموعة وإنجاز أشغالهم بصورة صحيحة .

4- **أهداف التميز المؤسسي**: بالنسبة للأهداف التي يحققها التميز المؤسسي للمنظمات، إن غاية إنشاء أي منظومة أو كيان اقتصادي التميز والنجاح، للوصول للأهداف بصورة عامة وخاصة، عن طريق التميز المؤسسي، وبالتالي نذكر عدة أهداف خاصة بالتميز المؤسسي: (نسيم الصمادي، 2022، صفحة 210)

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ، ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها؛
- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد بالمنظمة والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة والمجتمع من جهة أخرى؛
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- فهم علاقات التداخل والتأثر المتبادل داخل وخارج المؤسسة؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل وزيادة القدرة على تحقيق التميز؛
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

ثالثا- علاقة إدارة الأداء بتحقيق التميز المؤسسي.

1-**مفهوم مؤشرات الأداء المؤسسي** : هي مقاييس تستخدم لقياس أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، تشمل هذه المؤشرات عادةً عدة جوانب مثل الكفاءة، والجودة، والكفاءة المالية، ورضا العملاء، ومستوى الإنتاجية، وغيرها، وتساعد في فهم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين (جيمس كوهين، 2015، صفحة 20).

ومؤشرات الأداء المؤسسي هي أدوات حيوية تستخدم لتقييم فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات، حيث تقدم بيانات موضوعية تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. تشمل هذه المؤشرات عدة فئات، منها المؤشرات المالية التي تقيس الأداء المالي مثل العائد على الاستثمار والربحية، والمؤشرات التشغيلية التي تعكس كفاءة العمليات الداخلية من خلال قياس معدل الإنتاجية ووقت الاستجابة. بالإضافة إلى ذلك، هناك مؤشرات العملاء التي تقيس رضا العملاء وولائهم، وأيضًا المؤشرات المتعلقة بالتعلم والنمو التي تركز على تطوير مهارات الموظفين

وابتكارهم. تعتبر هذه المؤشرات أساسية في إدارة الأداء المؤسسي، حيث تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه عمليات التحسين، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

2- **أهمية مؤشرات الأداء المؤسسي**: أهمية هذا النظام يكمن بأنه يعكس الأداء الحقيقي للعمل، والنمو الذي تحققه المؤسسة في اتجاه الأهداف الاستراتيجية المحددة لها مسبقاً، كما أن مؤشرات الأداء أصبحت صورة حقيقية لنشاط المؤسسة إذا ما أحسن رسمها، بشكل عام، فإن مؤشرات الأداء المؤسسي تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء وكفاءة المؤسسات وضمان تحقيق أهدافها بشكل مستمر ومستدام (جيمس كوهين، 2015، صفحة 21).

وتكمن أهمية مؤشرات الأداء المؤسسي في دورها الحيوي في تحسين إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. توفر هذه المؤشرات بيانات موضوعية تسمح للمؤسسات بتقييم أدائها بشكل دوري، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف. من خلال استخدام مؤشرات الأداء، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على الحقائق بدلاً من التخمين. وتسهم مؤشرات الأداء أيضًا في تعزيز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، حيث يمكن للفرق والإدارات المختلفة تتبع تقدمها نحو تحقيق الأهداف المحددة. كما تعزز من التركيز على العملاء، من خلال قياس مستوى رضاهم وولائهم، مما يمكن المؤسسة من تحسين خدماتها ومنتجاتها. علاوة على ذلك، تساعد مؤشرات الأداء في تعزيز ثقافة التحسين المستمر، حيث تشجع الموظفين على الابتكار وزيادة كفاءتهم. في المجمل، تمثل مؤشرات الأداء المؤسسي أداة استراتيجية مهمة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي وضمان الاستدامة والنمو على المدى الطويل.

3-**مرتكزات التميز المؤسسي**: للتمييز المؤسسي مجموعة من المبادئ يجب على كل مؤسسة التقييد بها من أجل تحقيق النتائج ونستعرضها فيما يلي: (محمود عبد الفتاح، 2012-2013، الصفحات 22-29):

3-1-التركيز على النتائج: وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية كالمؤثرة بنتائج أنشطتها، ومخرجات أعمالها وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسات ؛

3-2-التركيز على المتعاملين: تدرك المؤسسة المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات للمتعاملين، حيث تسعى بتقديم الخدمة بفاعلية بل تتعدى ذلك الى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية.

3-3-**القيادة بالرؤية ضمن الشفافية والمصداقية**: يسعى قادة المؤسسات المتميزة الى تحديد وتوجيه استراتيجي، يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية، ويوازن بينها، ثم يتم الانتقال الى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة ذات قيم مشتركة، تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه ومعايشة الالتزام وتحقيقه.

3-4- **الإدارة بالعمليات**: تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة، والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الإستراتيجية المعتمدة .

3-5-**النجاح من خلال الموارد البشرية**: تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها، لتمكين مواردها البشرية من خلال التدريب وتخويل الصلاحيات اللازمة لها لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة .

3-6- **العلم والتطوير والإبداع المستمر**: تعمل المؤسسات المتميزة على مشاركة تجاربها السلبية والإيجابية مع مواردها البشرية، والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي، من خلال توفير التحفيز والشفافية وتقبل جميع الآراء والاقتراحات.

3-7-**المسؤولية اتجاه الجميع**: تتبنى المؤسسات المتميزة منهجيات أخلاقية، تتسم بالشفافية تجاه جميع الفئات المهنية تهدف الى تحقيق التشريعات والمبادرات الوطنية، فهي تعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة مثل الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية.

