

واقع منهج إدارة الأداء وأثره على التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية
الفلسطينية "جوال"

إعداد/

د. محمد منصور الزعنون

محاضر غير متفرغ- جامعة غزة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق منهج إدارة الأداء وأثره في تحقيق التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (41) فقرة لجمع البيانات الأولية اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من (60) موظفاً يعملون في وظائف إشرافيه بشركة جوال (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة) في فروع الشركة العاملة في قطاع غزة، وتم تحليل الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وقد أظهرت النتائج أن شركة "جوال" تطبق منهج إدارة الأداء وأبعاده (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.90)، وأن الشركة لديها مستوى مرتفع من التميز التنظيمي بمتوسط حسابي (3.93). كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال. وتوصي الدراسة إدارة شركة جوال بالمحافظة على مستوى تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي الحالي، والعمل على تحسينهما بشكل مستمر؛ من خلال منح العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، وخلق الدافعية لديهم نحو التميز.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، إدارة الأداء.

The Reality of Performance Management Approach and its impact on Organizational Excellence in Palestinian Cellular Communications Company "JAWAL"

Abstract

The study aims to identify the reality of performance management approach application and its impact on achieving organizational excellence in Palestinian cellular communications company "JAWWAL". The study relied on the analytical descriptive approach. A questionnaire was developed consisting of (41) paragraphs to collect the necessary preliminary data from the study sample which consists of (60) employees who work in supervisory jobs in all operating branches in the Gaza Strip (Director, Head of Department, Unit Officer). The questionnaire was analyzed and the hypothesis of the study was tested by the Statistical Packages Program (SPSS).

The results showed that JAWWAL implements a performance management approach and its dimensions (performance planning, performance guidance, performance evaluation, performance improvement) with a high score and a mean (3.90). The results also showed that JAWWAL has a high level of organizational excellence with a mean (3.93). moreover, the study showed that there was a statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the application of performance management approach in achieving organizational excellence in JAWWAL. The study recommends the management of JAWWAL to maintain and improve the level of the current performance management approach implementation and the organizational excellence by giving the employees the necessary powers to perform the work, and senior management contribution in creating motivation towards excellence.

Key words: Organizational Excellence, Performance Management Approach

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها المنظمة، وأصبحت تتفوق عليها مبالغ كبيرة من أجل تطويرها؛ وذلك لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأفراد هم الذين يبدعون ويجددون ويبتكرون، وهم حجر الأساس في تحقيق التميز والنجاح للمنظمة، وفي عصر العولمة والانفتاح والمنافسة الشديدة الذي يُميز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومروّسين. وإدارة الأداء هي عملية تهدف إلى التقييم والتطوير المستمر لمختلف جوانب أداء العاملين من حيث التخطيط والتوجيه والتقييم والتحسين، كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم، بل وتحول الأداء من دورة العمل الروتينية إلى إنجاز أهداف مرسومة وواضحة، كما تركز إدارة الأداء على التعاون بين المدير والمروّسين في عملية تخطيط ومراقبة وتقييم الأداء بشكل مشترك، حتى يشعر الموظف بأهميته كعنصر فعال في المنظمة؛ وكذلك من أجل أن يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة منه باعتباره أصبح جزءاً مهماً في وضعها (مباركي، 2014: 32).

ونظراً لأهمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، تأتي هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على مدى تطبيق منهج إدارة الأداء ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وهي أكبر شركة اتصالات خلوية في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تبلورت مشكلة البحث في ضوء حاجة المنظمات التي تبحث وتحرص على التميز التنظيمي إلى تطبيق منهج إدارة الأداء باعتباره أحد المناهج التي تعنى بالأداء البشري وتطويره وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد انفردت شركة جوال بسوق الاتصالات الفلسطينية كمشغل وحيد لخدمة الاتصالات الخلوية في قطاع غزة لمدة (18) عاماً (2017-1999)، وفي العام (2017) دخلت شركة " الوطنية موبايل " التي تغير اسمها في العام (2018) إلى شركة " أوريدو " كثنائي مشغل لخدمة الاتصالات الخلوية في قطاع غزة، مما وضع شركة جوال ولأول مرة منذ انطلاقتها في العام (1999) أمام حالة جدية من المنافسة تتطلب بلا شك مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في ظل حالة المنافسة القائمة.

ويمكن إبراز المشكلة الرئيسية للبحث في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق منهج إدارة الأداء وأثره في تحقيق التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية "جوال"، ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق منهج إدارة الأداء في شركة جوال؟

2. ما مستوى التميز التنظيمي في شركة جوال؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال؟

4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال؟

فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيس الأول ($H01$): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.

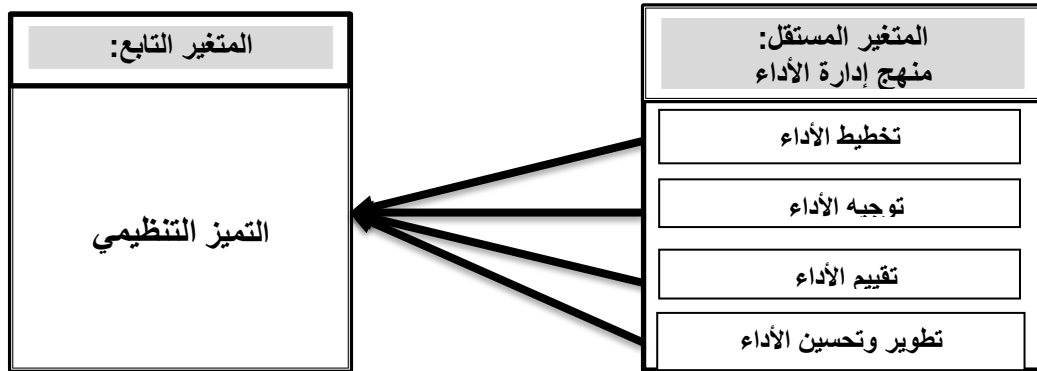
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توجيه الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.

3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.

4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير وتحسين الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.

الفرض الرئيس الثاني ($H02$): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال.

أنموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع تطبيق منهج إدارة الأداء في شركة جوال.

2. التعرف إلى مستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.

3. التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق منهج إدارة الأداء وأبعاده (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) وتحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال.
4. التعرف إلى أثر تطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار في شركة جوال في تطبيق منهج إدارة الأداء، والارتقاء بمستوى التميز التنظيمي.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمة، فالأفراد هم رأس المال الفكري والثروة الحقيقية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فالمورد البشري مورد لا ينضب بالتقدم، ويصعب تقليده، وهو منبع الإبداع والأفكار الابتكارية التي تحقق التميز للمنظمة، وتمتد الدراسة المكتبة العربية بدراسة جديدة من نوعها نسبياً، حيث إن منهج إدارة الأداء لم ينل نصيبه الكافي من الاهتمام في الأبحاث والدراسات العلمية السابقة، وبالتالي تسد الفجوة البحثية في هذا المجال.

