

أنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب

أ.د علي حسون فندي الطائي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/ سنان فاضل حمد القيسي

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على مدى أسهام ممارسات إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكيلات وزارة المالية (الهيئة العامة للضرائب). وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمات في أنها تحتل أهمية كبيرة واستثنائية في الاقتصاد الوطني من خلال إعادة توزيع الدخل، فضلاً عن أنها تغطي جانباً كبيراً من إيرادات موازنة الدولة، إن هذه المنظمة تمتلك ملاك وظيفياً متنوع منهم من حملة الشهادات الأولية والعليا وانه مستقراً إلى حد ما ، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات التطبيقية، وبغية تحقيق اهداف البحث والتثبت من مصداقية البحث جرى اعداد استمارة استبانة وزعت على (٧٩) من مديري الاقسام والفروع التابعة للهيئة . كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS). أما أهمية هذا البحث فهي تكمن في الخروج بتأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستنداً إلى الواقع التطبيقي في المنظمة المبحوثة ومدى قدرتها على الوصول إلى التميز، اما الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من قبل الباحث وفي ضوء نتائج البحث وتحليلاته الى مجموعة من النتائج كان من بينها:

- ١- وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي في عينة البحث.
- ٢- أن هناك علاقات ارتباطية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، التغذية العكسية) مما يؤكد تماسك هذه الأبعاد مع بعضها بعضاً، فضلاً عن وجود علاقات ارتباطية أيضاً بين أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المروسين، وتميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية) مع بعضها بعضاً مما يؤكد تجانس هذه الأبعاد.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ ادارة الاداء- تقييم الاداء- تحسين الاداء - تخطيط الاداء- التميز التنظيمي تميز القيادة- تميز المروسين- تميز الاستراتيجي- تميز الثقافة التنظيمية- الهيئة



المبحث الأول - منهجية البحث والجهود المعرفية السابقة

أولاً / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث Problem of the study

أفضت موجات التغيير والتغيير والحداثة السائدة في جميع البيئات ومنها البيئة العراقية إلى أن يشغل موضوعاً إدارة الأداء والتميز التنظيمي حيزاً واسعاً من وعي المنظمات المعاصرة وتفكيرها، مما حفز الباحث للتصدي لمشكلة إدارة الأداء وأثرها في التميز التنظيمي، إذ إن هذه المشكلة أصبحت تواجه منظماتنا العامة ومنها الهيئة العامة للضرائب، إحدى تشكيلات وزارة المالية التي اعتمدها الباحث ميداناً لبحثه، ولغرض تأطير المشكلة لا بد من إثارة التساؤلات الآتية:-

- ١- ما الأسس الفلسفية والمفاهيمية لمتغيري البحث؟
- ٢- ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية إدارة الأداء؟
- ٣- ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية التميز التنظيمي؟
- ٤- ما العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟
- ٥- هل أن ممارسات إدارة الأداء تؤثر في التميز التنظيمي؟
- ٦- ستتم الإجابة عن هذه التساؤلات عن طريق بناء الفرضيات واختبارها وعرض ذلك في الجانب العملي من خلال هذا البحث.

ثانياً: أهداف البحث Objectiveness of the study

يسعى البحث إلى تسليط الضوء على مدى إسهام إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- بلورة الإطار النظري الذي يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم إدارة الأداء فضلاً عن مفاهيم التميز التنظيمي ومكوناته الأساسية من خلال الإطلاع على الأدبيات العالمية المعاصرة، ذات الصلة المباشرة والتعرف على مضامينها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات لبناء الإطار العلمي.
- ٢- معرفة مستوى إدارة الأداء والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة وتشخيص أهم معوقاتهما وتقديم التوصيات لمعالجتها.
- ٣- تعريف المنظمة المبحوثة بأبعاد متغيري البحث وكيفية التفاعل والتأثير بينهما بما يخدم تحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي فيها.
- ٤- قد يسهم البحث في توسيع استفادة المنظمات العامة المشابهة للمنظمة المبحوثة في جانبيه النظري والعملي وما موجود فيه من توصيات سيحفزها إلى تطوير إداره أداؤها لتحقيق التميز التنظيمي.
- ٥- اختبار علاقة الارتباط والأثر بين إدارة الأداء والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة لتحديد أكثر مكونات إدارة الأداء علاقة وتأثيراً بمكونات التميز التنظيمي.

ثالثاً: أهمية البحث Important of the study

- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته التي تناولها والعلاقة الحاكمة لهما على وفق الآتي :-
- ١- تطوير وتحسين أداء المنظمة المبحوثة وفق معايير واضحة ومبنية على أسس علمية وموضوعية بقصد تحقيق الأهداف والارتقاء بمستوى التميز في الأداء.
 - ٢- وضع إطار علمي رصين على المستوى النظري والعملي يمكن أن تستفيد منه المنظمة المبحوثة لتحديد المسار الصحيح لأدائها وتذليل المعوقات، والرجوع إليه مستقبلاً من الباحثين لربط إدارة الأداء مع متغيرات أخرى مهمة في إدارة المنظمة والسلوك التنظيمي لإضافة شيء جديد للحاجة الملحة في مجتمعنا لمثل هذه البحوث في الظروف الراهنة
 - ٣- تتجلى أهمية البحث أيضاً من خلال توليفة المتغيرات المبحوثة المتمثلة بإدارة الأداء والتميز التنظيمي، وهي توليفة نادرة في الجمع بينهما على حد علم الباحث، كما أن البحث يمكن ان يضيف شيئاً جديداً إلى المكتبات العلمية العراقية ولاسيما فيما يتعلق بحقل الإدارة العامة.

رابعاً: فرضيات البحث Hypotheses of the study

جرى استنباط عدد من الفرضيات من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار أنموذجه الفرضي وعلى النحو الآتي:-

- ١- الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الأداء والتميز التنظيمي)
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الأداء في إبعاد التميز التنظيمي).

خامساً: مجتمع البحث وعينته

اشتمل مجتمع البحث على مركز الهيئة وفروعها في بغداد والبالغ عددها (١٦) فرعاً، أما عدد الذين شملهم المجتمع (رؤساء أقسام ومعاونيهم، ومديري الفروع ومعاونيهم، ومسؤولي الشعب) (٢٠١) فرداً، وأن هذا العدد يمثل مجتمع البحث، وبالنظر لكبر هذا المجتمع فقد اختيرت عينة عشوائية طبيعية قدرها (١٠٠) شخص أي نسبة (٤٩%) على مستوى الهيئة وفروعها في بغداد وجاء اختيارها مناسباً لطبيعة البحث الذي يستلزم فهماً وإدراكاً معمقين في التعامل مع فقرات الاستبانة وإمكانية تقييم الآخرين لها، ووزعت الاستبانة عليهم، وتم إعادة (٨٨) استبانة استبانة واتضح أن عدد الاستمارات غير الصالحة هي (٩)، لذا بلغ أفراد عينة البحث (٧٩) ويمثل هذا العدد نسبة (٣٩%) من مجتمع البحث ويمكن وصف عينة البحث من خلال الجدول (١).

الجدول (١) وصف عينة البحث

ت	المعلومات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١.	الجنس	ذكر	45	57%
		انثى	34	43%
٢.	التحصيل الدراسي	المجموع	79	100%
		الإعدادية فما دون	6	8%
		بكالوريوس	61	77%
		ماجستير أو مايعادله	11	14%
		دكتوراه أو مايعادله	1	1%
٣.	العمر	المجموع	79	100%
		أقل من 25	0	0%
		26-40	21	27%
		41 فأكثر	58	73%
٤.	سنوات الخدمة	المجموع	79	100%
		3 فأقل	2	3%
		4-8	13	16%
		9-14	20	25%
		15-20	26	33%
٥.	المنصب	21 فأكثر	18	23%
		المجموع	79	100%
		مدير فرع	18	23%
		معاون مدير فرع	22	28%
		رئيس قسم	16	20%
		مدير شعبة	23	29%
	المجموع	79	100%	

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد البحث على عدد من الوسائل الإحصائية المناسبة بقصد تحليل البيانات واستخراج النتائج وهي:
النسبة المئوية (Percentage) لعرض نتائج الإجابات عن كل متغير أو سؤال، الوسط الحسابي (Arithmetic mean) لتحديد مستوى استجابة العينة عن متغيرات البحث، الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى تشتت الإجابات عن أوسطها الحسابي، معامل ارتباط سبيرمان (RS) لقياس العلاقة بين المتغيرات لكونه أكثر انسجاما واستجابة مع طبيعة المقاييس النوعية والكمية ولكون البيانات التي جمعت من النوع الوصفي. معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Coefficient) لقياس تأثير كل متغير مستقل على حدة في المتغير المعتمد، يتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج رقم الإصدار (17)

سابعا: ادوات جمع البيانات Data collection Methods

أ- السجلات الرسمية: أطلع الباحث على بعض المصادر الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث ومنها سجلات القوى العاملة والملاك للإطلاع على أعداد وتصنيفات الموظفين ومخططات الهياكل التنظيمية لدوائر المنظمة المبحوثة وفروعها، كما أطلع الباحث على تقارير هيئة الرقابة المالية ومكتب المفتش العام لمعرفة جوانب القوة وجوانب القصور في عمل الهيئة.

ب- المقابلات الشخصية: شملت عددا من رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة المبحوثة، ومديري الفروع ومعاونيهم، ورؤساء الوحدات الإدارية في فروع المنظمة المبحوثة، تمت المقابلات من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للمنظمة المبحوثة وفروعها في بغداد لغرض معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات البحث ومدى تطبيقها.