4- **أبعاد التميز المؤسسي**: هو مجموعة من العوامل التي تساهم في تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقيق النجاح في السوق، ولتتصف المؤسسة بالتميز فإن هناك معايير وأبعاد، نذكرها ما يلي: (بلعيد حياة وأخرون، 2022، صفحة 288)

4-1-التميز القيادي : مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون، فالقيادة لها دور جوهري في إنجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات

طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، في ظل تحليل وإدراك تام لبيئة عملها، لتحقيق الريادة، مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية.

4-2-التميز في تقديم الخدمة: الخدمة بشكل عام هي المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، أما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك انطباعا ايجابيا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات، لنيل رضا العميل، ولا تقتصر على إرضاء العميل فقط، بل تتجاوز ذلك الى إسعاده، واستمرار تحقيق تلك المشاعر الإيجابية في نفس العميل.

4-3-التميز البشري: توجد ثلاثة طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز :

- تطبيق استراتيجية المؤسسة ترتبط بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها.
- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة.
- التوحد الاستراتيجي، ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المؤسسة والعملاء من خارجها، في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة.

المحور الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

أولا- مجتمع الدراسة ومتغيراتها

1- مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الزجاج بالشلف، وتتكون عينة الدراسة من مجموعة من إطارات وتتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، وقسم الموارد البشرية، إضافة إلى قسم مراقبة النوعية وقسم التجارة والتسويق، وأيضا المحاسبين العاملين والمراقبين في قسم مراقبة التسيير والمدققين الداخليين وقسم التموين، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بحيث يتم إجراء الدراسة على جميع أفراد العينة، وقد تم توزيع (50) استبانة، تم استرداد (35) منها بنسبة(70%)، وهي نسبة جيدة، تم تحديد مجتمع الدراسة بناءا على ما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع الاستبانات على أفراد العينة:

الرقم	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة
01	**50**	**35**

المصدر: من إعداد الباحثة.

بالنسبة للاستبانات القابلة للتحليل تم قبول**30**إستبانة صالحة من مجموع**35**المسترجعة، أي**5**إستبانات غير صالحة بسبب إعطاء إجابتين في عبارة واحدة، أو تجنب محور كامل بسبب أنه غير تابع للقسم التابع له ويجب الإجابة على المحور الذي ينتمي إليه، وهذا موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): محصلة توزيع الاستبانات على أفراد العينة .

الرقم	البيان	العدد
1	عدد الإستبانات الموزعة	50
2	عدد الإستبانات المسترجعة	35
3	عدد الإستبانات غير مسترجعة	15
4	عدد الإستبانات غير المقبولة للتحليل	05
5	عدد الإستبانات القابلة للتحليل	30

المصدر: من إعداد الباحثة.

2- متغيرات الدراسة: تتكون متغيرات الدارسة من المتغير المستقل المتمثل في إدارة الأداء والذي ينقسم إلى أربعة أبعاد أساسية وهي وضع المعايير، قياس الأداء الفعلي، التغذية العكسية، وتقييم الأداء، والمتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي.

3- قياس متغيرات الدراسة: استكمالا لمنهجية البحث وتحقيقا لأغراضه، ولمعرفة دور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلف"NOVER"، تم تصميم استمارة الاستبيان التي تمثل قاعدة الدراسة الإحصائية وأداة

جمع البيانات المرتبطة بتقنية الاستبيان، بشكل مخطط ومهيكل من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن محتوى الإجابات المقترحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الترتيب العام للأسئلة ضمن الاستمارة، ومعالجة البيانات في وقت لاحق، حيث تم إدراج الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض بكيفية متتالية وفي نفس الوقت تمكن المستجوب من الإجابة بسهولة.

وجاءت أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة وواضحة، حيث حاول فيها الباحثان الابتعاد عن التعقيد حتى تكون قابلة للفهم من قبل الأفراد المستجوبين، ويتكون إستبيان الدراسة من جزأين رئيسيين:

***الجزء الأول:** السمات الشخصية: وهو عبارة عن السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

***الجزء الثاني:** دور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الزجاج الجديدة بوادي سلي الشلف "NOVER".

ثانيا– عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية: تطرقنا إلى تفسير نتائج الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائيspss، وهذا بهدف معرفة اتجاه أراء أفراد عينة الدراسة ومدى استجابتهم، كما تم أيضا اختبار صحة فرضيات دراسة أوعدمها.

1– عرض نتائج الدراسة الميدانية: تم تحليل نتائج الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائيspss، سنقوم بدراسة وتحليل بيانات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، واستجابة أفراد العينة محل الدراسة.

1–1– ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، قد تحقق الباحثان من ثبات استبيان الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يلي:

حساب معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha Coefficient): استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(3): معامل ألفا كرونباخ.

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
إدارة الأداء في المؤسسة	وضع المعايير.	21	0.871
	قياس الأداء الفعلي.		
	التغذية العكسية .		
	تقييم الأداء .		
تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة.		15	0.,716
ألفا كرونباخ الإجمالي		36	0.907

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (3)، نلاحظ أن معامل الثبات لأفراد العينة كوحدة واحدة للاستبيان بلغ بشكل عام(0.907)، أي بنسبته90.7%والتي تدل على مستوى عال من الثبات لأداة القياس لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية.

- مناقشة النتائج المحققة.