2. الأهمية التطبيقية:

شركة "جوال"، هي أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين، وقد بلغ عدد الخطوط الخلوية في الشركة حوالي (2.98) مليون خط في العام (2017)، وينتسب إلى "جوال" حتى عام (2017) حوالي (1000) موظفة وموظف، وبالتالي هي من الشركات الرائدة في فلسطين، وتلفت الدراسة انتباه المسؤولين في شركة جوال إلى أهمية تطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي، وتبين نقاط القوة والضعف في هذا المجال، وتوضح مسارات التصحيح من خلال ما ستقدمه من نتائج وتوصيات.

حدود الدراسة:

الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة (نوفمبر 2018 ولغاية مارس 2019)

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة جوال بفروع قطاع غزة (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة).

الحد الموضوعي: اقتصر تفسير منهج إدارة الأداء على الأبعاد: (تخطيط، توجيه، تقييم، تطوير وتحسين الأداء).

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) نظراً لصعوبة التواصل الجغرافي مع المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) بسبب الاحتلال "الإسرائيلي".

الدراسات السابقة:

1. **دراسة Nunzio.et.at (2018):** هدفت إلى التعرف على ما إذا كان وإلى أي مدى يمكن لتطبيق نظام إدارة الأداء أن يحسن مستويات الأداء في الجامعات العامة، ولتحقيق ذلك تم تحليل وتفحص جودة أنظمة إدارة الأداء وتأثيراتها المحتملة على مستويات الأداء في (29) جامعة عامة في إيطاليا خلال الفترة (2011-2014)، وبالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من القياس والتحليل والاهتمام بإدارة الأداء، لا سيما في المنظمات المعقدة مثل الجامعات نظراً لتأثيراتها في تحسين مستويات الأداء، كما بينت الدراسة أن الأكاديميين في الجامعات يعرفون انفسهم بمؤهلاتهم أكثر مما يعرفون انفسهم بمنظمتهم.
2. **دراسة بوسالم (2017):** هدفت إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي لشركة سوناطراك البترولية بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ تعدادها (340) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك دوراً للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية).
3. **دراسة نجم (2017):** هدفت الدراسة للتعرف على أثر أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية في التميز التنظيمي، وتم تطبيقه على شركات قطاع الدواء بالدقهلية، واعتمد الباحث في تحديد مفردات البحث على أسلوب الحصر الشامل لمدراء ورؤساء أقسام شركات قطاع الدواء بالدقهلية، وقد بلغ عددهم (128) فرداً. واستخدم الباحث قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض جمع البيانات، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج، تمثلت في وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية وأبعاد التميز التنظيمي، وجود تأثير معنوي لمعظم أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية على أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية).
4. **دراسة Seyyed & Robert (2016):** هدفت إلى التعرف على واقع التميز التنظيمي المستدام في قطاع شركات البناء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن "إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة" هما عنصران أساسيان ويلعبان دوراً حاسماً في الأداء الذي يؤدي للتميز التنظيمي المستدام. كما توصلت الدراسة إلى أن تطوير الموارد البشرية والتدريب يؤثران على جميع مجالات قدرات شركات البناء والتي بدونها لا يمكن تخطيط وتنفيذ برامج بناء القدرات بفعالية.
5. **دراسة مباركي (2014):** هدفت إلى التعرف على دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة (100) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد إدارة الأداء البشري الآتية (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، مراقبة وتقييم الأداء، تطوير وتحسين

الأداء) والمتغير التابع الرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تطبق عملية إدارة الأداء البشري بدرجة جيدة بمتوسط حسابي بلغ (3.47).

6. دراسة (2014) Tong ngee goh: هدفت إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين؛ من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي؛ من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط ب: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين، والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

7. دراسة (2010) James r.k Kagaari: هدفت إلى التعرف على مدى حاجة مديري الجامعات العامة في الدول النامية وخاصة أوغندا إلى الاهتمام بممارسة إدارة الأداء المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدم الباحث المنهج الكمي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 900 موظف في أربع جامعات حكومية في أوغندا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات إدارة الأداء وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن تحسين تدفق المعلومات بين المديرين والمعلومات أتاح ممارسة جديدة، مثل اللامركزية في اتخاذ القرارات وتبني العمل الجماعي.

8. دراسة حمرون (2010): هدفت إلى معرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية لأسلوب إدارة الأداء، والتوصل إلى إعداد برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والبالغ عددهم (181) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك تمارس أسلوب إدارة الأداء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهداف إدارة الأداء، تخطيط إدارة الأداء، تهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة Nunzio.et.at (2018)، ودراسة مباركي (2014)، ودراسة James r.k Kagaari (2010)، في تناولها لمتغير إدارة الأداء كمتغير مستقل، وتتفق معها كذلك في المنهج العلمي المستخدم وأداة الدراسة، وتختلف معها في المتغير التابع، كما تختلف معها في مؤشرات قياس وتفسير متغير إدارة الأداء.

تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة بوسالم (2017)، ودراسة نجم (2017)، ودراسة Seyyed Robert (2016)، ودراسة Tong ngee goh (2014) في تناولها لمتغير التميز التنظيمي كمتغير تابع، كما تتفق معها بشكل كبير في المنهج العلمي وأداة الدراسة، وتختلف معها في المتغير المستقل، وأبعاد تفسير التميز التنظيمي، ومجتمع التطبيق.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير إدارة الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية، (تخطيط، توجيه، تقييم، تطوير وتحسين الأداء)، يرى الباحث أنها أبعاد مترابطة ومتمكاملة وتعتمد على بعضها البعض، وبالتالي تتناول هذه الدراسة هذا المتغير بشكل أكثر شمولية وعمق من الدراسة السابقة، كما تطبق الدراسة الحالية في مجتمع جديد وهو شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

كما تتميز الدراسة الحالية كونها تنظر إلى التميز التنظيمي بمنظور أعمق من الناحية المفاهيمية من الدراسات السابقة، حيث ترى في التميز التنظيمي على أنه جهد مخطط ومستمر يتضمن سعي المنظمة نحو الأفضل والميزة التنافسية المستدامة من خلال بناء وتحقيق التميز في (5) مجالات أساسية وهي (القيادة، المرؤوسون، الهيكل التنظيمي، التميز الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية).

الإطار النظري لمنهج إدارة الأداء والتميز التنظيمي:

أولاً: إدارة الأداء (التعريف، الأهداف، الأبعاد ومؤشرات القياس):

1. تعريف الأداء:

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (هلال، 2011: 10). ويرى أبو النصر أن الأداء: " هو محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة، وتمثل القدرة في قدرة الفرد على القيام بعمله، ويعتمد ذلك على التعليم والتدريب والخبرات، بينما تتمثل الرغبة في رغبة الفرد للقيام بعمله، ويعتمد ذلك على دوافع العمل وحوافزه، أما البيئة فتتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء" (أبو النصر، 2012:65).