ج - استبانة: هي أداة القياس الرئيسية المعول عليها في هذا البحث، لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب العملي ونظرا لتعذر حصول الباحث على استبانة جاهزة لمتغيرات البحث، لجأ إلى تصميم استبانة على وفق الخطوات الآتية:

١- بناء فقرات الاستبانة: جرى تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث استنادا إلى مراجعة الأدبيات والرسائل الجامعية والبحوث العلمية فضلا عن التحري من خلال المقابلات عن الأبعاد ذات العلاقة بموضوع البحث في ضوء المتغيرات التأثيرية والمستجيبة فضلا عن القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناء على توجهات البحث الحالي. وقد استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي كما في جدول (٢) لاسيما عند رغبة الوصول إلى أعداد كبيرة من العاملين لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها (١-٥) درجة، إذ تمثل الدرجات (٥-٤) مستوى الاتفاق أو الدرجات العالية، إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة، والدرجات (٢-١) تمثل مستوى عدم الاتفاق أو الدرجة الواطئة إذا كانت آراء العينة غير مؤيدة للفقرة المطروحة، أما بالنسبة للدرجة (٣) تمثل الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة للفقرة أما ما يختص بالفقرات العكسية فقد تم عكس أوزانها بـ الاختبارات الخاصة بالاستبانة

١- صدق الاداة - الصدق الظاهري: قد تم عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء المختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والبالغ عددهم (13) ، وذلك لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم، لإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملحوظاتهم، والمتضمنة جوانب متعددة، ابتداء " من مدى ملاءمة الاستبانة مع موضوع البحث ومتغيراته، ومرورا بدقة الأسئلة المطروحة ووضوح عباراتها ودرجة تركيزها وعدم تشتتها، والتي تساعد المستجيبين على الإجابة بدقة وكانت نسبة اتفاق الخبراء على فقرات المقياس (٨٩%) وهي نسبة مقبولة وتمثل الصدق الظاهري.

٢- ثبات الاستبانة : يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة، والثبات البنائي لأداة القياس، يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول (2):

الجدول (2) معاملات الثبات لأداة قياس البحث



انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب

المتغير	كرونباخ ألفا للمتغير	البعد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
إدارة الأداء	0.933	تخطيط الأداء	0.841
		تقييم الأداء	0.761
		التغذية العكسية	0.823
		تحسين الأداء	0.866
التميز التنظيمي	0.879	تميز القيادة	0.815
		التميز المرؤوسين	0.763
		تميز الاستراتيجي	0.823
		تميز ثقافة التنظيمية	0.773

ثانياً: الجهود المعرفية السابقة

١- دراسات تتعلق بإدارة الاداء

أ- دراسة محمد، 2011

عنوان البحث دور عمليات المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني نينوى هدف البحث الى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وانعكاسها على إدارة الأداء في المنظمة المبحوثة وكان منهج البحث وعينة البحث دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني نينوى بلغت عينة البحث (33) رئيس قسم في مختلف الأقسام والتخصصات واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وان أهم النتائج التي تم التوصل إليها الباحث هي وجود علاقة ارتباط و اثر ذو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الأداء.

ب- Chen,2012

Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp

- عنوان البحث: دراسة حول ادارة اداء الاعمال في هيلتون كورب هدف البحث على البحث على إدارة أداء الأعمال في عملية تنمية الدولية واستكشاف وتحليل النتائج بشأن تأثير إدارة الأداء على ممارسات الإدارية والموظفين وكان منهج البحث وعينة البحث دراسة حالة في المنظمات (فندق حكومي) استعمل الباحث الاستبانة وقوائم الفحص كأداتين لجمع البيانات وشمل العينة كل أفراد المنظمة البالغ عددهم (612) فرداً وكانت أهم النتائج التي توصل إليها هي ان نمط إدارة الأداء المناسب من الأساليب الإدارية الحديثة للفنادق كورب في الصين، على استنادا إلى نتائج الدراسة الاستقصائية. وفي الوقت نفسه، بينت مدى تأثير إدارة الأداء بالشكل الايجابي على ممارسات الموارد البشرية.

٢- الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي

أ- الربيعي، 2013

-عنوان البحث: أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز بحث تطبيقية في عينة من المنظمات السياحية في العراق هدف البحث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز في عينة من المنظمات السياحية، وكذلك تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مستوى الذكاء الوجداني واسهامه في إحداث تطوير في مدى فاعلية إمكانات وعناصر إدارة التميز في المؤسسات السياحية في العراق وكان منهج البحث وعينة البحث: بحث تطبيقي في عينة من المنظمات السياحية في العراق واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما كانت عينة البحث (210) فرد من السادة مدراء المؤسسات السياحية أو نوابهم أو مديري وحدات التخطيط والتطوير أو مسؤولي وحدة الجودة أهم النتائج التي توصل إليها وتوجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) في الذكاء الوجداني لدى السادة مدراء المؤسسات السياحية وتوجد علاقة ارتباطية معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين إبعاد الذكاء الوجداني وممكنات عناصر التميز.

ب- Rasoul,2012

The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations

عنوان البحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي في المنظمات الرياضية في إيران هدف



انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب

البحث هو تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي في مكاتب البدينية (PE) التعليمي العام في المحافظات الإيرانية. وكان منهج البحث وعينة البحث بحث تطبيقي اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات كأداة رئيسة حيث تم توزيع (550) موظفي عشر مقاطعات تم اختياره بشكل عشوائي، اهم النتائج التي تم التوصل اليها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونموذج التميز إذ لم يكن هناك فرق كبير بين المنظمات المختارة في العلاقة بين الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي، ويعود السبب الى ان قواعد التوظيف المتماثلة كانت السبب وراء الفرق في الرضا الوظيفي، فضلا عن هناك العديد من المعايير إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحدث فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التميز المؤسسي في المنظمات قيد الدراسة.

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

أولا : ادارة الاداء:

١ - مفهوم ادارة الاداء :

لا يمكن ربط مفهوم إدارة الأداء بأداء الأفراد بحد ذاتهم، إي عملهم اليومي، إنما هو اشمل من ذلك ليعبر عن مجموعة من الممارسات الفردية والمنظمة التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعة وتحديد وتطوير القدرات اللازمة لأداء الأفضل (Cokins,2009,11)، إذ يرى (Colling&Wood,2009:190) ان إدارة الأداء عملية تمكن العاملين من أداء أدوارهم بأفضل قدراتهم بهدف تحقيق الأهداف أو التفوق عليها، وفق المعايير المعتمدة المرتبطة بشكل مباشر بغايات المنظمة، اما (OECD,2010:3) تنظر إلى إدارة الأداء بأنها عملية تتضمن أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، من خلال دمج أدوات وتقنيات إدارية حديثة مختلفة، وأضاف (حسن، ٢٠١١: ٢٦) أنها الجهود الهادفة لتخطيط أداء المنظمة وتنفيذ وتوجيه ومتابعة وتقييم وتحسين الأداء بالشكل الذي يتفق مع المعايير والمقاييس الموضوعية سعيا لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- أهمية واهداف ادارة الاداء

تبرز أهمية إدارة الأداء بوصفه مفهوما حديثاً يتناوله الكتاب والباحثون وسيلة لتطوير اكاتملا البشرية والمحافظة عليها، وليست غاية تسعى إليها المنظمات، إذ من خلالها يتم إيجاد العلاقة الصحيحة والواضحة بين الإدارة والعاملين ومعالجة الفجوة بينهما إذ يجب اعتبار ذلك هدفاً من أهداف الإستراتيجية للمنظمة (الدحل، ٢٠٠٦، ٤٢). ولا سيما من خلال دورها الذي تلعبه بربط ممارسات الموارد البشرية بعضها مع البعض الآخر وتهيئة التطوير المستمر لها، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الإبداع والابتكار والحث على العمل الجماعي وفرق العمل على المدى البعيد (علي، ٢٠٠٨، ٣٩)، وبهذا الصدد لا بد على المنظمات من الأخذ بنظر العناية بعض الأمور الأخرى مثل تحديد والاتفاق على أي أداء يتم الحاجة إليه وتوجيه وتطوير الأفراد كي تكون لديهم المهارات والمعرفة التي يحتاجونها للأداء بفعالية، مع توفير البيانات الدقيقة لنظام معلومات رأس المال البشري ورفع التعقيد المتزايد.

وأهمية أهداف وسياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (Lawler,2010,2). اما على مستوى اهداف ادارة الاداء إن الهدف الأساس لإدارة الأداء هو ربط أداء العاملين مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عبر توجيه سلوكهم نحو تحقيق النتائج المرغوبة فيها وإكسابها الميزة التنافسية معتمدة على موردها البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية للتنافس (الشقاوي، ٢٠٠٢، ٢٦).

٣- ابعاد ادارة الاداء

سلط الباحث الضوء على ابعاد إدارة الأداء التي تم الاتفاق عليه من قبل الكتاب وراء الباحثين والتي تتمثل (بتخطيط الأداء، وتقييم الأداء، والتغذية العكسية، وتحسين وتطوير الأداء) لأنها أكثر تكرارا، وتناسب مع متطلبات وأهداف البحث، وقد تبناها الباحث كأبعاد لإدارة الأداء في هذا البحث.