ومن أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

2– تحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

2-1– **النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل(إدارة الأداء):** إن النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل(إدارة الأداء)، تكمن في نتائج أبعاده وهي كما يلي:

2-1-1-**1نتائج البعد الأول (وضع المعايير)**:لتوضيح نتائج هذا البعد للمتغير المستقل، ولمعرفة مدى استجابة أفراد العينة لها، تم عرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(4):نتائج البعد الأول (وضع المعايير):

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الأهمية النسبية
يتم إعداد التشريعات في الشكل القانوني الصحيح الذي يناسبني.	التكرار	1	0	0	5	24	4,70	0,794	موافق بشدة	1
	%	3.3	0	0	16.7	80				
تعتمد المؤسسة على معايير خاصة بالإنتاجية تتلاءم	التكرار	0	0	0	16	14	4,47	0,507	موافق	6

مع قدراتي.	%	0	0	0	53.3	46.7				
يتم إعداد معايير خاصة بالسلوك لتحقيق الاحترام والتعاون داخل مكان العمل .	التكرار	1	0	0	10	19	4,53	0,819	جدا مرتفع	5
	%	3.3	0	0	33.3	63.3				
تقوم المؤسسة بوضع معايير تتناسب مع العمل الموكل وأهدافه.	التكرار	0	0	0	11	19	4,63	0,490	جدا مرتفع	4
	%	0	0	0	36.7	63.3				
تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	التكرار	0	0	0	9	21	4,70	0,466	جدا مرتفع	2
	%	0	0	0	30	70				
تتسم معايير إدارة الأداء بالموضوعية والبعد عن التحيز الشخصي .	التكرار	0	0	0	10	20	4,67	0,479	جدا مرتفع	3
	%	0	0	0	33.3	66.7				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							4.62	0.593	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجspss.

من خلال نتائج الجدول رقم (4)، الذي تضمن ترتيب العبارات للبعد الأول وضع المعايير على أساس الأهمية النسبية لمتوسطاتها الحسابية من الأكبر إلى الأصغر، يظهر لنا بأن العبارة الأولى "**يتم إعداد التشريعات في الشكل القانوني الصحيح الذي يناسبني**" أكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره (4,70)وانحراف معياري قدره (0,794)، ثم تليها مباشرة في المرتبة الثانية العبارة الخامسة " تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتي" بمتوسط حسابي قدره (4,67) وانحراف معياري قدره (0,466)،ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة السادسة " تتسم معايير إدارة الأداء بالموضوعية والبعد عن التحيز الشخصي " بمتوسط حسابي قدره (4,67) "وانحراف معياري قدره (0,479)،ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة الرابعة "تقوم المؤسسة بوضع معايير تتناسب مع العمل الموكل وأهدافه" بمتوسط حسابي قدره (4,63)وانحراف معياري قدره (0,490)، ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة"يتم إعداد معايير خاصة بالسلوك لتحقيق الاحترام والتعاون داخل مكان العمل "بمتوسط حسابي قدره (4,53)" وانحراف معياري قدره(0,819)،ثم تليها في المرتبة السادسة، العبارة الثانية "تعتمد المؤسسة على معايير خاصة بالإنتاجية تتلاءم مع قدراتي." بمتوسط حسابي قدره(4,47) "وانحراف معياري قدره(0,507).

إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت "مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية"مرتفعة جدا" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.62) "وانحراف معياري يقدر بـ (0.593)،وهذا يبرز أهمية وضع المعايير لدى المؤسسة محل الدراسة .

2-1-1-2**نتائج البعد الثاني (قياس الأداء الفعلي)**:لتوضيح نتائج هذا البعد للمتغير المستقل، ولمعرفة مدى استجابة أفراد العينة لها، تم عرض النتائج في الجدول (5):

الجدول رقم(5):نتائج البعد الثاني (قياس الأداء الفعلي):

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الأهمية النسبية
يتم قياس الأداء الفعلي المحقق طبقا لمعايير الأداء لكل وظيفة أو قسم داخل المؤسسة.	التكرار	1	0	0	2	27	4,80	0,761	مرتفع جدا	2
	%	3,3	0	0	6,7	90				
تتماشى البرامج مع تحقيق أهداف ومستوى الأعمال التي حققتها.	التكرار	0	0	0	22	8	4,27	0,450	جدا مرتفع	5
	%	0	0	0	73,3	26,7				
تستخدم المؤسسة نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأدائي.	التكرار	1	0	0	7	22	4,63	0,809	جدا مرتفع	3
	%	3,3	0	0	23,3	73,3				
أستجيب لمهامي وأعمالي بتنفيذها في الوقت المناسب.	التكرار	0	0	0	18	12	4,40	0,498	جدا مرتفع	4
	%	0	0	0	60	40				
يتم الربط بين معايير المتابعة والتنفيذ بأهداف المؤسسة.	التكرار	0	0	0	6	24	4,80	0,407	جدا مرتفع	1
	%	0	0	0	20	80				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							4.58	0.585	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجspss.

من خلال نتائج الجدول رقم (5)، الذي تضمن ترتيب العبارات للبعد الثاني **قياس الأداء الفعلي** على أساس الأهمية النسبية لمتوسطاتها الحسابية من الأكبر إلى الأصغر، يظهر لنا بأن العبارة الخامسة"**يتم الربط بين معايير المتابعة والتنفيذ بأهداف المؤسسة** " أكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره (4,80)وانحراف معياري قدره (0,407)، ثم تليها مباشرة في المرتبة الثانية العبارة الأولى "يتم قياس الأداء الفعلي المحقق طبقا لمعايير الأداء لكل وظيفة أو قسم داخل المؤسسة "

بمتوسط حسابي قدره (4,80)وانحراف معياري قدره (0,761)، ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة " تستخدم المؤسسة نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأدائي " بمتوسط حسابي قدره (4,63)وانحراف معياري قدره (0,809)، ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة الرابعة" أستجيب لمهامي وأعمالي بتنفيذها في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره (4,40) "وانحراف معياري قدره (0,498)،ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة الثانية "تتماشى البرامج مع تحقيق أهداف ومستوى الأعمال التي حققتها "بمتوسط حسابي قدره (4,27) وانحراف معياري قدره (0,450).إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت "مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة جدا" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.58) "وانحراف معياري يقدر بـ (0.585)،وهذا يبرز أهمية قياس الأداء الفعلي لدى المؤسسة محل الدراسة.