ويميز الباحث في هذه الدراسة بين مفهوم أداء الفرد وأداء المؤسسة، فأداء الفرد هو محصلة ونتيجة جهود الفرد في أداء وتنفيذ مهام عمله في إطار ما هو مرسوم له من أهداف، بينما أداء المؤسسة فهو محصلة ونتيجة جهود المؤسسة (جهود الأفراد، جهود وحدات العمل، جهود المؤسسة ككل)، في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية التي تملكها، وعليه فإن الأداء الفردي هو أحد عناصر الأداء المؤسسي.

2. تعريف إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء كعملية بأنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة" (الشيخ، 2010: 222).

ويرى Colling & Wood (2009) أن إدارة الأداء هي: " عملية تمكن العاملين من أداء أدوارهم بأفضل قدراتهم بهدف تحقيق الأهداف أو التفوق عليها وفق المعايير المعتمدة المرتبطة بشكل مباشر بغايات المنظمة". ويمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "الجهود الهادفة لتخطيط المنظمة وتنفيذ وتوجيه ومتابعة وتقييم وتحسين الأداء بالشكل الذي يتفق مع المعايير والمقاييس الموضوعية سعياً لتحقيق أهداف المنظمة" (حسن، 2011: 26).

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الأداء كمفهوم يتضمن إسقاط وظائف العملية الإدارية على مفهوم الأداء من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتقييم. ويعرف الباحث منهج إدارة الأداء إجرائياً بأنها: عبارة عن مجموعة من الممارسات المخططة والهادفة إلى تمكين العاملين من ممارسة مهام عملهم بأفضل طريقة ممكنة، والتأكد من أن الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، وهذه الممارسات تتضمن: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء.

3. أهداف إدارة الأداء :

ويمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي:

- 1.3: التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من سلوك العاملين.
- 2.3: تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد العاملين، ووضع نظام معلومات عن أداء العاملين وما يطرأ عليه من تغيرات.
- 3.3: إعطاء الفرصة لتبادل الرأي والمعلومات والخبرات، وتهيئة المناخ المناسب للتعاون بين العاملين وقياداتهم في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
- 4.3: التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء للثواب والعقاب فقط.
- 5.3: توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات، وتسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.
- 6.3: وضع منهجية علمية ومنطقية لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء، والعمل على تقدير الإنجازات والنتائج المتميزة.
- 7.3: تحسين وزيادة إنتاجية الموظفين، وترسيخ الفهم الشامل للأهداف الاستراتيجية، وتشجيع التواصل مع كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على المستويات الفردية للمدراء والموظفين (هلال، 2011: 51).

4. أبعاد ومؤشرات قياس إدارة الأداء :

1.4: تخطيط الأداء :

يعتبر تخطيط الأداء المرحلة الأولى لإدارة الأداء، وهو يرمي إلى رصف وترتيب الأهداف والخطة الاستراتيجية للمنظمة، مع تصميم لتوحيد الفهم الواضح حول ماذا يتوقع من العامل لإنجاز العمل، وماذا يتوقع هو لإنجازه، كما تختص هذه المرحلة بتحديد الأهداف، وتحليل الأداء الحالي، وتحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول (Evans, 1996: 39).

كما تهدف هذه العملية إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقت الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها (<https://www.abahe.co.uk> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي).

2.4: توجيه الأداء :

يحتاج الموظف باستمرار إلى الإرشاد والتوجيه من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل لتصحيح الأخطاء، والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة ومتابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد على إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه(مباركي، 2014: 42).

3.4: تقييم الأداء :

وهو عبارة عن عملية لقياس الأداء بغرض التأكد من تحقيق الأهداف التي تزود بدورها العاملين بنتائج أعمالهم السلبية أو الإيجابية من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي، بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وغالباً ما تمثل هذه العملية الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم (أبو النصر، 2012: 22). ومن خلال هذه العملية تستطيع المنظمة تحديد ما إذا كان أداء العاملين يتفق مع أهدافها أم لا، وذلك بالاعتماد على تقييم نتائج العمل وسلوكيات العاملين، إضافة إلى تقييم مهارات العاملين وقدراتهم وخصائصهم (جاد الرب، 2015: 15).

4.4: تطوير وتحسين الأداء :

تسعى المنظمات الباحثة عن التميز للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لذلك، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ويشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات كأساس للتطوير الذي يساعد الموظف في تهيئة مستقبل أفضل ويتعلق بالوظيفة الحالية والمستقبلية للفرد، وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف التي سببها عنصر من عناصر الأداء (مباركي، 2014: 44).

ثانياً: التميز التنظيمي (التعريف، الأهداف، الأبعاد ومؤشرات القياس):

1. تعريف التميز التنظيمي:

يوجد الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تبحث عن التميز، ولكن القليل منها هو الذي يتمكن من تحقيق هذا الهدف، فالتميز التنظيمي هو الحالة الصحية التي ينبغي أن تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز(الهالي وغبور، 2012: 20).

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات التميز التنظيمي:

- " قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات " (السيد، 2014: 279).

- الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل" (3: 2008: Breyfogle).

- " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة (TQM)، والعاملين ذوي القدرة على الإبداع" (فرج، 2009: 2).

ويتضمن التميز التنظيمي تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، واحترام العاملين وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، حيث أن ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وبالشكل المتميز (النسور، 2010: 35).

ويعرف الباحث التميز التنظيمي إجرائياً بأنه:

السعي المستمر من قبل المنظمة، والجهود المخططة المتواصلة لتصبح الأفضل في كل شيء، وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة تميزها عن المنظمات الأخرى، وذلك من خلال خلق وحيازة مجموعة من المقدرات الأساسية تتمثل في (قيادة متميزة، مرؤوسين متميزين، هيكل تنظيمي متميز، ثقافة تنظيمية متميزة، التميز الاستراتيجي).

2. أهداف التميز التنظيمي:

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات؛ ومن أبرزها ما يلي:

1.2: ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول لتحقيق الميزة التنافسية .

2.2: المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز .

3.2: تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.

4.2: دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز .

5.2: نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.

6.2: تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في الاتجاهات كافة، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء .

7.2: تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

8.2: تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية (الشهراني، 2017: 38).

3. أبعاد التميز التنظيمي ومؤشرات قياسه:

1.3: تميز القيادة:

يعد التميز في القيادة من أهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة الحديثة، فالتميز من خلال القيادة يعبر عن قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول العمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة (اللوحي، وأبو حجير، 2017: 22). والقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز التنظيمي، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز، وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة (Gupta & Parya, 2003:36).