أ- تخطيط الاداء

تناول الكتاب تعريفات عديدة لمفهوم تخطيط الأداء، حيث بين (Evans, 1996, 39) ان تخطيط الأداء هو المرحلة الأولى لإدارة الأداء وهو يرمي إلى رصف وترتيب الأهداف والخطة الإستراتيجية للمنظمة، مع تصميم لتوحيد الفهم الواضح حول ماذا يتوقع من العامل لإنجاز العمل وماذا يتوقع هو لإنجازه. كما أشار (اللوزي، ٢٠٠٢، ٩٢) انه الأسلوب لاستخدام الموارد النادرة المتاحة في المجتمع بما يحقق الحصول على أقصى إشباع ممكن. وأضاف (العلاق، ١١٩، ٢٠٠٨) أن تخطيط الأداء هو مفهوم ذات الدلالات الواسعة، ويعد مصطلحاً شاملاً له منفعة مؤكدة ويمتد مضمونة العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، إذ هناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، أما الآخرون يعتقدون أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد.

ب- تقييم الاداء

تناول الباحثون طروحات مختلفة عن تقييم الأداء لأهمية دورة في العملية الإدارية، أذ وضح (برنوطي، ٣٧٨: ٢٠٠٧) انه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الفرد أو ذلك قياساً إلى واجباته وسلوكياته خلال مدة زمنية معينة لا تزيد عن سنة لتقدير مستوى ونوعية أدائه. إما (حسن، ١٩٩، ٢٠٠٩) يرى أن تقييم الأداء هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنظمة ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المنظمة بصفه عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. وفي السياق نفسه أشار (درة، الصباغ، ٢٥٩، ٢٠١٠) الى أن تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على هذا قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة، أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم.

ج- التغذية العكسية

إذ يرى كل من (Hillman, Schwandt & Bartz, 1990, 12) ان التغذية العكسية هي النشاط الذي يزود الموظفين بالمعلومات عن أدائهم. أما (Mathis & Jackson 1999, 87) ينظران إليها بوصفها المعلومات المستلمة حول مستوى انجاز العامل لعملة. وأضاف (درة، ١٠٩، ٢٠٠٣) بأنها معلومات تقوية يحصل عليها المديرون بطرائق كثيرة مثل الملاحظة وتقارير تقويم الأداء وسجلات الانجاز والأداء، وتقارير تقويم برامج التدريب في المنظمات بهدف إدخال التعديلات التصحيحية اللازمة كما

د- تحسين الاداء

تحسين الأداء هي عملية تستخدم جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الأفضل (الخزامي، ١١، ٢٠٠٩). وأشار (Laamanen, 2007: 20) بأنها عملية تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام من خلال الاستعمال الفاعل للموارد وقيادة ذات بصيرة ثابتة لتحقيق التفوق المنظمي والأثر الايجابي للمنظمة بينما عرفه (Guthrie, 2008, 5) الطريقة الفريدة في التفكير لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة.

٤ - تقييم الاداء وادارة الاداء

لتقييم الاداء دور مهم بالنسبة لإدارة الأداء من خلال توفير المعلومات حول القرارات التي تتخذ حول الرواتب والترقيات والأساس الذي يتم عليه مناقشة أداء الموظف على أمل دعم السلوكيات المرغوبة والتخلص من غير المرغوبة منها (2009, 374, ديسلر، جاري). الا انه يخلط الكثير من الكتاب والباحثين بين مفهوم إدارة الأداء ومفهوم تقييم الاداء عند التعامل معهما في الأرض الواقع وهذا غير صحيح حسب رأي الباحث المبني على أساس الأدبيات الإدارية التي أوضحت عكس هذا، إذ إن إدارة الاداء تمثل مجموعة من العمليات المستخدمة لتحديد وقياس وتحسين أداء العاملين ومكافئه هؤلاء على الجهود التي يبذلها كل منهم، في حين أن تقييم الاداء يمثل أداة لتحديد مدى جودة أداء العاملين لإعمالهم ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة إلى العاملين على شكل تغذية راجعة من جانب ومن جانب آخر. أشيع عند اغلب الكتاب أيضاً خطأ آخر من خلال إشارة إلى تقييم الاداء بمصطلح تقييم العمل ففي حين يعبر الأخير عن نشاط الهادف لتحديد الأهمية النسبية للإعمال، أما تقييم الاداء يركز على الاداء الفعلي للأفراد (2009, 374, روبرت، مائس)، الا أنه ذهب (Jones, pam, 1999, p4) بتوضيح الفرق بين إدارة الاداء وتقييم الاداء من خلال التحولات من تقييم الاداء إلى إدارة الاداء عبر مهام ووظائف كل واحد منهما وكما بالجدول (٣) .



انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب

الجدول (٣) تحولات من تقييم الى إدارة الأداء

من	إلى
حدث سنوي	عملية مستمرة
التركيز على التقييم فقط	التقييم والتطوير
تقييم ظاهري للشخصية	تقييم محدد للسلوك
مرتبط بالدورة الاقتصادية بشكل وثيق	وثيق الصلة بخطة العمل
أهداف سطحية	أهداف محددة
عدم الاهتمام بالعلاقة بين المدير والعامل	الحرص على تضمين العامل المشترك مع المدير

Source: Jones, Pam, 1999, The Performance Management Pocketbook, 1st.ed Management Pocketbooks Ltd., P4.

المبحث الثالث / التميز التنظيمي

١- مفهوم التميز التنظيمي

لقد سلط كتاب الإدارة الأضواء على التميز في الأداء عبر مداخله، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس لتميز الأداء التنظيمي، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية تميز الأداء التنظيمي وبموجب هذا المدخل تم التركيز على الحاجات الاجتماعية للعاملين وتأسيساً على ما تقدم فقد أضيف الى قاموس التميز في الأداء التنظيمي مصطلحات عدة مثل العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية في هذا المجال، إذ أن المداخل الإدارية المعاصرة ترى ان مفهوم الفاعلية يعد أساساً للتميز، وان هذا المدخل يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المعقدة (النسور، ٢٠١٠: ٣١)، وبين (Ajaif,2008,227)، أن التميز هو عبارة عن أسلوب للحياة (is Away of Life Excellence) ويمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم الخدمات أو تصنع السلع، أو انها تعمل الأشياء الاعتيادية بشكل جيد للغاية. اما (Harrington,2005:3) التميز هو أن تفعل الشيء المشترك بطريقة غير مألوفة. وأكد (Davis&Daley,2008,31) أن التميز هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدارة رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء. أو هو قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المنظمات (Haag,etal,2008:70). كون الاداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة ولا بد من الإشارة إلى إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا يقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها بل قد يظهر في كل فعل تقوم به (محسن والنجار، ٢٠٠٤: ٥٤)

٢- أهمية التميز التنظيمي وأهدافه

أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة (الفاعوري، ٢٠١٢، ٣٠). بوصفها تعبير عن القابليات المتميزة للمنظمة في تحقيق نتائج ترضي الأطراف المهمة بها، وتعبير عن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها بتفوق ليكون ذلك محصلة العمليات كافة التي تقوم بها والنتيجة النهائية التي تهدف الوصول إليها، فهو المرآة التي تعكس عملها (المشهداني، ٢٠١٢، ٨٤). إذ انه قمة الأداء في المنظمات التي تحقق الإنجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التعامل والتكيف والتطوير، الذي يشكل الميزة التنافسية، والتركيز على القيم المضافة المساعدة لتأسيس مجال التميز (Hitt et al,2007:231). ولا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لابد من مواصلة الجهد والمحافظة عليه وتحسينه، فالتميز لا يتحقق بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من أعضاء المنظمة جميعاً، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية كبيرة في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه على ارض الواقع ويستند الجهد من اجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة (الفتلاوي، ٢٠١٢، ٨٢) ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية على المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان. كما وضحاها (المسعودي، ٢٠٠٨ : ٢٦٤) هي كما يلي :

- ١- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها.
- ٢- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته، ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- ٣- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديريين أم موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- ٤- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كانوا أفراداً أم مجموعات والتمتع في حساسية الدور الذي يقومون به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

٣- إبعاد التميز التنظيمي

يتحقق التميز في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد التي تم التركيز عليها من قبل الكتاب التي تتيح الفرصة للمنظمة للحصول على التميز في حالة الأخذ بها لتحقيق الأهداف المرغوبة، حيث سلط الباحث الضوء على الأبعاد (تميز القيادة، وتميز المروسين، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز الاستراتيجي) التي هي أكثر استخداماً من قبل الباحثين والكتاب من جانب، فضلاً عن أنها أكثر انسجاماً وتكامل مع طبيعة المتغير الأول للبحث وهو إدارة الأداء، لأن الأخير يهتم بكيفية عمل المنظمة من قيادة وعاملين ضمن ثقافة مشجعة على التميز لتعديل مسار المنظمة ضمن خططها الاستراتيجية الموضوعية من جانب آخر.

أ- تميز القيادة Leadership Excellence

درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي التي تساعده على مواجهه العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (Hesslbein & Johnston, 2002, 31)، والذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد، إي يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات قبل وقوعها (Borghini, 2005, 118). إذ إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء. فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل ولعل الدور الذي قام به (جاك ولش) عندما حدد التميز كأحد القيم الأساس لشركة (جنرال إلكتريك GE) قد أدى إلى نتائج تنظيمية غير مسبوقة في تاريخ تلك الشركة (زايد، ٢٠٠٦: ٣٣). ويرى الكاتب رنسيس لايكريت إن القيادة المتميزة بأنها قدرة الفرد بالتأثير في فرد أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، ٢٠١٥، ٢١٥).