2-1-1-**3نتائج البعد الثالث(التغذية العكسية)**:لتوضيح نتائج هذا البعد تم عرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(6):نتائج البعد الثالث (التغذية العكسية).

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الأهمية النسبية
يتم توفير التغذية العكسية عن الأداء بشكل مستمر .	التكرار	0	0	0	13	17	4,57	0,504	مرتفع	3
	%	0	0	0	43,3	56,7				
تعمل المؤسسة على تقديم تقارير عن أدائي من أجل اتخاذ القرار.	التكرار	1	0	0	5	24	4,70	0,794	مرتفع	1
	%	3,3	0	0	16,7	80				
يتم استخدام نتائج الأداء الذي تم التوصل إليه في العمل.	التكرار	0	0	0	16	14	4,47	0,507	مرتفع	5
	%	0	0	0	53,3	46,7				
تعمل المؤسسة على رصد وتسجيل إنجازاتي في العمل .	التكرار	1	0	0	10	19	4,53	0,819	مرتفع	4
	%	3,3	0	0	33,3	63,3				
يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها بعد التنفيذ، كبيانات في الفترات اللاحقة.	التكرار	3	0	0	11	19	4,63	0,490	مرتفع	2
	%	10	0	0	36,7	63,3				
المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام							4.58	0.62	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجspss.

من خلال نتائج الجدول رقم (6)، الذي تضمن ترتيب العبارات البعد الثالث التغذية العكسية على أساس الأهمية النسبية لمتوسطاتها الحسابية من الأكبر إلى الأصغر، يظهر لنا بأن العبارة الثانية "تعمل المؤسسة على تقديم تقارير عن أدائي من أجل اتخاذ القرار " أكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره (4,70)وانحراف معياري قدره (0,794)، ثم تليها مباشرة في المرتبة الثانية العبارة الخامسة"يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها بعد التنفيذ، كبيانات في الفترات اللاحقة " بمتوسط حسابي قدره (4,63)وانحراف معياري قدره (0,490)،ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة الأولى " يتم توفير التغذية العكسية عن الأداء بشكل مستمر " بمتوسط حسابي قدره (4,57) "وانحراف معياري قدره (0,504)،ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة الرابعة"تعمل المؤسسة على رصد وتسجيل إنجازاتي في العمل " بمتوسط حسابي قدره (4,53) وانحراف معياري قدره (0,819)، ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة"**يتم استخدام نتائج الأداء الذي تم التوصل إليه في العمل** " بمتوسط حسابي قدره (4,47)" وانحراف معياري قدره(0,507).

إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و"مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.58) "وانحراف معياري يقدر بـ (0.62)،وهذا يبرز أهمية التغذية العكسية لدى المؤسسة محل الدراسة.

2-1-1-4**نتائج البعد الرابع(تقييم الأداء)**:لتوضيح نتائج هذا البعد تم عرضها في الجدول (7):

الجدول رقم(7):نتائج البعد الرابع (تقييم الأداء).

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الأهمية النسبية
يتم مراجعة وتقييم أداء الموظف بصفة شاملة خلال فترة معينة.	التكرار	0	0	0	9	21	4,70	0,466	مرتفع	1
	%	0	0	0	30	70				
تستخدم المؤسسة طرق مختلفة للتقييم الأدائي.	التكرار	0	0	0	10	20	4,67	0,479	مرتفع	3
	%	0	0	0	33,3	66,7				

تمكنني المؤسسة من الاطلاع على نتائج تقييم الأدائي.	التكرار	1	0	0	5	24	4,70	0,794	مرتفع جدا	2
	%	3,3	0	0	16,7	80				
تتسم عملية التقييم بالعدالة .	التكرار	0	0	0	16	14	4,50	0,509	مرتفع	5
	%	0	0	0	53,3	46,7				
لا يتم إبلاغي بنتائج التقييم بالصورة الواضحة والشفافة.	التكرار	1	0	0	10	19	4,53	0,819	مرتفع جدا	4
	%	3,3	0	0	33,3	63,3				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							4,62	0,61	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

من خلال نتائج الجدول رقم (7)، الذي تضمن ترتيب العبارات البعد الرابع تقييم الأداء على أساس الأهمية النسبية لمتوسطاتها الحسابية من الأكبر إلى الأصغر، يظهر لنا بأن العبارة الأولى "يتم مراجعة وتقييم أداء الموظف بصفة شاملة خلال فترة معينة" أكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره (4,70)وانحراف معياري قدره (0,466)، ثم تليها مباشرة في المرتبة الثانية العبارة الثالثة"تمكنني المؤسسة من الاطلاع على نتائج تقييم الأدائي " بمتوسط حسابي قدره (4,70)وانحراف معياري قدره (0,490)،ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثانية " تستخدم المؤسسة طرق مختلفة للتقييم الأدائي " بمتوسط حسابي قدره (4,67) "وانحراف معياري قدره (0,479)،ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة"لا يتم إبلاغي بنتائج التقييم بالصورة الواضحة والشفافة " بمتوسط حسابي قدره (4,53) وانحراف معياريقدره (0,819)، ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة الرابعة "تتسم عملية التقييم بالعدالة" بمتوسط حسابي قدره (4,50)" وانحراف معياري قدره(0,509).

إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و"مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة جدا" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,62) "وانحراف معياري يقدر بـ (0,61)،وهذا يبرز أهمية تقييم الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة.

1-2- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع(تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة).