2.3: تميز المرؤوسين:

يمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهامهم، بامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دون تذمر، وبالشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية بشكل أكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "فرسان التميز" إلى عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة المحافظة على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميزها، وأن تحرص عليها وهو أساس ثباتها في السوق (بومدين، وبوفطيمة، 2005: 285).

3.3: تميز الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يقياسها ويؤمن بها العاملون، وتعد قاعدة لسلوك الأداء في المنظمة (درة والصباغ، 2010: 441)، والتميز من خلال الثقافة التنظيمية يتضمن تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، بعناصر مثل (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات)، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير (Borghini, 2005: 236).

4.3: تميز الاستراتيجية:

يقصد بتميز الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Haverety & Roche, 2013: 119)، وتساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي، وذلك عن طريق تحسين الإنتاجية، وجودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل الاستراتيجي، زيادة سمعة المنظمة، وزيادة التماسك واستمرار المنظمة (جاد الرب، 2013: 496).

ثالثاً: نبذة عن شركة جوال:

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" ، هي أول مشغل للهواتف الخلوية في فلسطين، بدأت في تقديم خدماتها في العام (1999م)، وهي أحد أعضاء مجموعة الاتصالات الفلسطينية التي تأسست في العام (1995) كشركة مساهمة عامة، وقد بلغ عدد الخطوط الخلوية في شركة جوال حوالي (2.98) مليون خط في العام (2017)، وقد أثبتت "جوال" وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، ومنذ انطلاقتها نجحت "جوال" وفي وقت قصير للغاية في تحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها، بحصة سوقية تمثل (77%) من السوق الفلسطينية، بالإضافة إلى حصولها على شهادة "جودة إدارة البيئة" العالمية (ISO14001) عام (2004) ([/https://www.jawwal.ps](https://www.jawwal.ps)).

يبلغ عدد مراكز الخدمة في "جوال" (29) مركزاً مجهزة على أعلى المستويات، وأكثر من (1,000) موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من (10,000) منفذ بيع في الضفة وقطاع غزة، تمكنت "جوال" من التحول إلى الذراع اليمنى لمشتركيها الذين يعتمدون عليها في التواصل فيما بينهم وإنجاز أعمالهم، ووفّرت "جوال" خدمة التجوال الدولي مع أكثر من (436) مشغلاً، في أكثر من (170) دولة، وبمستوى تغطية يصل إلى (98%) من مناطق الضفة وقطاع غزة.

ينتسب إلى "جوال" حتى عام (2017) حوالي (1000) موظفة وموظف موزعين في محافظات الوطن كافة، منهم (340) موظفاً يعملون في محافظات قطاع غزة، وتعمل جوال على الحفاظ على موظفيها وتعزيز ولائهم، ومواكبة أحدث التطورات والتوجهات في مجال الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لهم، وتقديم أفضل الميزات والحوافز الوظيفية المادية والمعنوية، وتسعى باستمرار لتطوير قدراتهم، كما تسعى "جوال" للحفاظ على موقعها في ريادة الشركات التي تعمل في سوق الاتصالات الخلوية الفلسطينية من خلال توفير خدماتها بكفاءة وفعالية واحترافية عالية (التقرير السنوي لشركة جوال، 2017: 32).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية.

2. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير، رئيس قسم، مسؤول وحدة) في كافة فروع وإدارات شركة "جوال" في محافظات قطاع غزة، والبالغ عددهم (66) موظفاً وفقاً لإحصاءات إدارة الموارد البشرية بالشركة للعام (2018)، وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر

حجم المجتمع، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (60) استبانة؛ بنسبة استرداد بلغت (90%) من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يوضح عدد وخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1)

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث	التكرار	النسبة %
1.	المسمى الوظيفي	6	0.100
	مدير	20	33.33
	رئيس قسم	34	56.66
	مسؤول وحدة	60	100.0
2.	النوع الاجتماعي	48	80.00
	ذكر	12	20.00
	أنثى	60	100.0
3.	المؤهل العلمي	4	6.6
	دبلوم متوسط	49	81.6
	بكالوريوس	7	11.6
	دراسات عليا	60	100.0
4	سنوات الخدمة	14	23.33
	أقل من 5 سنوات	17	28.33
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	22	36.66
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	11.6
	15 سنة فأكثر	60	100.0
5	العمر	3	5.00
	أقل من 30 سنة	35	58.33
	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	17	28.33
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	5	8.33
	50 سنة فأكثر	60	100.0

ويتضح من الجدول السابق رقم (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة مسؤولي الوحدات، وهم يمثلون مستوى الإدارة الدنيا في شركة جوال، كما يغلب على أفراد العينة الطابع الذكوري، وهذا يتفق بشكل عام مع المجتمع الفلسطيني والمجتمعات العربية، كما يتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس والدراسات العليا، وبالتالي يبين ذلك تقدير شركة جوال لأهمية المؤهل العلمي عند التعيين في المواقع الإدارية، كما

يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم سنوات خدمة مرتفعة ومن فئات عمرية ناضجة، وبالتالي يطمئن الباحث إلى قدرتهم على تعبئة الاستبيان وتقديم المعلومات اللازمة بدقة وموضوعية.

3. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول " واقع منهج إدارة الأداء وأثره على التميز التنظيمي في شركة جوال "، وصممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة وإتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح محاور ومجالات الاستبانة والدراسات السابقة الداعمة:

جدول رقم (2)

محاور ومجالات الاستبانة

الدراسات السابقة الداعمة	عدد الفقرات	المجال	الرقم
	5	البيانات الشخصية	المحور الأول
		المحور الثاني: المجالات المفسرة لمتغير منهج إدارة الأداء	
دراسة مباركي صبرين (2014)، دراسة حمرون (2010)	7	تخطيط الأداء	1
	7	توجيه الأداء	2
	7	تقييم الأداء	3
	6	تطوير وتحسين الأداء	4
دراسة نجم (2017)، أبو بكر دراسة بوسالم (2017)	14	التميز التنظيمي	المحور الثالث
	41	مجموع الفقرات	

4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وفقاً للإجراءات التالية:

1.4: صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناءً على هذه الآراء تم إجراء بعض التعديلات التي بلغت نسبة الاتفاق عليها (70%) فأعلى من السادة المحكمين، واعتمدت الاستبانة بشكلها النهائي التي تكونت من (41 فقرة).

2.4: صدق الاتساق الداخلي: هذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتم فحص صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد تبين أن العبارات كافة تتمتع بمعامل ارتباط قوي، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.62 – 0.921).

3.4: **صدق البناء**: وهو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وتبين أن كافة المجالات ذات معامل ارتباط قوي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمجالات بين (0.918 ، 0.942)، وهي معاملات ارتباط قوية.