ب - تميز الثقافة التنظيمية Culture Organizational Excellence

فهي درجة توافق السلوك وعكس القيم ومعتقدات الأفراد من ذوي النفوذ في المنظمة، وتشمل (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، الاستقلال، ومواجهة المشاكل) التي بدورها تعزز فعالية أداء العاملين (Gupta and Arya, 2003, 16)، كذلك انها القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، والفلسفة التي ترشد بها العاملين والمتعاملين معها (الدوري، ٢٠٠٤، ١٦٨). كما هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملين، وتعد كقاعدة لسلوك الأداء في المنظمة (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ٤٤١). ويرى الآخرون أنها مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات الأخرى، ولهذا المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتتمارس تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة (العميان، ٢٠١٠، ٣١١)، وعرفها (الخفاجي، ٢٠١٠، ٢٥٠) هي الكل المتكامل لنشأة المنظمة وحيويتها كما هي النظرة المهجرية لمواردها، وقواها الملموسة وغير الملموسة بنظرة تداؤبية، اي رمز هويتها وجودها.

ج- تميز المروسين Employees' Excellence

إذ ان كل منظمة تتألف من أفراد تسعى الى تطوير مهاراتهم وتحفيزهم لمستويات عالية من الأداء ومن ثم الحصول على خدمات جيدة مع ضمان إنهم سيستمررون في الحفاظ على التزامهم للمنظمة. إن ما ذكر يعد مهما وأساسيا للمنظمة لتحقيق اهدافها وهذا الأمر حقيقي بغض النظر عن نوع المنظمة، فالحصول والحفاظ على الأشخاص هو أمر حرج وضروري لنجاح كل منظمة وتحقيق التميز في أداؤها (Robbins, 1999: 6). كما يرى (يوسف، ٢٠١٧، ٢٠٠٥) ان تميز المروسين هي مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لتمكينهم على توظيف ذلك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع بما يحقق أهداف عالية على مستوى المنظمة.

إما (البغدادى، العبادى، ٢٠١٠، ٣٦١) يريان ان تميز المرؤوسين يعني الأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بانجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي. ان التميز التنظيمي كما هو معروف يتضمن أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ومن خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، واحترامهم وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، واتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وبالشكل متميز (النسور، ٢٠١٠، ٣٥).

د- التميز الاستراتيجي Excellence strategic

هو سعي المنظمات المعاصرة الى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة وفق قناعة بأنها الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة بما يحقق رضا عملائها في واقع ينحسر فيه الفواصل المكانية والزمنية اذ يصبح التوجه الاستراتيجي هو الاداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق ادائها المتميز على المدى الزمني طويل الامد وقصير على حد سواء (Thompson&Strickland,1998,40). او انها درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (Kandula,2005:55). كما انها التوجه نحو تبني الخطط التطوير الاستراتيجية في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل اجزاء المنظمة (حسن، ٢٠١٠، ٤٢). إذ يهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من تحقيق التميز (الجعبري، ٢٠٠٩، ٨٤).

٤- الأساليب التي تؤدي الى تحقيق التميز التنظيمي

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح للتميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق، كما ذكرها: (Adebanjo,2008:8) هي:

- ١- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات المستقبلية للمؤسسة.
 - ٢- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
 - ٣- نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة والتصحيح.
 - ٤- نظام معلومات متكامل.
 - ٥- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
 - ٦- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
 - ٧- التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
 - ٨- تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومترابطة.
- تسعى المنظمات إلى تحقيق التميز في أدائها من خلال توفير مستلزمات وإتباع أساليب معينة، وهيئة بيئة ملائمة للوصول إلى الأداء المتميز فهناك عدة خطوات يراها (الحكيم وآخرون، ٢٠١٠، ١٣) يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي:
- ١- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
 - ٢- تطوير المديرين وذلك بإسناد أعمال إليهم وبإتباع أسلوب التناوب الوظيفي والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات العالية من الموظفين في مراكزهم نفسها مدة أطول.
 - ٣- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
 - ٤- القيام بتزويد كل مستوى من المستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

٥- إدارة الاداء والتميز التنظيمي

لابد من الإشارة إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التميز في الأداء بعدها مسألة إستراتيجية على مستوى عال إذ أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو ناتج لمقدرات أفرادها، إذ يمكن من خلال التعرف على مستويات أداء أفراد ومدى اسهامهم في تحقيق تلك الأهداف من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وهذا الربط بين الأفراد والأداء يجب إن يكون واضحا لكل أصحاب المصالح ونظام العمل بالأداء المتميز هو

جزء أساسي من هذا المدخل (Bardwell&Calydon,2010:38). لأن الموارد البشرية لأية منظمة مدخل صعب السيطرة عليه بوصفه من الموجودات غير الملموسة فالمهارات والسلوكيات والمعرفة، والقدرة المتعارف عليها في أدبيات إدارة الموارد البشرية هي صفات تمتاز بصعوبة المنال، إلا من خلال التدريب والخبرة، وتعد لغة التميز في يومنا هذا (Zolin, et al., 2011: 3) بهذا الصدد يوضح الدكتور هاري هيرتز أن الأداء المتميز يعد توجهاً متكاملًا لإدارة أداء المنظمات حيث يؤدي إلى توفير القيمة إلى الزبائن وتحسين الكفاءة والقدرة الكلية للمنظمات فضلاً عن تعزيزه لثقافة التعلم من خبرات الآخرين والاستفادة منهم. ويمكن قياس التميز في الأداء من خلال عدد من معايير توضع للأداء المتميز ومجموعة من إرشادات تقييم نضج العمليات والنتائج في المعايير المختلفة، فضلاً عن الكيفية التي يمكن عن طريقها أن تحقق المنظم التميز في الأداء فقد ذكر الدكتور أنه يمكن للمنظمات أن تحقق التميز في الأداء بالالتزام بتوجه منظم لإدارة أداء المنظمة، وهذا التوجه يشمل الاهتمام بجوانب مثل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن والقياس والتحليل وإدارة المعرفة والتركيز على الموارد البشرية وعلى العمليات (Performance Excellence Program, 2011-2012 24)). كما ينظر إلى إدارة الأداء والتميز مفهومان يتغذى من القرارات الصحيحة الفعالة التي تؤثر كثيراً في دفع عجلة الانجاز إلى الإمام بسرعة، ولذلك فإن الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والإرباح حقا بسبب تسارع الانجاز، وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، بالرغم من أن كل هذه الأمور ايجابية غير إن التحدي أيضا سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الانجاز الايجابي، وألا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة لأداء للجميع (البرواري، واخرون، ٢٠١٣، ٦٦).

لكون التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدراتها أيضاً في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من المالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها (الفتلاوي، ٢٠١٣، ٨٠).

المبحث الرابع / الجانب العملي للبحث

عرض أختبار الفرضيات والنتائج

أولاً: عرض النتائج وتحليلها

١- ممارسات إدارة الاداء: قيس هذا المتغير من خلال أربعة إبعاد فرعية هي (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، تحسين الأداء) إذ يشير الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الانحراف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير إدارة الاداء، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير ممارسات إدارة الاداء بلغ قيمة (٣.٤٣) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (٣) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (٠.٥٥) (١٦%) على التوالي مما توشر النتائج الإحصائية الى اهتمام المنظمة المبحوثة بدرجة مقبول الى حد ما بتطبيق إدارة الاداء، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية: أ- تخطيط الاداء: إذ يعكس الجدول (٤) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (تخطيط الاداء)، إذ بلغ قيمة (٣.٣٢) وهو حول الوسط الفرضي، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٥٤) ، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (١٦%)، وهذا يؤشر إلى أهمية النسبية لتخطيط الاداء في المنظمة المبحوثة اما فقرات هذا المحور فقد كانت :



انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تخطيط الأداء)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.79	27%	27%	21	0%	30	21%	16	12%	9	1%	1	١
1.15	3.32	35%	14%	11	0%	28	25%	19	17%	13	8%	6	٢
0.74	1.70	44%	0%		0%	3	5%	4	48%	37	43%	33	٣
1.03	3.75	27%	29%	22	0%	25	25%	19	14%	11	0%		٤
0.75	4.01	19%	26%	20	0%	40	19%	15	3%	2	0%		٥
0.54	3.32	16%	إجمالي تشخيص تخطيط الاداء										
0.55	3.43	16%	إجمالي مؤشرات ممارسات إدارة الاداء										

ب - تقييم الأداء:

أذ يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (تقييم الأداء) إذ بلغ قيمة (٣.٥٥) وهو أعلى من الوسط الفرضي، وكانت الإجابة ذات انسجام عال يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٧٦)، وقد بلغ معامل الانحراف على المقياس لهذا المحور من قبل العينة المبحوثة (٢١%) ومن الوسط المذكور يشير الى ان المديرين عينة البحث كان ميلهم أكثر نحو تقييم الاداء بالمقارنة مع تخطيط الاداء إذ كان الوسط الحسابي لإجمالي لتخطيط الاداء هو (٣.٤٣) ويعود السبب بحسب آراء عينة البحث الى سعيهم وراء معرفة نقاط الضعف والقوة في ادائهم لتمكينهم من وضع الخطط لادائهم بشكل سليم لضمان تحقيق النتائج ايجابية في ادائهم اما فقرات هذا المحور .