إن النتائج المتعلقة بالمتغير التابع(تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة)، وتكمن في معرفة مدى استجابة أفراد العينة لها، تم عرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(8):متغير التابع(تحقيق التميز المؤسسي).

الفقرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الأهمية النسبية
تحدد المؤسسة الاحتياجات الحالية للعاملين بها من أجل وضع أهداف جديدة يسهم بدوره في تحقيق التميز.	التكرار	0	0	0	15	15	4,63	0, 490	مرتفع جدا	4
	%	0	0	0	50	50				
تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر لتحقيق التغير والتميز المؤسسي.	التكرار	0	0	0	15	15	4,70	0, 466	مرتفع جدا	1
	%	0	0	0	50	50				
يحرص القادة على وضع ثقافة التميز في سلوكهم الشخصي من أجل أن يكونوا قدوة لغيرهم.	التكرار	0	0	0	15	15	4,67	0,479	مرتفع جدا	3
	%	0	0	0	50	50				
تسعى الإدارة العليا بصفة مستمرة لتحقيق مركز تنافسي جديد من خلال التميز القيادي.	التكرار	0	0	0	15	15	4,70	0,794	مرتفع جدا	2
	%	0	0	0	50	50				
تتم الرقابة بصورة ضمنية مرنة على كل الأعمال الموكلة لهم.	التكرار	0	0	0	15	15	4,47	0,507	مرتفع جدا	8
	%	0	0	0	50	50				
تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات العاملين بهدف تحقيق الإبداع والتميز.	التكرار	0	0	0	15	15	4,53	0,819	مرتفع جدا	6
	%	0	0	0	50	50				
تعمل المؤسسة على تقييم جهود وانجازات العاملين ومكافئتهم على ذلك.	التكرار	0	0	0	15	15	4,63	0,490	مرتفع جدا	4
	%	0	0	0	50	50				
تعتمد المؤسسة على تعزيز قنوات الإتصال والتواصل بين العاملين .	التكرار	0	0	0	15	15	4,70	0,466	مرتفع جدا	1
	%	0	0	0	50	50				

تحرص المؤسسة على تنمية قدرات موظفيها، وهذا لتميزهم بالمهارة العالية من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.	التكرار	0	0	0	15	15	4,67	0,479	مرتفع جدا	3
	%	0	0	0	50	50				
تمنح المؤسسة للعمال صلاحيات تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بسرعة في الوقت المناسب.	التكرار	0	0	0	15	15	4,50	0,509	مرتفع جدا	7
	%	0	0	0	50	50				
تركز المؤسسة على تقديم المنتجات بجودة عالية للمتعاملين معها.	التكرار	0	0	0	10	20	4,33	0,479	مرتفع جدا	9
	%	0	0	0	33,3	66,7				
تعمل المؤسسة بحرص لتقديم منتجاتها في الوقت المناسب.	التكرار	0	0	0	8	22	4,27	0,450	مرتفع جدا	10
	%	0	0	0	26,7	73,3				
تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا متطورة وحديثة لتقديم منتجاتها بصورة متميزة.	التكرار	0	0	0	8	22	4,27	0,450	مرتفع جدا	10
	%	0	0	0	26,7	73,3				
تعتمد المؤسسة في عمليات تقديم المنتجات على التطوير والتحسين بشكل مستمر.	التكرار	0	0	0	17	13	4,57	0,504	مرتفع جدا	5
	%	0	0	0	56,7	43,3				
تقومالمؤسسة بتنمية وتطوير منتجاتها المقدمة بما يتوافق وحاجات العملاء.	التكرار	0	0	0	10	20	4,33	0,479	مرتفع جدا	9
	%	0	0	0	33,3	66,7				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							4,22	0,491		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (8)، الذي تضمن ترتيب عبارات المتغير التابع – تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة– على أساس الأهمية النسبية لمتوسطاتها الحسابية من الأكبر إلى الأصغر، يظهر لنا بأن العبارة الثانية "تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر لتحقيق التغير والتميز المؤسسي"، والعبارة الثامنة "تعتمد المؤسسة على تعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين"، أكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره (4,70)وانحراف معياري قدره (0,466)، ثم تليها مباشرة في المرتبة الثانية العبارة الرابعة"تسعى الإدارة العليا بصفة مستمرة لتحقيق مركز تنافسي جديد من خلال التمييز القيادي " بمتوسط حسابي قدره (4,70)وانحراف معياري قدره (0,794)،ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة

"يحرص القادة على وضع ثقافة التميز في سلوكهم الشخصي من أجل أن يكونوا قدوة لغيرهم " بمتوسط حسابي قدره (4,67) "وانحراف معياري قدره (0,479)،ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة الأولى"تحدد المؤسسة الاحتياجات الحالية للعاملين بها من أجل وضع أهداف جديدة يسهم بدوره في تحقيق التميز" بمتوسط حسابي قدره (4,63) وانحراف معياري قدره (490 ,0)، ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة الرابعة عشرة "تعتمد المؤسسة في عمليات تقديم المنتجات على التطوير والتحسين بشكل مستمر " بمتوسط حسابي قدره (4,57)" وانحراف معياري قدره(0,504)، ثم تليها في المرتبة السادسة العبارة السادسة "تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات العاملين بهدف تحقيق الإبداع والتميز " بمتوسط حسابي قدره (4,53)" وانحراف معياري قدره(0,819)، وبعدها في المرتبة السابعة العبارة العاشرة "تمنح المؤسسة للعمال صلاحيات تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بسرعة في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي قدره (4,53)" وانحراف معياري قدره(0,819)، وبعدها في المرتبة الثامنة العبارة الخامسة "تتم الرقابة بصورة ضمنية مرنة على كل الأعمال الموكلة لهم بمتوسط حسابي قدره (4,47)" وانحراف معياري قدره(0,507)، ثم تليها في المرتبة التاسعة العبارة الحادي عشر "تركز المؤسسة على تقديم المنتجات بجودة عالية للمتعاملين معها " والعبارة الخامس عشر "تقومالمؤسسة بتنمية وتطوير منتجاتها المقدمة بما يتوافق وحاجات العملاء" بمتوسط حسابي قدره (4,33)" وانحراف معياري قدره(0,479)، وبعدها في المرتبة العاشرة العبارة الثاني عشر "تعمل المؤسسة بحرص لتقديم منتجاتها في الوقت المناسب" والعبارة الثالث عشر "تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا متطورة وحديثة لتقديم منتجاتها بصورة متميزة "بمتوسط حسابي قدره (4,27)" وانحراف معياري قدره(0,450).

إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و"مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,22) "وانحراف معياري يقدر بـ (0,491)،وهذا يبرز الأهمية النسبية للتميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 5%، بين كل من إدارة الأداء والتميز المؤسسي"، يتطلب هذا اختبار الفرضيات الفرعية التالية وهي كما يلي:

2-1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 5%، بين كل من وضع المعايير والتميز المؤسسي"، ونتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(9): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر وضع المعايير على التميز المؤسسي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	مستوى الدلالة (α)	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	2,079	1	2,079	374,661	4	0,000	0,074	0,928	0,930	0,965
البواقي	0,155	28	0,006							
المجموع	2,234	29								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مخرجات spss.

بالنسبة للنتائج الموضحة في الجدول رقم (9)تشير إلى وجود أثر لوضع المعايير على التميز المؤسسي، لأن مستوى المعنوية للدلالة قدر بـ0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضي0.05، ومنه يمكن القول أنقيمة المجدولة Ft(قيمة F المجدولة) أقل من القيمة المحسوبةFc(قيمة Fالمحسوبة) ، وأن درجة الحرية مقدرة بـ(1)والتي تمثل عدد المشاهدات المستقلة للانحدار و ما قيمته (28)للبواقي وما قيمته(29) للمجموع،أما بالنسبة لمعامل الارتباط قدر بـ(R=0,965) يعبر عن وجود علاقة قوية بين وضع المعايير ومتغير التميز المؤسسي كما أن معامل التحديد قدر بـ(R^2=0,930) الذي يدل أن ماقيمته 93.0%من التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي ناتجة عن وضع المعايير، أما الباقي والذي بلغ7.0% يعود إلى متغيرات أخرى، أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ($\overline{R^2}$=0,928)، يعني أن المتغير المستقل متمثل في وضع المعايير يفسر ما نسبته92.8% من التغيير الحقيقي الحاصلفي المتغير التابع والمتمثل فيالتميز المؤسسي والخطأ المعياري قدربـ 0,074، وعليه من خلال نتائج الدراسة المحصل عليها نقبل الفرضيةالتي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 بين كل من وضع المعايير والتميز المؤسسي.

2-2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 5%، بين كل منقياس الأداءالفعلي على التميز المؤسسي"، نتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر خاصية قياس الأداء الفعلي على التميز المؤسسي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	مستوى الدلالة (α)	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	0,327	1	0,327	4,799	4	0,037	0,261	0,116	0,146	0,383
البواقي	1,907	28	0,068							
المجموع	2,234	29								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مخرجات spss.

بالنسبة للنتائج الموضحة في الجدول رقم (10)تشير إلى وجود أثر قياس الأداء الفعلي على التميز المؤسسي، لأن مستوى المعنوية للدلالة قدر بـ 0.037 أقل من مستوى الدلالة الفرضي0.05، ومنه يمكن القول قيمة المجدولة Ft(قيمة F المجدولة) أقل من القيمة المحسوبة Fc(قيمة Fالمحسوبة)، وأن درجة الحرية مقدرة بـ(1)والتي تمثل عدد المشاهدات المستقلة للانحدار و ما قيمته (28) للبواقي وما قيمته(29) للمجموع،أما بالنسبة لمعامل الارتباط قدر بـ(R=0.383) يعبر عن وجود علاقة ضعيفة بين قياس الأداء الفعلي والتميز المؤسسي وهي موجبة وبالتالي علاقة طردية بينهما كما أن معامل التحديد قدر بـ (R^2=0,146) الذي يدل أن ماقيمته 14.6% من التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي ناتجة عن قياس الأداء الفعلي، أما الباقي والذي بلغ75.4% يعود إلى متغيرات أخرى، أما معامل التحديد المصحح فقد

بلغ($\overline{R^2}$=0,116)، يعني أن المتغير المستقل قياس الأداء الفعلي يفسر ما نسبته 11,6%من التغيير الحقيقي الحاصلفي المتغير التابع التميز المؤسسي، والخطأ المعياري قدر بـ 0,261 فقط، وبالتالي من خلال نتائج الدراسة المحصل عليها نقبل الفرضيةالتي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 بين كل من قياس الأداء الفعلي والتميز المؤسسي.

2-3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 5%، بين كل التغذية العكسية على التميز المؤسسي "، نتائجالاختبار يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر التغذية العكسية على التميز المؤسسي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	مستوى الدلالة (α)	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الإنحدار	1,960	1	1,960	200,25	4	0,00	0,099	0,873	0,877	0,937
الخطأ	0,274	28	0,010							
المجموع	2,234	29								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مخرجات spss.