4.4: **ثبات الاستبانة**: ثبات الاستبانة يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تبين أن قيمة معامل ألفا لمحور التميز التنظيمي قد بلغ (0.893) ولمحور إدارة الأداء (0.916) والدرجة الكلية (0.924). وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5. سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

اعتمد الباحث على سلم المقياس التالي للحكم على اتجاه الإجابات ودرجة الموافقة على كل فقرة وكل مجال من مجالات الاستبانة:

جدول رقم (3)

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	1 - 35.9	36 - 51.9	52 - 67.9	68 - 83.9	84 - 100
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

6. اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق من اختبار التوزيع الطبيعي أستخدم اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وبلغت الدرجة الكلية للاختبار (0.953) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.135) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة.

7. الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي: النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)، واختبار K-S - kolmogorov-Smirnov، اختبار (One sample T.Test)، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

نتائج الدراسة الميدانية:

1. عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي الأول:

نص السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة على ما يلي: ما واقع تطبيق منهج إدارة الأداء في شركة جوال؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات المفسرة لتطبيق منهج إدارة الأداء (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء)، وذلك بالاعتماد على اختبار One sample T.Test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3)، والجداول التالية من رقم (4-9) توضح ذلك:

1.1: واقع تطبيق تخطيط الأداء في شركة جوال:

جدول رقم (4)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تخطيط الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشارك الإدارة المرؤوسين في وضع خطط العمل والأهداف المستقبلية.	*3.47	1.10	69.33	6
2	توجد فرص لمناقشة الأهداف الفردية مع الرئيس.	*3.45	.91	69.00	7
3	هناك توافق بين مهام المنصب ومستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بهذا العمل.	*3.98	.79	79.67	2
4	يكون الموظف على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء بالعمل.	*4.25	.84	85.00	1
5	وصف الوظيفة يتيح للموظف معرفة مدى ملاءمة قدراته مع مسؤولياته.	*3.98	.77	79.67	3
6	من خلال وصف الوظيفة يتم معرفة مختلف ظروف العمل التي سيتعامل معها الموظف.	*3.80	.94	76.00	5
7	تهتم الإدارة بتخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين	*3.90	.99	78.00	4
	جميع أسئلة المجال معاً	*3.83	.70	76.67	

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (4) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.83)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (76.67%)، والانحراف المعياري (0.70)، والمجال ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن مجال واقع تطبيق منهج تخطيط الأداء حصل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة.

2- حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها " يكون الموظف على علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة به قبل البدء بالعمل " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.25) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (2) التي نصها " توجد فرص لمناقشة الأهداف الفردية مع الرئيس " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.45)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

بشكل عام نستنتج أن شركة "جوال" تطبق منهج تخطيط الأداء بدرجة مرتفعة، وتتفق بشكل كبير مع الأسس والمبادئ العلمية السليمة لتخطيط أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، وترتفع درجة التطبيق بشكل كبير جداً في مسألة تعريف الموظفين بكامل المسؤوليات والمهام الخاصة بهم قبل بدء العمل، وتتنخفض قليلاً إلى درجة تقترب من المتوسطة في جانب مناقشة الأهداف الفردية مع الرؤساء، وجانب مشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف المستقبلية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بقيام شركة جوال بوضع وصف وظيفي لمختلف وظائف الشركة مما أتاح للشركة والعاملين القيام بعملية تخطيط الأداء بشكل جيد وفعال.

2.1: واقع تطبيق توجيه الأداء في شركة جوال:

جدول رقم (5)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توجيه الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح.	*4.33	.54	86.67	1
2	تتم مناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف مع الرئيس المباشر.	*4.28	.78	85.67	2
3	يتم تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع المدير.	*3.95	.77	79.00	5
4	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين.	*3.53	.83	70.67	7
5	يتم من خلال التوجيه تعزيز السلوك الفعال للأفراد.	*3.73	.94	74.67	6
6	يتم مقابلة العاملين مع رؤسائهم لمناقشة نتائج تقييم أدائهم.	*4.07	.61	81.33	3
7	يوضح الرئيس للعاملين الكيفية التي يساهم بها عملهم في تحقيق أهداف الشركة.	*4.05	.34	81.00	4
	جميع أسئلة المجال معاً	*3.99	.47	79.86	

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (5) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.99)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (79.86%)، والانحراف المعياري منخفض (0.47)، والمجال ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ ، وهذا يعني أن مجال توجيه الأداء قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة مباركي (2014).

2- حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها " يتم إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.33) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (4) التي نصها "يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين" على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.53)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

بشكل عام نستنتج من الجدول أن شركة "جوال" تطبق عملية توجيه الأداء بدرجة مرتفعة، وتتفق بشكل كبير مع الأسس والمبادئ العلمية السليمة لتوجيه أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، وترتفع درجة التطبيق بشكل كبير جداً في مسألة إمداد الأفراد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح، وتخفض درجة التطبيق في جانب تركيز عملية التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحتاج هذه الجانب إلى مزيد من الاهتمام نظراً لأهمية الاتصالات غير الرسمية في توجيه العمل والأداء بشكل عام. وربما يعود السبب في ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البعد إلى انخفاض نطاق الإشراف في الشركة الذي لا يتجاوز بالمتوسط (5) أفراد لكل وظيفة إشرافية؛ مما يتيح مزيداً من الفعالية في عملية توجيه الأداء ومتابعته.

3.1: واقع تطبيق تقييم الأداء في شركة جوال:

جدول رقم (6)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتم تقييم مدى تحقق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة.	*4.12	.64	82.33	2
2	يتم إعلام العاملين بنتائج التقييم.	*4.32	.62	86.33	1
3	يساعد تقييم الأداء على تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب.	*3.77	.95	75.33	6
4	تساعد نتائج التقييم على بث روح المنافسة بين العاملين لزيادة إنتاجيتهم.	*3.98	.97	79.67	4
5	برنامج التقييم بالشركة مرتبط بنظام الحوافز والمكافآت.	*3.85	1.19	77.00	5
6	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة	*3.72	.90	74.33	7

				وعادلة للجميع.	
3	80.00	.90	*4.00	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة سير عمل المرؤوسين كالتقارير والاجتماعات ولقاء العاملين.	7
	79.29	.65	*3.96	جميع أسئلة المجال معاً	

