

دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي دراسة تطبيقية - على شركات مدينة العاشر من رمضان محمد عزت سعيد بنداري حجازي

المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي وذلك بالتطبيق على شركات مدينة العاشر من رمضان.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اداة لجمع المعلومات من خلال قائمة إستقصاء وزعت على العاملين بالمنظمات الصناعية محل التطبيق.

وبلغ مجتمع البحث (٩٠٧٠) عاملاً موزعون على (٥) منظمات صناعية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين في المنظمات محل البحث عددها (٣٧٠) مفردة.

وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تقييم الأداء وبناء التميز التنظيمي، ومن أهم توصيات البحث يوصي البحث المنظمات بالاعتماد على أسس علمية عند تقييم أداء عمالها، بما يتلاءم وثقافتها التنظيمية، حيث أن العامل البشري يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق التميز التنظيمي.



Abstract:

The research aims to identify the role of performance evaluation policy in building organizational excellence an empirical study on companies of 10th of Ramadan City.

The researcher used the descriptive and analytical approach and uses a tool to collect information through the questionnaire.

The total research community (9070) Distributors factor on (5) industrial organizations, was chosen as a stratified random sample of workers in the companies of 10th of Ramadan City number (370) of them are valid factors.

It was the use of statistical analysis software (Spss) for entry, processing and analysis of data.

The research found a group of the following results: There is a statistical significant association between performance evaluation policy and building organizational excellence, One of the main recommendations of the Search organizations recommend relying on scientific grounds throw evaluating workers, including fit and organizational culture, where the human factor plays a fundamental role in achieving organizational excellence.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

كلمة التميز تعنى التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى إمتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين إختلافاً إيجابياً ومبهرأ، كما أن إدارة التميز من وجهة نظر العديد من علماء الإدارة تعني الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المنظمة وبما يحقق لها التميز التنظيمي، ويمكن القول أن المنظمة قد تتميز في أمور كثيرة جداً منها: الموارد البشرية.⁽ⁱ⁾

وسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي للمنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان.

مشكلة الدراسة:

يلاحظ الباحث عدم إدراك الإدارة العليا في المنظمات (محل الدراسة) لمدى أهمية الدور الذى تلعبه سياسة تقييم الأداء في الوصول لأعلى درجات التميز، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة البحث وفقاً للتساؤل الرئيس التالي: "ما دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي؟"

أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى تأثير سياسة تقييم الأداء كمتغير مستقل على بناء التميز التنظيمي للمنظمات الصناعية المبحوثة كمتغير تابع.
2. التوصل إلى نتائج وتوصيات تفيد المنظمات الصناعية محل الدراسة في الوصول إلى أعلى درجات التميز التنظيمي.



فروض الدراسة:

الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة معنوية لسياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي، في المنظمات الصناعية محل التطبيق

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تتناول هذه الدراسة موضوعاً يتزايد الاهتمام به عالمياً، وهو سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي.
- إسهاماً علمياً يضاف إلى المكتبة العربية في هذا الموضوع الجديد
- إضافة إلى الجهود والمحاولات التي تهدف إلى سد الفجوة مابين مجال البحوث النظرية والتطبيقات العملية، لاسيما وأن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحيوية والجديدة، وهو سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تأتي ضمن الدراسات التي تعمل في اتجاه ترشيد الموارد البشرية، وذلك من خلال تناول سياسة تقييم الأداء من وحي مفاهيم التميز التنظيمي.
- الوصول إلي خطة عمل علي أرض الواقع تربط بين سياسة تقييم الأداء وبين التميز التنظيمي الذي تصبوا إليه المنظمات الصناعية.
- محاولة الربط بين الدراسات النظرية والتطبيق علي أرض الواقع بإستخدام أرقام واقعية وحالات عملية فعلية.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة

١- دراسة (Philippe et al, 2003)⁽ⁱⁱ⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مراحل نشأة وتطور مفهوم التميز وخاصة خلال العشرين سنة الماضية



والتي حدثت فيها بعض التطورات الجوهرية وأثرت بشكل هام على مراحل التميز. نتائج الدراسة: عرضت مراحل تطور مفهوم التميز، وتوصلت إلى أن هناك خمس مراحل أساسية للتمييز تتمثل في:

- ضرورة تحقيق المرونة العالية للمنظمة.
- القدرة على التغيير.
- التعلم باستمرار.
- نماذج التميز.
- التطوير المتكامل.

٢- دراسة (Jones 2004) (iii) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم آلية تحقق التميز في الأداء من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وذلك بهدف تقديم جودة متميزة لعملائها. نتائج الدراسة: توصلت إلى أن تميز الخدمة المقدمة يرجع إلى ثلاث مجموعات من العوامل:

- عوامل تقنية (سرعة، كفاءة، دقة).
- عوامل شخصية (معرفة مرونة سرية معلومات).
- عوامل بيئية (راحة، متعة).

٣- دراسة (السمني ٢٠٠٨) (iv) هدفت هذه الدراسة إلى أنه تسعى العديد من المنظمات المعاصرة في ظل بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد والتغير التكنولوجي السريع والعولمة المتزايدة. نتائج الدراسة: تحسين مستوى الأداء التنظيمي وبناء ميزة تنافسية دائمة للمنظمة على حساب غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لإمكاناتها ومواردها التنظيمية المختلفة والتي في مقدمتها العنصر البشري.