بالنسبة للنتائج الموضحة في الجدول رقم (11)والتي تشير إلى وجود أثر للتغذية العكسية على التميز المؤسسي ، لأن مستوى المعنوية للدلالة قدر بـ0.00 أقل من مستوى الدلالة الفرضي0.05، ومنه يمكن القول أنقيمة المجدولة Ft(قيمة F المجدولة) أكبر من القيمة المحسوبةFc(قيمة Fالمحسوبة) وأن درجة الحرية مقدرة بـ(1)والتي تمثل عدد المشاهدات المستقلة للانحدار و ما قيمته (28)للبواقي و وما قيمته(29) للمجموع،أما بالنسبة لمعامل الارتباط قدر بـ(R=0.937) يعبر عن أنه يوجد علاقة قوية بين التغذية العكسية ومتغير التميز المؤسسي كما أن معامل التحديد قدر بـ(R^2=0.877) الذي يدل أن ماقيمته 87.7%من التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي ناتجة عن التغذية العكسية، أما الباقي والذي بلغ12.3% يعود إلى متغيرات أخرى، أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ ($\overline{R^2}$=0.873) يعني أن المتغير المستقل المتمثل في التغذية العكسية يفسر ما نسبته87.3%من التغيير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي وهي نسبة جيدة، والخطأ المعياري قدر بـ0,099 فقط.

وعليه من خلال نتائج الدراسة المحصل عليها نقبل الفرضيةالتي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 بين كل من التغذية العكسية والتميز المؤسسي.

2-4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على" وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 5%، بين كل من تقييم الأداء على التميز المؤسسي "، نتائج الاختبار يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تقييم الأداء على التميز المؤسسي.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F المجدولة	مستوى الدلالة (α)	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1,744	1	1,744	200,25	4	0,000	0,132	0,773	0,781	0,884
الخطأ	0,490	28	0,017							
المجموع	2,234	29								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مخرجات spss.

بالنسبة للنتائج الموضحة في الجدول رقم (12)والتي تشير إلىوجود أثر لتقييم الأداء على التميز المؤسسي، لأن مستوى المعنوية للدلالة قدر بـ0.00 أقل من مستوى الدلالة الفرضي0.05، ومنه يمكن القول قيمة المجدولة Ft(قيمة F المجدولة)أكبرمنالقيمة المحسوبةFc(قيمة Fالمحسوبة)، وأن درجة الحرية مقدرة بـ(1)والتي تمثل عدد المشاهدات المستقلة للانحدار و ما قيمته (28)للبواقي و وما قيمته(29) للمجموع، أما بالنسبة لمعامل الارتباط قدر بـ(R=0,884) يعبر عن أنه يوجد علاقة قويةبين تقييم الأداء ومتغير التابع التميز المؤسسي كما أن معامل

التحديد قدر بـ(R^2=0,781) الذي يدل أن ماقيمته 78.1%من التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي ناتجة عن تقييم الأداء، أما الباقي والذي بلغ21.9% يعود إلى متغيرات أخرى، أما معامل التحديد المصحح فقد بلغ ($\overline{R^2}$=0.773)، يعني أن المتغير المستقل تقييم الأداء يفسر ما نسبته77.3%من التغيير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع التميز المؤسسي وهي نسبة قوية، والخطأ المعياري قدر بـ 0,132 فقط

وعليه من خلال نتائج الدراسة المحصل عليها نقبل الفرضية التي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل من 0.05 بين كل من تقييم الأداء والتميز المؤسسي.

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى، التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة اقل من أو يساوي 5%، لان كل أبعاد المتغير المستقل إدارة الأداء (وضع المعايير، قياس الأداء الفعلي، التغذية العكسية، تقييم الأداء) تؤثر كلها في المتغير التابع التميز المؤسسي.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تدل على"وجود فروقات ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الأولية(الجهة الموزعة إليها، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، التخصص العلمي)، وبهدف اختبار هذه الفرضية الفرعية تم استخدامتحليل التباين الأحادي(One WayAnova)، وتم التحصلعلى النتائج التالية كما يلي:

الجدول رقم(2–20):جدول تحليل التباينالأحادي للقيم الإحصائية الوصفية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغيرات	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المتغير المستقل إدارة الأداء	وضع المعايير	بين المجموعات	1,674	8	,2090	1,297	,2980
		داخل المجموعات	3,390	21	,1610		
		المجموع	5,064	29			
	قياس الاداء الفعلي	بين المجموعات	,7590	8	,0950	0 ,443	0,881
		داخل المجموعات	4,499	21	,2140		
		المجموع	5,259	29			
	التغذية العكسية	بين المجموعات	2,089	8	,2610	1,545	0,201
		داخل المجموعات	3,550	21	,1690		
		المجموع	5,639	29			
	تقييم الأداء	بين المجموعات	4,128	8	,5160	2,439	0,049
		داخل المجموعات	4,444	21	,2120		
		المجموع	8,572	29			
المتغير التابع التميز المؤسسي		بين المجموعات	,5320	8	,0660	,8200	,5940
		داخل المجموعات	1,702	21	,0810		
		المجموع	2,234	29			

المصدر: من إعداد الطلبةبالاعتماد على بيانات مخرجات**spss**.

خاتمة .

تم التركيز في هذا البحث على أثر إدارة الاداء على التميز المؤسسي من طرف المؤسسة في أداة لرفع مستوى الاداء والتميز المؤسسي، لأن إدارة الأداء تمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق تفوقها وتميزها في ظل التحديات والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، فإدارة الأداء تتيح للمؤسسات القدرة على تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة، وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، وبالتالي من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحسين الكفاءة: إدارة الأداء تساعد في تحسين كفاءة العمليات من خلال تحديد الأهداف وقياس النتائج.
- تحديد الأهداف: وضوح الأهداف يساعد في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق النتائج المرجوة.