الجدول (5) والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تقييم الاداء)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.90	26%	29%	22	0%	36	14%	11	6%	5	4%	3	١
0.83	4.17	20%	38%	29	0%	36	12%	9	3%	2	1%	1	٢
1.01	2.32	43%	4%	3	0%	5	29%	22	40%	31	21%	16	٣
1.02	3.82	27%	25%	19	0%	37	16%	12	8%	6	4%	3	٤
1.26	3.56	35%	26%	20	0%	28	13%	10	17%	13	8%	6	٥
0.76	3.55	21%	إجمالي تشخيص تقييم الاداء										



انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب

0.55	3.43	16%	إجمالي مؤشرات ممارسات إدارة الاداء
------	------	-----	------------------------------------

ج-التغذية العكسية:

إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (التغذية العكسية) إذ بلغ قيمة (٣.٤٠) وهو حول من الوسط الفرضي وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٥٥)، وقد بلغ معامل الانحراف على المقياس لهذا المحور من قبل العينة المبحوثة (١٦%)، وهذا تأكيد من قبل هيئة الضرائب عينة البحث اهتمامها المقبول بدرجة متوسطة بالتغذية العكسية التي تعد احد المحددات المهمة في وضع استراتيجية للهيئة لتحقيق الأداء المتميز اما فقرات هذا المحور .

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (التغذية العكسية)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.19	3.57	33%	23%	18	0%	30	14%	11	18%	14	5%	4	١ يتم مقابلة العاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج تقييم أدائهم.
0.99	3.64	27%	16%	12	0%	39	18%	14	13%	10	3%	2	٢ آليات التغذية العكسية المستخدمة في المنظمة تؤدي الى تعريف العاملين بمواطن الاداء الضعيف لديهم.
1.04	2.60	40%	5%	4	0%	12	23%	18	45%	35	10%	8	٣ نادر ما تأخذ المنظمة نتائج التغذية العكسية في التأكيد من صحة نتائج التقييم الاداء.
0.98	3.57	27%	14%	11	0%	35	27%	21	9%	7	4%	3	٤ توظف ادارة المنظمة التغذية العكسية في ضمان استمرارية نجاح تقييم الاداء
0.90	3.64	25%	16%	12	0%	34	30%	23	9%	7	1%	1	٥ تمكن التغذية العكسية ادارة المنظمة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في أداء العاملين لمنع الانحرافات.
0.55	3.40	16%	إجمالي تشخيص التغذية العكسية										
0.55	3.43	16%	إجمالي مؤشرات ممارسات إدارة الاداء										

د- تحسين الاداء:

إذ يعكس الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (تحسين الاداء) إذ بلغت قيمة (٣.٤٤) وهو حول الوسط الفرضي، وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٧٤)، وقد بلغ معامل الانحراف على المقياس لهذا المحور من قبل العينة المبحوثة (٢١%) وهذا مما يؤثر اهتمام المنظمة المبحوثة بتحسين أدائها الى حد ما. اما فقرات هذا المحور.

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تحسين الاداء)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.78	27%	23%	18	0%	36	18%	14	8%	6	4%	3	١ تسعى المنظمة الى تشجيع اعداد البحوث والدراسات المتعلقة بتحسين الاداء عاملها وتتخذ بنتائجها المفيدة.
0.91	3.65	25%	12%	9	0%	44	18%	14	10%	8	3%	2	٢ توجد في المنظمة منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الاداء المؤسسي.
1.08	2.49	43%	3%	2	0%	14	25%	19	35%	27	19%	15	٣ هناك تركز في عمل قسم البحوث والدراسات في المنظمة ولا يقوم بنشاطه بصورة جيدة.
1.24	3.47	36%	19%	15	0%	32	16%	12	13%	10	10%	8	٤ تستخدم المنظمة التكنولوجيا المتطورة لتحسين أداء العاملين .
1.09	3.79	29%	26%	20	0%	36	13%	10	9%	7	5%	4	٥ ترغب ادارة المنظمة في تطوير العاملين لغرض مقابلة متطلبات العمل الالية والمستقبلية.
0.74	3.44	21%	إجمالي تشخيص تحسين الاداء										
0.55	3.43	16%	إجمالي مؤشرات ممارسات إدارة الاداء										

٢- التميز التنظيمي:

قيس هذا المتغير من خلال أربعة ابعاد فرعية هي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)، اذ بلغ وسطاً حسابياً عاماً لمتغير التميز التنظيمي بلغ (٣.٤٥) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (٠.٤١) (١٢%) (% توشر النتائج الاحصائية الى اهتمام المنظمة المبحوثة بدرجة مقبول نوعاً ما بالتميز التنظيمي، اما على مستوى ما فقرات هذا المحور فقد كانت :

١- تميز القيادة:

اذ يعكس الجدول (8) وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (تميز القيادة) اذ بلغ قيمة (٣.٤٨) وهو حول الوسط الفرضي وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٥٩)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المحور من قبل العينة المبحوثة (١٧%)، وهذا تأكيد من قبل مديري الهيئة عينة البحث ان اهتمامهم مقبول الى نوع ما في قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية اما على مستوى فقرات هذا المحور فقد كانت :

الجدول (8) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تميز القيادة) واجمالي المتغير (مؤشرات التميز التنظيمي)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			1.10	3.94	28%	36%	28	0%	28	17%	13	5%	
1.10	3.75	29%	29%	22	0%	29	17%	13	14%	11	3%	2	٢ يغرس المدير في المرؤوسين الرغبة في المشاركة لاتخاذ القرار والالتزام في تنفيذها.
0.95	2.21	43%	4%	3	0%	4	18%	14	53%	41	19%	15	٣ غالباً ما يستطيع المدير من ان يخمنو نقاط القوة والضعف في المنظمة
0.98	3.69	26%	23%	18	0%	26	32%	25	9%	7	1%	1	٤ يضع المدير خطط بديلة لاداء في حالة فشل الخطة الرسمية.
0.87	3.82	23%	21%	16	0%	37	25%	19	5%	4	1%	1	٥ يتعامل المدير بدرجة استجابة عالية في اتجاة الحالات الغموض والتعقيد واللاتأكد البيئي .
0.59	3.48	17%	اجمالي تشخيص تميز القيادة										
0.41	3.45	12%	اجمالي مؤشرات التميز التنظيمي										

ب - تميز المرؤوسين: اذ يعكس الجدول (9) وسطاً حسابياً عاماً للمحور الفرعي الثاني (تميز المرؤوسين) اذ بلغ قيمته (٣.٢٤)، وهي حول الوسط الفرضي، وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٦١)، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المقياس (١٩%) مما يؤكد ميل العاملين نوعاً ما في المنظمة المبحوثة الى تحقيق التميز في ادائهم وهذا جاء متسقاً مع النتائج المقابلات التي قام بها الباحث مع عينة البحث اما على مستوى فقرات هذا المحور فقد كانت :

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تميز المرؤوسين)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			1.01	3.35	30%	10%	8	0%	30	30%	23	17%	
0.89	3.74	24%	0%		1%	13	53%	41	17%	13	13%	10	٢ يرغب العاملون بممارسات التعليم والتدريب المستمرين
0.97	2.62	37%	3%	2	0%	13	31%	24	39%	30	10%	8	٣ يتجنب العاملون مشاركة ادارة المنظمة في اتخاذ قراراتها وتنفيذها.
1.05	2.97	35%	9%	7	0%	16	34%	26	31%	24	5%	4	٤ يستطيع العاملون من وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة.
1.14	3.49	33%	18%	14	0%	31	21%	16	14%	11	6%	5	٥ يعمل العاملون في المنظمة بروح الفريق متماسك واحد.
0.61	3.24	19%	اجمالي تشخيص تميز المرؤوسين										
0.41	3.45	12%	اجمالي مؤشرات التميز التنظيمي										

د- التميز الاستراتيجي:

إذ يعكس الجدول (10) وسطاً حسابياً عاماً للمحور الفرعي الثالث (تميز الاستراتيجي)، إذ بلغ قيمة الوسط الحسابي ((3.51 فوق الوسط المعياري ، وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.60)، وقد بلغ معامل الاختلاف (17%) أما على مستوى فقرات هذا المحور فقد كانت.

الجدول (10) والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (التميز الاستراتيجي)														
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماماً (١)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
			0.90	3.86	23%	0%		1%	17	53%	41	13%		10
0.88	3.69	24%	13%	10	0%	43	19%	15	10%	8	1%	1	٢	تعمل المنظمة على تحقيق الموازنة بين أهدافها وكلفة تحقيقها.
0.98	2.47	40%	1%	1	0%	11	31%	24	36%	28	17%	13	٣	ينصب اهتمام إدارة المنظمة على الأهداف الكلية لها، بعيداً عن الجزئيات والفرعيات في الخطط الاستراتيجية.
1.11	3.82	29%	31%	24	0%	29	17%	13	10%	8	4%	3	٤	يملك قيادة المنظمة رؤية واضحة لما يجب ان تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
1.03	3.74	28%	23%	18	0%	33	22%	17	8%	6	4%	3	٥	تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها وامكانياتها المتاحة .
0.60	3.51	17%	إجمالي تشخيص تميز الاستراتيجي											
0.41	3.45	12%	إجمالي مؤشرات التميز التنظيمي											

ج - التميز الاستراتيجي :

إذ يعكس الجدول (11) وسطاً حسابياً عاماً للمحور الفرعي الرابع (تميز الثقافة التنظيمية) إذ بلغت قيمته (3.58) وهو فوق قيمة الوسط الفرضي وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.51)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (4%) . وهذا يؤشر إلى أن المنظمة المبحوثة تمتلك الى حد ما ثقافة تحت إفرادها إلى التميز اما فقرات هذا المحور فكانت:

الجدول (11) والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الفرعي (تميز ثقافة التنظيمية)														
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماماً (١)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
			0.88	3.53	25%	8%	6	0%	41	26%	20	10%		8
0.84	3.73	22%	12%	9	0%	46	21%	16	5%	4	3%	2	٢	توجد قيم مشتركة في المنظمة يؤمن بيها الادارة العليا والعاملون.
1.02	3.04	34%	4%	3	0%	26	32%	25	22%	17	8%	6	٣	التغير النسبي في ثقافة المنظمة يتجة دأماً نحو السلبية
0.78	4.03	19%	0%		1%	22	48%	37	21%	16	3%	2	٤	توجة ثقافة المنظمة سلوك أفرادها نحو اداء عال.
1.06	3.59	30%	14%	11	0%	41	13%	10	13%	10	5%	4	٥	تقع على العاملين مسؤولية كبيرة في ايجاد أساليب عمل متميزة .
0.51	3.58	14%	إجمالي تشخيص تميز ثقافة التنظيمية											
0.41	3.45	12%	إجمالي مؤشرات التميز التنظيمي											

ثانياً/ تحليل النتائج واختبار فرضيات الارتباط

الجدول (12) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات ممارسات إدارة الاداء وبين التميز التنظيمي

التميز التنظيمي										ادارة الاداء	
الاجمالي		تميز الثقافة التنظيمية		التميز الاستراتيجي		تميز المروسين		تميز القيادة		X	
Y		Y4		Y3		Y2		Y1			
r	r	t	r	t	R	t	r	t			
	0.40**	3.80	0.45**	4.45	0.081	0.70	0.61**	6.68	ممارسات ادارة الاداء	X	
r = 0.57** t = 6.01	0.37**	3.45	0.37**	3.45	0.006	0.05	0.52**	5.27	تخطيط الاداء	X1	
	0.33**	3.03	0.32**	2.93	0.032	0.28	0.48**	4.74	الاداء	X2	
	0.36**	3.34	0.30**	2.72	0.059	0.51	0.49**	4.87	التغذية العكسية	X3	
	0.43**	4.12	0.43**	4.12	0.194	1.71	0.50**	5.00	تحسين الاداء	X4	
75%		مجموع علاقات الارتباط (12)									
n = 79		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2,3				قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1,6				** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0,01	
										* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0,05	

يوضح الجدول (12) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين ممارسات إدارة الأداء وبين التميز التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (0.57**)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.01) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، اما قيمة معامل الارتباط بين إدارة الاداء وبين ابعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المروسين، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية) بلغت ((0.45**، 4.45، 0.081)) على التوالي، ومن خلال النتيجة المذكورة آنفاً يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الاداء والتميز التنظيمي)، أما بخصوص الفرضيات الفرعية، فهي كالآتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط الاداء وابعاد التميز التنظيمي)، إذ يشير الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تخطيط الاداء وبين كل من (تميز القيادة، التميز الاستراتيجي، تميز ثقافة التنظيمية)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.37**، 3.45، 0.006) ومستوى دلالة (0.01)، أما بخصوص المتغير الفرعي (تميز المروسين)، فلم تظهر علاقة ارتباط بين (تخطيط الاداء) وبين (تميز المروسين)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.37**، 3.45، 0.006) المحسوبة ((0.05))، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت ثلاثة علاقات ارتباط قوية من اصل أربعة، بما يشكل (75%) من الفرضية الفرعية، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تخطيط الاداء والتميز التنظيمي في عينة البحث).

2- أشارت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء وابعاد التميز التنظيمي) إذ يشير الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تقييم الاداء وبين كل من (تميز القيادة، التميز الاستراتيجي، تميز ثقافة التنظيمية)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.48**، 4.74، 0.032) ومستوى دلالة (0.01)، أما بخصوص المتغير الفرعي (تميز المروسين) والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، فلم تظهر علاقة ارتباط بين (تقييم الاداء) وبين (تميز المروسين)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.48**، 4.74، 0.032) المحسوبة ((0.05))، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت ثلاثة علاقات ارتباط من اصل أربعة، بما يشكل (75%) من الفرضية الفرعية، وبهذه النتيجة يمكن أيضاً التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين تقييم الاداء والتميز التنظيمي في عينة البحث).

٣- أشارت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى إلى (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التغذية العكسية و التميز التنظيمي). ويبين الجدول (12) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى الأفقي، وقد ظهرت علاقات ارتباطات ايجابية ومعنوية بين التغذية العكسية وبين كل من (تميز القيادة، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية). وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٣٣) 0.49^{**} ، 0.59^{**} ، 0.30^{**} ، 0.36^{**} على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (٤.٨٧، ٥.٥١، ٢.٧٢، ٣.٣٤) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (٢.٣) بمستوى دلالة (٠,٠١) أما بخصوص المتغير الفرعي (تميز المرووسين)، فلم تظهر ايضاً علاقة ارتباط بين (التغذية العكسية) وبين (تميز المرووسين) إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٥٩)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (٥.١١). لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت ثلاثة علاقات ارتباط من اصل أربعة، بما يشكل (٧٥%) من الفرضية الفرعية، وبهذه النتيجة يمكن أيضاً التوصل إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين التغذية العكسية و التميز التنظيمي في عينة البحث). بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحسين الاداء و التميز التنظيمي في عينة البحث)، إذ يشير الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تحسين الاداء وبين كل من (تميز القيادة، التميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٥٠، 0.50^{**} ، 0.43^{**} ، 0.43^{**}) على توالي وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (٥، ٤.١٢، ٤.١٢) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (٢.٣) بمستوى دلالة (٠,٠١)، أما بخصوص المتغير الفرعي (تميز المرووسين)، فلم تظهر ايضاً علاقة ارتباط بين (تحسين الاداء) وبين (تميز المرووسين)، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.١٩٤)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (١.٧١)، لذا يمكن ملاحظة النتيجة السابقة بأنه تحققت ثلاثة علاقات ارتباط من اصل أربعة، بما يشكل (٧٥%) من الفرضية الفرعية، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحسين الاداء و التميز التنظيمي).

ثالثاً/تحليل النتائج واختيار فرضيات التأثير

سيجري تحليل فرضيات التأثير، ويكون على محورين، فرضيات التأثير البسيط، وفرضية التأثير المتعدد، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل:

أولاً: فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

الفرضية الرئيسية الثانية

١. أثرت في البحث الحالي الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لادارة الأداء في التميز التنظيمي منفردة).

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التاثيري الرئيسي (ادارة الأداء) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي $(Y = a + bX)$ وقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية كما في الجدول (١٣).

الجدول (13) تحليل تأثير أبعاد المتغير ادارة الاداء في المتغير التميز التنظيمي

المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	الثوابت		المتغير التاثيري وأبعاده
				α	β	
التميز التنظيمي (Y)	0.000	20.2	0.21	0.34	0.46	ممارسات ادارة الاداء (X)
	0.000	14.3	0.16	0.30	0.40	تخطيط الاداء (X1)
	0.007	7.6	0.09	0.16	0.30	تقييم الاداء (X2)
	0.001	11.4	0.13	0.27	0.36	التغذية العكسية (X3)
	0.000	25.3	0.25	0.28	0.50	تحسين الاداء (X4)
	n = 79					قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0,01 = 4,9 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0,05 = 2,9

وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية الى اربع فرضيات فرعية وهي:

١- الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتخطيط الأداء في أبعاد التميز التنظيمي بصورة منفردة) وفي ضوء هذه الفرضية جرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (تخطيط الاداء) والذي رُمز به (X1) بصورة منفردة وكالاتي ($Y = a + bX1$) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير لتخطيط الاداء في التميز التنظيمي ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفاً، نستدل على أن الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت كما موضح في الجدول (14).

المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				A	β	
تخطيط الاداء (X1)	0.000	14.3	0.16	0.30	0.40	التميز التنظيمي (Y)
	0.000	20.8	0.21	0.46	0.50	تميز القيادة (Y1)
	0.719	0.13	0.002	0.04-	0.04-	تميز المروسين (Y2)
	0.002	10.5	0.12	0.39	0.35	تميز الاستراتيجي (Y3)
	0.000	13.8	0.15	.37	0.39	تميز الثقافة التنظيمية (Y4)
n = 79						قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0,01=4,9 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0,05=2,9

٢- الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتقييم الأداء في أبعاد التميز التنظيمي بصورة منفردة) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (تقييم الاداء) والذي رُمز به (X2) بصورة منفردة وكالاتي ($Y = a + bX2$) وهو تأكيد على وجود تأثير لتقييم الاداء في التميز التنظيمي. ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفاً ، نستدل أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت كما في الجدول (15).

المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				A	β	
تقييم الاداء (X2)	0.007	7.6	0.09	0.16	0.30	التميز التنظيمي (Y)
	0.001	13.1	0.14	0.29	0.38	تميز القيادة (Y1)
	0.345	0.90	0.01	0.08-	0.10-	تميز المروسين (Y2)
	0.006	8.1	0.09	0.24	0.31	تميز الاستراتيجي (Y3)
	0.008	7.5	0.09	0.20	0.30	تميز الثقافة التنظيمية (Y4)
n = 79						قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0,01=4,9 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0,05=2,9

٢- الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتغذية العكسية في أبعاد التميز التنظيمي بصورة منفردة) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (التغذية العكسية) والذي رُمز به (X3) بصورة مجتمعة وكالاتي ($Y = a + bX3$) وهو تأكيد على وجود تأثير للتغذية العكسية في التميز التنظيمي. ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفاً، نستدل على أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية وقد تحققت كما في الجدول (16)

الجدول (16) تحليل تأثير المتغير التائري الفرعي التغذية العكسية (X3) في أبعاد المتغير الاستجابي

المتغير التائري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				α	β	
التغذية العكسية (X3)	0.001	11.4	0.13	0.27	0.36	التميز التنظيمي (Y)
	0.000	25.3	0.25	0.54	0.50	تميز القيادة (Y1)
	0.947	0.004	0.00	0.009	0.008	تميز المروسين (Y2)
	0.003	9.6	0.11	0.37	0.33	تميز الاستراتيجي (Y3)
	0.098	2.8	0.03	0.17	0.19	تميز الثقافة التنظيمية (Y4)
n = 79		قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 4.9= 0.01 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 2.9 = 0.05				

٤- الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتحسين الأداء في أبعاد التميز التنظيمي) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التميز التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التائري الفرعي (تحسين الاداء) والذي رُمز بـ (X4) بصورة منفردة وكالاتي (Y = a + bX4) وهو تأكيد على وجود تأثير لتحسين الاداء في التميز التنظيمي. ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفاً، نستدل أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت كما في الجدول (17).

الجدول (17) تحليل تأثير المتغير التائري الفرعي تقييم الاداء (X4) في أبعاد المتغير الاستجابي

المتغير التائري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				A	β	
تحسين الاداء (X4)	0.000	25.3	0.25	0.28	0.50	التميز التنظيمي (Y)
	0.000	20.0	0.21	0.36	0.45	تميز القيادة (Y1)
	0.126	2.3	0.03	0.14	0.17	تميز المروسين (Y2)
	0.001	13.1	0.15	0.31	0.38	تميز الاستراتيجي (Y3)
	0.000	16.7	0.18	0.29	0.43	تميز الثقافة التنظيمية (Y4)
n = 79		قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 4.9= 0.01 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 2.9 = 0.05				

المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

ثانياً: استنتاجات الجانب العملي

أ- الاستنتاجات ذات العلاقة بإدارة الأداء

- ١- اظهرت النتائج ان الهيئة العامة للضرائب اولت اهتماما مقبولاً بعملية تخطيط أداء افرادها عبر تهيئة الفرصة لعاملها بتقديم المقترحات، والاخذ بها على محمل الجد لبناء خططها واليات تنفيذها السليمة مستندة الى قاعدة معلومات تشهد تحديثات مستمرة لدعم تحليلها لبيئتها والإسهام لتنبأ بمستقبلها
 - ٢- يشعر العاملون بعدم عدالة تقييماتهم برغم من ان المديرين في الهيئة العامة للضرائب مهتمون بتقييم أداء عاملهم، بهدف تحديد مواطن الضعف ومعالجته وتعزيز مواطن القوة فيها وفق معايير موضوعية .
 - ٣- يظهر العاملون ضعف دور ادارة المنظمة المبحوثة من حيث الاخذ بنتائج التقييم عبر عملية التغذية العكسية على الرغم من سعي ادارة المنظمة الى فتح الحور لمناقشة تلك النتائج لوصول الى حلول جذرية تصب بمصلحة اداء افرادها
 - ٤- ضعف دور القسم المعني لاعداد الدراسات والبحوث في الهيئة المبحوثة امام ما ترمي اليه المنظمة لمواكبة التطورات ومعرفة احتياجات العاملين من دورات برامج تطويرية لتحسين ادائهم.
- #### ج- الاستنتاجات ذات العلاقة بالتميز التنظيمي
- ١- هناك ضعفا في امكانية المديرين في تشخيص نقاط القوة والضعف في اداء المنظمة على الرغم من ان الإدارة العليا للهيئة العامة للضرائب تؤمن بأسلوب تمكين العاملين ودفعهم الى المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة للمنظمة وتنفيذها فضلا عن استعدادها لتهيئة الخط البديلة لمواجهة أي ظرف طارئ يواجه المنظمة.

٢- ان الأفراد العاملين يرتابهم شعور بتجنب مشاركة إدارتهم في اعمالها مما يحد من إبداعاتهم على الرغم من ميولهم الى تطوير مهاراتهم وخبراتهم من خلال التدريب بقصد أداء أفضل لاعمالهم عبر العمل بروح الفريق لتحقيق أهدافهم .

٣- يمتلك العاملون شعور بان اي تغير في ثقافة منظماتهم يتجه بهم نحو السلبية وان كان ذلك التغير يميل نحو الايجابية على الرغم من سعي إدارة الهيئة أن توضح لعاملها ان ثقافتها التي تمتلكها هي جزء لا يتجزأ من ثقافتهم وانها تعمل على تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة على حد سواء وليس غير ذلك مما يولد شعورا لدى العاملين بان ثقافة المنظمة تتجه نحو السلبية.

ج- الاستنتاجات ذات العلاقة بالارتباط

١- اتضح من خلال نتائج العلاقات الارتباطية الجزئية بين ابعاد ممارسات ادارة الاداء مع ابعاد التميز التنظيمي انها تؤكد على معنوية الارتباط وبدرجات متباينة ما عدا بعد تميز المرؤوسين الذي بينت النتائج الاحصائية ضعف علاقة الارتباط بينه وبين ابعاد الاداء كما موضح فيما يأتي :

أ- ان العلاقة المعنوية الضعيفة بين تخطيط الأداء وتميز المرؤوسين توصي الى تجنب العاملين مشاركتهم ادارتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها مما يجعلهم غير متمكنين من الإبداع والتميز .

ب- أن السبب في ضعف العلاقة بين تقييم الأداء وتميز المرؤوسين يعود الى أن العاملين يشعرون الى حد ما بعدم عدالة تقييم المنظمة لهم مما يترك اثرا سلبيا في أدائهم ويمنعهم من التميز.

ج- يعود السبب في ضعف العلاقة بين التغذية العكسية وتميز المرؤوسين إلى عدم اخذ المنظمة الى حد ما نتائج التغذية العكسية على محمل الجد مما يؤدي الى عدم تنبيه العاملين بمواطن الضعف في ادائهم ومن ثم يؤثر سلبا على تميزهم.

د- يعزى السبب في ضعف العلاقة بين تحسين الأداء وتميز المرؤوسين الى البرامج التدريبية الروتينية التي لا تتناسب مع التطورات الحاصلة فضلا الى تجنب العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات مما يقلل من دافعيتهم في صنع حلول بصورة غير مألوفة واكتساب الخبرة.

هـ- الاستنتاجات ذات العلاقة بالتأثير

أ- هناك تأثيرا اجماليا وبدلالة معنوية موجبة إذ تعمل ادارة الاداء على توافر الارضية والمناخ الذي يجعل من التميز التنظيمي يؤدي دورا في مجال دعم الاداء في الهيئة المبحوثة.

ب- تبين من خلال اختبارات التأثير الجزئية لأبعاد ادارة الاداء في ابعاد التميز التنظيمي بصورة منفردة، هناك تأثير ذو دلالة معنوية وبدرجات متباينة ما عدا بعد تميز المرؤوسين الذي بينت النتائج الاحصائية ضعف التأثير بينه وبين ابعاد ادارة الاداء ويعود السبب الى ضعف بعض علاقات الارتباط إذ أن وجود علاقة ارتباط ضعيفة ينعكس سلبا على معنوية التأثير أي علاقة طردية

المصادر

اولا: الكتب العربية والمعرية:

- ١- اكيونس، هيرمان، (٢٠١١)، "إدارة الأداء"، تعريب ومراجعة سامح عبد المطلب، دار الفكر للنشر، عمان. الأردن.
- ٢-العلاق. بشير(٢٠٠٨)، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم" دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع. عمان، الاردن العلاق. بشير(٢٠٠٨)، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم" دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع. عمان، الاردن
- ٣- اللوزي. موسى سلامة. وحمود. خضير كاظم، (٢٠٠٨)، "مبادئ إدارة الاعمال"، الطبعة الاولى. إثراء للنشر والتوزيع، عمان
- ٤- برونطي، سعاد نانف، ٢٠٠٧ "ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن
- ٥-حسن، عبد العزيز علي. (٢٠٠٩)، "الاداء المتميز للموارد البشرية- تميز بلا حدود"، الطبعة الأولى. مكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. مصر.
- ٦-درة، عبد الباري والصباغ، زهير، (٢٠١٠)"ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان. الاردن