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.96)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (79.86%)، الانحراف المعياري (0.65)، والمجال ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن مجال واقع تطبيق عملية تقييم الأداء قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة.
 - 2- حصلت الفقرة رقم (2) التي نصها " يتم إعلام العاملين بنتائج التقييم " على أعلى درجة موافقة؛ بمتوسط حسابي (4.32) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (6) التي نصها " طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وسهلة وعادلة للجميع " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.72)، وهي درجة موافقة مرتفعة. بشكل عام نستنتج من الجدول أن شركة "جوال" تطبق عملية تقييم الأداء بدرجة مرتفعة، وتتفق بشكل كبير مع الأسس والمبادئ العلمية السليمة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات الخدمية، وترتفع درجة التطبيق بشكل كبير جداً في مسألة إعلام العاملين بنتائج التقييم، وهذا جانب على قدر كبير من الأهمية في عملية التقييم، وتتنخفض درجة التطبيق قليلاً في مسألة وضوح وعادلة وسهولة طرق التقييم المعتمدة، ويحتاج هذه الجانب إلى مزيد من الاهتمام؛ نظراً لأهمية استناد طرق التقييم المعتمدة على مبدأ العدالة؛ ووضوحها لجميع العاملين.
- ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لبعده تقييم الأداء باهتمام الشركة بعملية تقييم الأداء بشكل كبير، حيث تقوم الشركة بعملية التقييم كل (6) شهور، بواقع مرتين سنوياً، ويتم تعديل ومراجعة بنود عملية التقييم أولاً بأول، وتتضمن نماذج التقييم ثلاثة محاور أساسية هي: الكفاءة، السلوكيات، المهارات.**

4.1: واقع تطبيق تطوير وتحسين الأداء في شركة جوال:

جدول رقم (7)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير وتحسين الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العاملين.	*4.12	.64	82.4	1
2	يحرص الرؤساء على نقل خبراتهم للموظفين.	*3.32	.62	66.43	5
3	يعمل التدريب على تصحيح مسار عملية الأداء المنخفض.	*3.70	.95	74.00	4
4	تساعد برامج تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة.	*3.88	.97	77.67	2
5	تستخدم الإدارة أساليب متنوعة لتحسين الأداء	*3.84	1.19	76.80	3
6	يتم اعتماد التدوير الوظيفي كطريقة مناسبة للتدريب وتحسين الأداء.	*3.26	.90	65.23	6
	جميع أسئلة المجال معاً	*3.68	.72	73.60	

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (7) ما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.68)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (73.60%)، الانحراف المعياري (0.72)، والمجال ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن واقع تطبيق عملية تطوير وتحسين الأداء قد حصل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة.
- 2- حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها " تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العاملين " على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.12) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (6) التي نصها " يتم اعتماد التدوير الوظيفي كطريقة مناسبة للتدريب وتحسين الأداء " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.26)، وهي درجة موافقة متوسطة، كما حصلت الفقرة رقم (2) التي نصها " يحرص الرؤساء على نقل خبراتهم للموظفين " على درجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32).

بشكل عام نستنتج من الجدول أن شركة جوال تطبق عملية تطوير وتحسين الأداء بدرجة مرتفعة، وتتفق بشكل كبير مع الأسس والمبادئ العلمية السليمة، وترتفع درجة التطبيق في جانب توافق البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات العاملين، ويعتبر هذا الجانب من أسس ومبادئ عملية تطوير وتحسين الأداء، وتتنخفض درجة

التطبيق إلى درجة متوسطة في مسألة اعتماد التدوير الوظيفي كطريقة مناسبة للتدريب وتحسين الأداء، ومسألة حرص الرؤساء على نقل خبراتهم للموظفين، وبالتالي تحتاج هذه الجوانب إلى مزيد من التحسين. وتجدر الإشارة إلى وجود دائرة مختصة في الشركة وهي دائرة التدريب والتطوير، وتتبع مباشرة لإدارة الموارد البشرية، وتتركز مهمتها في العمل على تطوير وتحسين أداء العاملين، كما تدعم الشركة التحصيل العلمي لموظفيها من خلال تغطية تكاليف التحصيل الأكاديمي للعاملين الراغبين في تطوير قدراتهم العلمية، وربما يفسر هذا حصول بعد تطوير وتحسين الأداء على درجة موافقة مرتفعة.

5.1: واقع تطبيق أبعاد منهج إدارة الأداء مجتمعة:

جدول رقم (8)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على كافة مجالات إدارة الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	مرتفعة	76.67	.70	*3.83	تخطيط الأداء
1	مرتفعة	79.86	.47	*3.99	توجيه الأداء
2	مرتفعة	79.29	.65	*3.96	تقييم الأداء
4	مرتفعة	73.60	.72	*3.68	تطوير وتحسين الأداء
	مرتفعة	78.02	.57	*3.90	الدرجة الكلية للمحور الأول

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (8) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لمحور منهج تطبيق إدارة الأداء بفقراته كافة وأبعاده بلغ (3.90)، وهو أعلى من المتوسط الحيادي (3)، الوزن النسبي (78.02%)، والانحراف المعياري بلغ (0.57) مما يعني عدم تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي بشكل كبير، والمحور ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ونستنتج من ذلك أن شركة "جوال" تطبق منهج إدارة الأداء بدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة مباركي (2014)، وتختلف جزئياً مع دراسة حمرون (2010). كما أن تطبيق الشركة لكافة أبعاد إدارة الأداء من (تخطيط، توجيه، تقييم، تطوير وتحسين) بدرجات مرتفعة؛ يعني أن الشركة تنظر لموضوع إدارة الأداء كمنهج متكامل يعتمد على مجموعة من العمليات المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض، وجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية في شركة جوال يوجد بها دائرة مختصة للتدريب والتطوير متضمنة وحدة إدارة الأداء، وهذه الوحدة مهمتها إدارة أداء العاملين من مختلف الجوانب والأبعاد.
2. حصل مجال توجيه الأداء على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة، وحصل مجال تقييم الأداء على الترتيب الثاني، وجاء مجال تخطيط الأداء في الترتيب الثالث، وحصل مجال تطوير وتحسين الأداء على الترتيب الرابع من حيث مستوى الموافقة، وهذا يعني أن عملية توجيه وتقييم الأداء تحظى باهتمام أكبر من قبل إدارة شركة

"جوال" مقارنة بعملية تخطيط وتطوير الأداء، وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل شركة "جوال"، حيث إنها مؤسسة خدمية تعتمد جودة الخدمة المقدمة فيها على العنصر البشري الذي يحتك بشكل مباشر مع جمهور العملاء، مما يجعل الإدارة تهتم بشكل كبير بتوجيه الأداء وتقييمه أولاً بأول؛ حرصاً على إعطاء انطباع جيد عن الخدمة المقدمة من وجهة نظر عملاء البنك، كما أن مبدأ (حسن المعاملة) ويقصد به حسن معاملة الموظفين للعملاء يعتبر من المبادئ الأساسية التي تحكم أعمال البنوك بشكل عام.

2. عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي الثاني:

نص السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة على ما يلي: ما مستوى التميز التنظيمي في شركة جوال ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المفسرة لمستوى التميز التنظيمي والبالغ عددها (14) فقرة، وذلك بالاعتماد على اختبار One sample T.Test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3)، والجدول التالي رقم (9) يوضح ذلك:

جدول رقم (9)

نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على محور التميز التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	*3.87	.77	77.33	9
2	تُحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.	*3.97	.69	79.33	7
3	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العاملين نحو التميز بالعمل.	*3.43	.80	68.60	13
4	يحرص العاملون على المشاركة في حل المشكلات.	*3.78	.85	75.67	11
5	العاملون يمتازون بالحماس والمثابرة بإنجاز الأعمال المناطة بهم.	*4.12	.69	82.33	4
6	يملك العاملون القدرات العقلية والإبداعية الكفيلة بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.	*4.22	.42	84.33	2
7	تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	*4.25	.44	85.00	1
8	تساهم ثقافة المنظمة في تهيئة العاملين للتطوير المستمر.	*4.05	.65	81.00	5
9	تمتلك المنظمة الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى إلى تحقيقه.	*4.18	.72	83.67	3

6	81.00	.79	*4.05	تتسجم استراتيجية الشركة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	10
12	75.67	.90	*3.78	استراتيجية الشركة تدعم المناخ الذي يعزز من مستويات التميز التنظيمي.	11
10	76.00	.73	*3.80	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها الشركة.	12
8	78.33	.56	*3.92	يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية.	13
14	67.00	1.16	*3.35	الموظفين لديهم الصلاحيات اللازمة لأداء العمل (توزيع السلطة).	14
	78.67	.48	*3.93	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

1- المتوسط الحسابي الكلي لجميع أسئلة المحور يساوي (3.93)، وهو أعلى من درجة الحياد (3)، والوزن النسبي بلغ (78.67%)، والانحراف المعياري (0.48)، وهذا يعني عدم تشتت استجابات أفراد العينة بشكل كبير عن المتوسط الحسابي، والمحور ككل دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ونستنتج من ذلك أن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2- حصلت الفقرة رقم (7) التي نصها " تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين " حصلت على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.25) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً ، وحصلت الفقرة رقم (14) والتي نصها " الموظفين لديهم الصلاحيات اللازمة لأداء العمل (توزيع السلطة) " على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.35).

بشكل عام نستنتج من الجدول أن مستوى التميز التنظيمي في شركة "جوال" هو مستوى مرتفع، وأن الشركة تسعى نحو التميز التنظيمي، وفقاً لأسس ومبادئ علمية سليمة، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة بوسالم (2017)، ودراسة نجم (2017). وتجلّى تميز الشركة بشكل واضح في حرص الشركة على تميز ثقافتها التنظيمية من خلال عكس الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين، وحرصها على تميز المرؤوسين من خلال تملكهم القدرات العقلية والإبداعية، وحرصها على التميز الاستراتيجي من خلال امتلاك الرؤية المستقبلية، وحرصها على التميز القيادي من خلال تحقيق القيادة لأهداف العمل عبر تهيئة الظروف المناسبة، ونستنتج من الجدول كذلك وجود بعض جوانب الضعف في مجال التميز التنظيمي تمثلت في ضعف الصلاحيات اللازمة لأداء العمل (توزيع السلطة) لدى الموظفين، وضعف في عملية خلق الإدارة العليا الدافعية لدى العاملين نحو التميز بالعمل.

3. إجابة السؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة على ما يلي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية مقابل الفرضية البديلة على النحو التالي:

الفرض الرئيس الأول (H01): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال، وتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توجيه الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير وتحسين الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال.

وتم اختبار الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تم إيجاد العلاقة بين كل مجال من مجالات إدارة الأداء والتميز التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10)

معاملات الارتباط بين مجالات إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تخطيط الأداء	0.624	0.000
توجيه الأداء	0.643	0.000
تقييم الأداء	0.717	0.000
تطوير وتحسين الأداء	0.663	0.000
إدارة الأداء	0.733	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

يتضح من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة "جوال" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.627)، وعليه نرفض الفرض الفرعي الصفرى الأول ونقبل الفرض البديل.

2. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توجيه الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة "جوال" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.643)، وعليه نرفض الفرض الفرعي الصفري الثاني ونقبل الفرض البديل.

3. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة "جوال" حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.717)، وعليه نرفض الفرض الفرعي الصفري الثالث ونقبل الفرض البديل.

4. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطوير وتحسين الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة "جوال"، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.663)، وعليه نرفض الفرض الفرعي الصفري الرابع ونقبل الفرض البديل.

5. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة "جوال"، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.733)، وعليه نرفض الفرض الرئيس الأول الصفري ونقبل الفرض البديل. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Nunzio.et.al, 2018)

4. إجابة السؤال الفرعي الرابع من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الفرعي الرابع من أسئلة الدراسة على ما يلي: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية (H_{02}) التي نصت على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال. وباستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد تبين ما يلي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل انحدار إدارة الأداء على التميز التنظيمي

أثر منهج إدارة الأداء على التميز التنظيمي				
Durbin-Watson	Sig	قيمة دالة اختبار (t)	معاملات الانحدار β	المتغير
1.83	.004	3.039	1.204	الثابت
	.002	6.051	0.433	تخطيط الأداء (X1)
	.001	6.401	0.658	توجيه الأداء (X2)
	.000	7.846	0.535	تقييم الأداء (X3)
	.000	6.774	0.447	تطوير وتحسين الأداء (X4)
			0.567	معامل التحديد R^2
.000		Sig(F)	18.028	قيمة "F"

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) على مستوى التميز التنظيمي، حيث أن القدرة التفسيرية للنموذج كانت (56.7%)، وهي تبين نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من التباين الحاصل في المتغير التابع، وكانت قيمة (Durbin-Watson) = (1.83)، وقيمة (F) = (18.028) تدل على معنوية النموذج، وكانت قيمة مستوي المعنوية لكل من الثابت والمتغير المستقل أقل من (0.05)، وهذا يدل على أنه يوجد أثر لإدارة الأداء على التميز التنظيمي وعليه نرفض الفرض الرئيس الثاني (فرض العدم) ونقبل الفرض البديل. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع كلا من دراسة (Seyyed & Robert, 2016)، ودراسة (Tong Ngee Goh, 2014).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار التي تعبر عن النموذج ككل على الشكل التالي :

$$Y = 1.204 + 0.433 X_1 + 0.658 X_2 + 0.535 X_3 + 0.447 X_4$$

ملخص نتائج الدراسة:

1. تطبق شركة جوال منهج إدارة الأداء بأبعاده الأربعة مجتمعة (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.90)، ويتفق التطبيق بشكل كبير مع الأسس والمبادئ العلمية السليمة لإدارة الأداء في المنظمات الخدمية.
2. واقع تطبيق عملية توجيه الأداء في شركة جوال جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.99)، وحصل على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة، وواقع تطبيق عملية تقييم الأداء سجل مستوى مرتفعاً وبمتوسط حسابي (3.96) وحصل على الترتيب الثاني، وواقع تطبيق عملية تخطيط الأداء جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.83) وحصل على الترتيب الثالث، وواقع تطبيق تطوير وتحسين الأداء جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.68) وحصل على الترتيب الأخير من حيث درجات الموافقة.
3. توجد بعض نقاط الضعف النسبي في عملية تطبيق منهج إدارة الأداء في شركة جوال تتمثل في: ضعف فرص مناقشة الأهداف الفردية مع الرؤساء، ضعف مشاركة الإدارة للمرؤوسين في وضع خطط العمل والأهداف المستقبلية، ضعف تركيز عملية التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، ضعف اعتماد التدوير الوظيفي كطريقة مناسبة للتدريب وتحسين الأداء، ضعف حرص الرؤساء على نقل خبراتهم للموظفين.
4. التميز التنظيمي في شركة جوال سجل مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.93)، وتتفق ممارسات الشركة في هذا المجال مع الأسس والمبادئ العلمية السليمة للشركات الباحثة عن التميز وتحقيق المنافسة المستدامة.
5. تحرص شركة جوال على التميز التنظيمي في العمل وتسعى إليه بشكل منظم من خلال حرصها على التميز على عدة مستويات مثل (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، التميز الاستراتيجي)، وهناك

ضعف في جانب توزيع السلطة والصلاحيات اللازمة لأداء العمل على الموظفين، وضعف في عملية خلق الإدارة العليا الدافعية لدى العاملين نحو التميز بالعمل.

6. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق منهج إدارة الأداء ومستوى التميز التنظيمي في شركة جوال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.733). وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Nunzio.et.al, 2018).

7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهج إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في شركة جوال، حيث بلغت قيمة معامل التفسير R^2 (0.56).

التوصيات:

1. المحافظة على الواقع الحالي لمنهج تطبيق إدارة الأداء والعمل على تحسينه بشكل أكبر، لما له من قدرة وتأثير كبير في تحسين مستويات التميز التنظيمي بالشركة.

2. الاهتمام بشكل أكبر بعملية تخطيط الأداء الفردي للعاملين في شركة جوال وربطه بالأهداف والخطة الاستراتيجية للمنظمة، والسماح للعاملين بمناقشة أهدافهم الفردية مع رؤسائهم في العمل، ومشاركة الإدارة للمؤوسين في وضع خطط العمل والأهداف المستقبلية.

3. تحديد الأسس والمعايير الرئيسية التي يقوم عليها التوجيه الفعال للأداء لأي عمل أو مهمة في الشركة، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية الحالية والمستجدة، وظروف الشركة وإمكانياتها الداخلية والخارجية، والاعتماد بشكل أكبر على الاتصالات غير الرسمية لزيادة فعالية عملية التوجيه بين الرؤساء والمؤوسين.

4. تبني خطة واضحة ومستمرة لتطوير وتحسين الأداء وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين، وتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب، والاعتماد بشكل أكبر على أسلوب التدوير الوظيفي كطريقة مناسبة للتدريب وتحسين الأداء، ومزيد من حرص الرؤساء على نقل خبراتهم للموظفين من خلال التدريب أثناء العمل.

4. التطوير المستمر لطرق ومعايير تقييم الأداء في الشركة، بحيث يجب أن تستند عملية التقييم إلى معايير واضحة وبسيطة وعادلة، ويسهل فهمها من قبل كافة العاملين بالشركة، والعمل على ربط نظام التقييم بالشركة بشكل أكبر بنظام الحوافز والمكافآت ونظام التدريب.

5. المحافظة على مستويات التميز الحالية في الشركة، والعمل على تحقيق مستويات أعلى من خلال منح العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء العمل، ومساهمة الإدارة العليا في خلق الدافعية لديهم نحو التميز بالعمل.

المراجع باللغة العربية:

1. أبو النصر، مدحت. (2012). الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
2. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (2017). إدارة الأداء الناجحة تعريفها وسماتها، شروحات في إدارة الموارد البشرية، (ABAHE).

3. بوسالم، أبو بكر. (2017). دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والعلوم المالية، مجلد(3)، عدد(1)، الجزائر.
4. بومدين، بلكبير، وبوفطيمة، فؤاد. (2005). ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي بعنوان: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8 مارس، الجزائر.
5. جاد الرب، سيد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.
6. جاد الرب، سيد. (2015)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال- مناهج التميز التنافسي، القاهرة: دار الفكر العربي، مصر.
7. حسن، خالد. (2011). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
8. حمرون، ضيف الله. (2010). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك"، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 119، الرياض، السعودية.
9. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
10. السيد، هناء. (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليله، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، سنة 1، عدد 2، مصر.
11. شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، التقرير السنوي، 2017.
12. الشهراني، نورة. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
13. الشيخ، الدواي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلد (7)، العدد (7)، الجزائر.
14. فرج، وليد. (2009). علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكلية التقنية الإدارية -هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.
15. اللوح، نبيل، وأبو حجير، طارق. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة، 6-7 ديسمبر (2017).
16. مباركي، صبرين. (2014). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
17. نجم، أحمد. (2017). أثر أبعاد إدارة الأعمال الإلكترونية في التميز التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء بالدقهلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

18. النصور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
19. هلال، محمد. (2011). مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
20. الهلالي، الشربيني، وغبور، أماني. (2012). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 20، عدد 83، مصر.
- المراجع باللغة الانجليزية:

1. Borghini, R. (2005). A Framework for the Study of Relationship between Organizational Characteristics and Organizational Innovation, **The Journal of Creative Behavior**, Vol.31, N0.1.
2. Breyfogle, F. (2008). Integrated Enterprise Excellence, The Basics: Golfing Buddies Go Beyond Lean Six Sigma and the Balanced Scorecard, Pub Bridgeway **Books and Citius Publishing**, Inc, Vol.10, Austin USA
3. Collings, David, G. and Geoffrey Wood. (2009). **Human Resource Management-A critical approach**, Routledge, London & New York.
4. Evans, James R. (1996). **Production/Operations Management quality: Performance & Value.**, 5th ed, New York: West publishing Co Forrest.
5. Gupta, & P.Parya. (2003). **Human Resource Management and Accounting**, India: Elegant Printers.
6. Haverety, B and Roche, J. (2013). **Business Terms Dictionary**, Australia: CBS Company Inc.
7. James R.K. Kagaari & Munene, John.(2010). Performance Management Practices, Information and Communication Technology (ICT) Adoption and Managed Performance, **Quality Assurance in Education**. Volume 18, No.2.
8. Nunzio, Angiola.et.al. (2018). Performance Management in Public Universities Overcoming Bureaucracy, **International Journal of Productivity and Performance, Management**, Volume: 67, Issue: 4,
9. Seyyed Amin Terouhid & Robert Ries.(2016). Organizational Excellence Sustainability of Construction Firms ,**Journal of Modelling in Management**, Volume: 11 Issue: 4.
10. Thong, ngee goh. (2014). Professional Preparation for Service Quality and Organization Excellence, **international journal of quality and service**, vol.6, iss 2/3

مواقع الانترنت

www.abahe.co.uk .1

<https://www.jawwal.ps> .2