- التغذية الراجعة: توفر نظاماً فعالاً للتغذية الراجعة، مما يعزز من تطوير الأداء الفردي والجماعي.
- التحفيز: تشجيع الموظفين من خلال مكافآت مرتبطة بالأداء يسهم في زيادة الإنتاجية والالتزام.
- التكيف مع التغيرات: يتيح القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق من خلال تقييم الأداء المستمر.
- تحقيق الابتكار: تشجيع الابتكار من خلال قياس الأداء وتحفيز الأفكار الجديدة.
- تحسين اتخاذ القرار: توفر بيانات الأداء معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.
- تعزيز الثقافة المؤسسية: تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الأداء والتميز.
- زيادة الرضا الوظيفي: تحسين بيئة العمل من خلال إدارة الأداء يعزز من رضا الموظفين.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: الربط بين أداء الأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

–توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الاداء والتميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة؛

–بذل جهد أكثر لتعديل مختلف القوانين لتتماشى مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي؛

–فعالية أنظمة إدارة الأداء: أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة الأداء بشكل فعّال تحقق نتائج أفضل في مجالات الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. حيث تسهم هذه الأنظمة في تحديد الأهداف بوضوح ومتابعتها بدقة؛

–تأثير التغذية الراجعة والتحفيز: بينت الدراسة أن التغذية الراجعة المستمرة والتحفيز الإيجابي لهما تأثير كبير على تحسين أداء الموظفين. الموظفون الذين يتلقون تغذية راجعة منتظمة وتحفيز معنوي يظهرون مستويات أعلى من الرضا والالتزام، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة؛

–الربط بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية: وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تتمكن من ربط أنظمة إدارة الأداء بأهدافها الإستراتيجية تحقق تفوقًا ملحوظًا في الأداء العام والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا الربط؛

–تطوير المهارات والقدرات الداخلية: أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تستثمر في برامج تدريب وتطوير مستمرة لموظفيها تنجح في بناء قاعدة معرفية قوية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمنافسة بفعالية؛

–تحسين الكفاءة التشغيلية: أكدت الدراسة أن إدارة الأداء الفعالة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال استخدام البيانات الدقيقة والتحليلات الموثوقة في صنع القرارات الإدارية.

التوصيات:

–تحديد أهداف واضحة: وضع أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس لكل مستوى من مستويات المؤسسة.

–تطوير نظام تقييم الأداء: إنشاء نظام شامل لتقييم الأداء يضمن العدالة والشفافية في التقييم.

–تعزيز التدريب والتطوير: توفير برامج تدريب مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم ورفع كفاءتهم.

–تفعيل التغذية الراجعة: الاهتمام بتقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين لتحسين أدائهم وتعزيز التفاعل.

–تحفيز الموظفين: اعتماد أنظمة مكافآت وحوافز ترتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.

–تعزيز ثقافة الأداء: بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتفوق في الأداء.

–استخدام التكنولوجيا: استغلال أدوات التكنولوجيا الحديثة لتحسين إدارة الأداء وجمع البيانات.

–تقييم دوري: إجراء تقييمات دورية للأداء المؤسسي لمراجعة الاستراتيجيات وتحديثها.

–تحقيق التوازن: ضمان وجود توازن بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية لتحقيق نتائج متكاملة.

–تشجيع التعاون: تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

المراجع:

1. Lance, G. (2001). Management Advisory Commityee.www. apsc.gov.au.
2. Michael Armstrong:, K. P. (2006). " Performance management key strategies andpractical uidelines ". London: 3RDEdition.
3. Miguel Pina e Cunha, D. V. (2018). Stewart Clegg"Why does performance management not perform?". 67. International Journal of Productivity and Performance Management.
4. SPSS: Statistical Package for the Social Sciences. (s.d.).
5. WILLIAMS. (2006). Managing Employee Performance:Design and Implementation in Organization (éd. 5th). Singapore: Thomson learning.

6. إبراهيم الخلوف الملكاوي .(2009) .إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .الاردن :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
7. الداوي الشيخ .(2010-2009) .تحليل الأسس النظرية لمفهوم إدارة الأداء،مجلة الباحث .(07) .جامعة ورقلة،الجزائر.
8. الدوسري عبد الله بن عبد العزيز .(2017) .إدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية .المملكة العربية السعودية :دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
9. الشريف علي .(1997) .الإدارة المعاصرة، .(éd. 2)مصر :مكتبة دار المعرفة.
10. ألياس سالم .(2006) .تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-رسالة ماجستير .-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة المسيلة، الجزائر.
11. بلعيد حياة وأخرون .(2022) .ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار .(1)13 .الجزائر :مجلة الإقتصاد الجديد،.
12. جيمس كوهين .(2015) .مؤشرات الأداء المؤسسي النظريات و التطبيقات .المملكة المتحدة :دار النشر .Routledge
13. فريد كرتل .(2011) .الجودة والتمييز في منظمات الأعمال .(éd. 1)الاردن :مكتبة المجتمع العربي.
14. ماجد عبد الرحمان النعمان .(2012) .قياس الأداء الاستراتيجي النظريات و التطبيقات .المملكة العربية السعودية :دار الكتب العلمية.
15. مايكل ارمسترونغ .(2016) .كتاب إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات التطبيق العملي .مصر :دار الكتب العلمية.
16. محمود عبد الفتاح .(2013-2012) .تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن .مصر :المجموعة العربية للتدريب والنشر.
17. مدحة أبو نصر .(2008) .أساسيات إدارة الجودة الشاملة .(éd. 1)مصر :دار الفجر.
18. نسيم الصمادي .(2022) .الجيل الرابع لإدارة الآداء، النظريات والممارسات الاستشرافية في المؤسسات الخاصة والحكومية، .(27) .المملكة العربية السعودية.
19. يوسف مصطفى .(2018) .إدارة الأداء، الأسس العلمية والتطبيقات العملية .الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.