- ٧- درة، عبد الباري والصباع، زهير، (٢٠٠٨)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٨-ديسلر، جاري (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمه وتعريب: د.محمد سيد احمد عبد المتعال واخرون، دار المريخ للنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية
- ٩-الخزامي، عبد الحكم احمد (٢٠٠٩)، "تكنولوجيا الاداء من التقييم الى تحسين الاداء"، مكتبة ابن سينا للتوزيع والنشر، القاهرة. مصر.
- ١٠-ماشس، ربورت وجكوسن، جوهن (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية"، تعريب ومراجعة محمود فتوح. مؤسسة شعاع للنشر والعلوم محمد ال مكتوم. الرياض المملكة العربية السعودية
- ١١-زايد. عادل محمود، (٢٠٠٦)، "الأداء التنظيمي المتميز"، الطريق إلى منظمة المستقبل. كلية التجارة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة
- ١٢-حريم. حسين. (٢٠١٠)، "مبادئ الإدارة الحديثة. نظريات. العمليات الادارية. وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- ١٣-الدوري. معتز سلمان عبد الرزاق، واخرون، (٢٠٠٤)، "إدارة المعرفة واثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي. جامعة الزيتونة"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، ادارة المعرفة في العالم الخارجي. عمان.
- ١٤-العيان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، "السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن
- ١٥-الخفاجي. نعمة عباس. (٢٠١٠)، ثقافة المنظمة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن
- ١٦-البغدادي. عادل هادي حسين. العبادي. هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - إدارة المعرفة - إدارة المعلومات - الأداء التنظيمي"، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة. الأردن - عمان.
- ١٧-البرواري، نزار عبد المجيد، واخرون، (٢٠١٣)، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات. دار الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- الرسائل والأطاريح الجامعية.
- ١٨-الذبيب، ديما محمد على، (٢٠١٠)، "دور التنمية الادارية في تحقيق التميز في الاداء." دراسة مقارنة في قطاع الصناعات الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق.
- ١٩- المحنة، رياض عبد الواحد. (٢٠١٢)، "إدارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدارة والاقتصاد. جامعة بغداد
- ٢٠-النسور. اسماء سالم، (٢٠١٠)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي،" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية. رسالة ماجستير. كلية الادارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط
- ٢١-حسن. خالد أحمد. (٢٠١١). "دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات"، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات. الكلية التقنية الإدارية. بغداد..
- ٢٢- الدحل، فيصل (٢٠٠٦م). أثر إدارة الأداء على رضا العاملين في المنظمات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٢٣-الفاعوري، اسماء مروان، ٢٠١٢، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد البشرية في التميز المؤسسي،" دراسة تطبيقية في امانة عمان. رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط
- ٢٤- علي، علي اكرم عبد الله، (٢٠٠٨)، "رأس المال الفكري وأثره في ادارة اداء العاملين. دراسة تحليلية لاراء عينة رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل." رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الموصل..
- ٢٨-المشهداني، امنة عبد الكريم مهدي (٢٠١٢)، "رأس المال البشري وتعزيز الاداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية." بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد. كلية الادارة والاقتصاد
- ٢٩-الفتلاوي، ايناس عباس يونس، (٢٠١٢)، "أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز،" دراسة استطلاعية لاراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء. رسالة غير منشورة. جامعة كربلاء. كلية الادارة والاقتصاد.



انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب

- ٣٠-يوسف. بسام عبد الرحمن. (٢٠٠٥)، "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل"، اطروحة دكتوراه. فلسفة في إدارة الأعمال. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
- ٣١-الجعبري، عدنان. (٢٠٠٩)، "دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"رسالة ماجستير منشورة ' كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل، فلسطين
- ٣٢-الفتلاوي. ماجد جبار غزاي، (٢٠١٣)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز." بحث استطلاعي في جامعة الكوفة، اطروحة دكتوراه في ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد. جامعة بغداد
- ثالثاً- البحوث والدوريات:
- ٣٤-الضلاعين. علي، (٢٠١١)، "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصال الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٧، العدد ١
- ٣٥- محمد، نوال يونس، (٢٠١١)، "دور عمليات المعرفة في تعزيز ادارة الاداء"دراسة تحليلية لأراء رؤساء الاقسام العلمية. هيئة التعليم التقني. مجلة الرابعي. العدد الثامن ثالثاً- البحوث والدوريات
- ٣٦- الشقاوي. عبد الرحمن بن عبد الله، (٢٠٠٢)، "نحو اداء افضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي. حتى عام ٥١٤٤٠، الرياض. وزارة التخطيط.
- ٣٧-المسعودي، موسى احمد،(٢٠٠٨)، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي دراسة في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد ٤، العدد ٣.

a- Books

- 38-Armstrong, Michael, (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11 ed., Kogan Page Press, London and Philadelphia
- 39-Collings, David, G. and Geoffrey Wood, (2009), Human Resource Management-A critical approach, Routledge, London & New York
- 40-Cokins,Gary.(2009). Performance Management:Integrating Strategy Execution Methodologies, Risk, and Analytics. Hoboken: Wiley publishing
- 41-Armstrong ,Michael, (2006), Performance Management-Key Strategies and Practical Guidelines, 3rd Edition, Kogan Page, London and Philadelphia
- 42-Evans, James R., (1996), "Production/Operations Management quality: Performance & Value", 5th ed, New York: West publishing Co
- 43-Jones, Pam, (1999), The Performance Management pocketbook,1st Ed, Management pocketbooks Ltd, UK
- 44-Hesslbein, Frances and Johnston, Rob, (2002), On Mission and Leadership: A Leader to Leader Guide, United States of America
- 45-Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1st ed., New York
- 46-Gupta, R.P. and Arya, P.P. (2003). Human Resource Management and Accounting, India at Elegant Printers
- 47-Robbins, and Coulter, M., (1999), management, 6th ed, Prentice- Hall Inc., New Jersey
- 48-Thompson & Strickland, (1998), Strategies management, Boston, Irwin, McGraw- Hill
- 49-Kandula, Srinivas, R. (2005). Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi 11



- 50-Bardwell, Julie & Calydon, Tim, (2010), "Human Resource Management: A Contemporary Approach", 2nd Edition, Prentice-Hall, Inc Dissertations and Theses:
- 51-Jayamaha, Nihal, Grigg, Nigel, and Mann, Robin, (2009), "A Study Of the Validity of Three Major Business Excellence Models In The Asia Pacific Region", Total Quality Management, Vol. 20, No. 11
- 52-Evans, James R., (2010), "Organizational Learning for Performance Excellence: A Study of Branch-Smith Printing Division", Total Quality Management, Vol. 21, No. 3
- 53-Chen, Ying, (2012), International Business Research, Journal of Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 4, No. 2, April
- 54-Rasoul ,Faraji & Poursoltani, Hosein,(2012),"The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, June (2012), Vol. 2, No.6
- 55-OECD, (2010), Performance Management in the Government of the People's Republic of China: Accountability and Control in the Implementation of Public Policy, OECD Journal on Budgeting Vol.2
- 56-Davis,D&Daley,B.J., (2008), "The learning Organization and its Dimensions Key Factor in Firms Performance", Human Resource Development International Vol. 11, No.1:51
- 57-Adebanjo, D., Crawford, N., McKenna,K., (2008), "Business Excellence", BPIR Management Brief – Volume 1, No.3
- 58-Chen, Ying, (2012), International Business Research, Journal of Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 4, No. 2, April
- Researches:
- 59-Lawler III, Edward E., (2010), Creating an Effective Appraisal System, Center for Effective Organizations CEO Publication, Marshall School of Business, University of Southern California, November) ·High performance Organization, www.innotiimi.com (Laamanen, Kai, 2007,61-60
- 61-Ajaif, Mona, (2008), Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East RESPONSIBILITIES: Challenges, Dubai: TQM College
- 62-Harrington, James, (2005), “The Five Pillars of Organizational Excellence”, Pakistan’s 9th International Conference on Quality Improvement, 14-15, 2005 – Karachi, Pakistan piqc.com.pkiqc. com.
- 63-Baldrige, performance excellence program, Education Criteria of Performance Excellence. The fundamental concepts of Excellence, (2003), www.efqm.org
- c- Journals and Periodicals:
- 64-Hillman, L.W., Schwandt, D. R., & Bartz, D. E. (1990), Enhancing staff Members’ performance through feedback and coaching. The Journal of Management Development, 9(3), 20-27. www.maharty.com
- 65-Guthrie, P., James, Patrick, C., Flood, Sarah, Mac, C.,(2008) High performance work systems workforce productivity, and Innovation: A comparison of MNCS and Indigenous Firms, Link working Paper series, Dublin city university
- 66-Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011), "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams", Journal of Business Research, Published by Elsevier Inc



The Reflection of Performance Management Practices on Organizational Excellence

Abstract

The research aims to shed light on the extent to which the practices of performance management in achieving organizational excellence in one of the formations and the Ministry of Finance (GCT). The importance of the selection of these organizations is that they occupies a large and exceptional importance in the national economy through income redistribution add it to cover a large part of the state budget revenues, these organizations possess functionally diverse cadre of them pregnant initial certification and other senior and he fairly stable To meet this target, and on the basis of the data search exploratory researcher built model hypothesis for the search included variable impressionist and Responder, depending on the kinetic model formulated hypotheses, and to test the validity of hypotheses and collect information from the research sample (79) members of the branch managers and their assistants and directors of individuals with decision-makers, Use the questionnaire as a tool in the search for the head of the collection of data and information as well as personal interviews, also used a variety of statistical tools for data analysis and processing of information and the adoption of statistical programs such as ready (SPSS). The importance of this research lies in that they are trying to come out Btaesel intellectual nature of the research variables based on the actual practice of the organization examined, and the extent of its ability to reach organizational excellence. In light of the results of research and analysis has been to reach a set of conclusions was among them there is a correlation relationship between dimensions of performance management (performance planning, performance assessment, performance improvement, feedback), which confirms the cohesion of these dimensions with each other, as well as having ties correlation also between the dimensions of organizational excellence (excellence leadership, characterized by subordinates, and marked a strategic, characteristic of organizational culture) with each other, which confirms the homogeneity of these dimensions.

1-The existence of a significant effect of the practices of performance management in organizational excellence in the research sample. The research found also to a number of recommendations and suggestions, as well as to encourage graduate students and

2- researchers to conduct more studies and applied research in this area

The research found also to a number of recommendations and suggestions, as well as to encourage graduate students and researchers to conduct more studies and applied research in this are .

Key word/ performance management, organizational excellence, planning, assessment, improvement, feedback, leadership, strategic ,Employee, organizational, culture