٤- دراسة (Lewis, Cynthia 2012) (v) هدفت هذه الدراسة إلى إن الغرض من هذه الدراسة هو تقييم وظيفة التدريب والتعلم المستمر والتي تلعب دور مهم في السعي لتحقيق التميز المؤسسي وذلك بهدف تحديد العوامل الرئيسية



دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي دراسة تطبيقية - على شركاه
محمد عزت سعيد بنداري مجازي

والنماذج والممارسات وأوصاف مكان العمل الناجح، وقد تم جمع البيانات من خلال التعمق في مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه مع الشخص المسئول عن التدريب في مكان العمل أو من ينوب عنه في كل منظمة. نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى أن تدريب المهنيين في مكان العمل يجب أن يكون جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة، ويجب أن تحظى باهتمام من قبل المديرين التنفيذيين والرؤساء داخل المنظمات.

٥- دراسة (الحدادي ٢٠١٤) (vi) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق الأنظمة الحديثة لإدارة الموارد البشرية بما يحقق الكفاءة في عملية إستقطاب العاملين وإختيارهم للعمل في الجامعة الأردنية وكذلك إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لإستقطاب العاملين بغرض تحسين مستوي الخدمة التعليمية وتحسين مستوي البيئة التعليمية بشكل عام، وإستهدفت أيضاً دراسة وتوصيف الأوضاع العلمية والأكاديمية في الجامعة الأردنية ومدى ملائمة الأوضاع في الجامعة لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية كأحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة التي تركز بصورة أساسية علي إستقطاب الموارد البشرية المتميزة. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلي ضرورة متابعة وتقييم مستوي الكفاية وذلك بالنسبة للاوضاع الأكاديمية والإدارية بالجامعة وذلك بإستخدام الأساليب الحديثة في إستقطاب الموارد البشرية.

٦- دراسة (Lakhani, Tashlin 2014) (vii) هدفت الدراسة إلى توضيح مدي تأثير أنظمة الموارد البشرية في شركات الامتياز عن طريق البحث الميداني الكيفي والكمي على مستوى المؤسسة وبيانات الأداء ودراسة كيفية وأسباب الخلافات بين الامتياز وأشكال الملكية له عن طريق:
- دور إدارة الموارد البشرية عبر أشكال الملكية المختلفة، مع إعطاء اهتمام خاص لدور العلاقات البنينة بين الشركات أصحاب الامتياز التجاري.
- أنشطة الموارد البشرية المعتمدة علي تبني العمليات المختلفة للإمتياز.
- العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية والموظفين والنتائج التنظيمية عبر أشكال الملكية المختلفة. نتائج الدراسة: وُجدت إختلافات كبيرة في أنواع أنظمة الموارد البشرية المعتمدة عبر الانتخاب وأشكال الملكية المختلفة.



الجزء الثالث: الاطار النظري

يتناول هذا الجزء النقاط التالية:

- ١ * سياسة تقييم الأداء كما جاءت في نماذج التميز.
 - ٢ * معايير سياسة تقييم الأداء كما جاءت في نماذج التميز.
 - ٣ * متطلبات تحقيق التميز في سياسة تقييم الأداء.
 - ١ * سياسة تقييم الأداء كما جاءت في نماذج التميز:
- تطرح مفاهيم التميز التنظيمي مفهوماً جديداً لتقييم الأداء يتناسب مع الطرح المنظومي للأداء الكلي الذي تقدمه نماذج التميز، حيث إنها قدمت مؤشرات كلية عن الأداء، وبينت كما يرى (Bigelow 2002) أن تحقيق التميز يتطلب العودة إلى اللبنة الأساسية للمنظمة فيما يتعلق بالأفراد حيث يجب تحديد متطلبات العمل بوضوح، وتأمين هذه المتطلبات، والتقييم المستمر لهذه العملية، فإن ذلك يساعد على أداء العمل بشكل صحيح، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التميز.
 - ووفق السياق السابق فإن (Biglaw 2001) ترى أنه من الخطأ النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها من اختصاصات إدارة الموارد البشرية، لأن ذلك لا يتناسب مع الطرح الاستراتيجي في أداء المنظمات، وأن عملية تقييم الأداء الخاص بالبشر لا بد أن يكون كما يرى (Raps 2004) من مفردات تقييم الأداء الكلي الذي يجب أن يتم في سياق استراتيجي، وإن الداعي إلى ذلك أصلاً هو انخراط إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وهو من أهم متطلبات تحقيق التميز.

وقد تناولت نماذج التميز التنظيمي سياسة تقييم الأداء كما يلي:

- ١- خصص النموذج الأمريكي عنصراً متعلقاً بتقييم الأداء ومتابعته وأفرد له (٢٥ نقطة) ويعنى هذا العنصر بمتابعة أداء العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.



- ٢- وكذلك اشتمل النموذج الأوروبي على سياسة تقييم الأداء ضمن أبعاد
ممكنات الموارد البشرية، ويهدف إلى متابعة الأداء باستمرار.
- ٣- لم يشتمل النموذج الياباني على سياسة تقييم أداء بل اكتفى بالإشارة إلى تبني
أساليب إحصائية لمراقبة وضبط الجودة.
- ٤- احتوى نموذج دبي على سياسة تقييم الأداء ضمن البعد المتعلق بنتائج
الموارد البشرية.
- ٥- خصص نموذج الأردن عنصراً خاصاً بتقييم الأداء ضمن البعد المتعلق
بالأفراد وقد خصص له (١٠ نقط).

٢* معايير سياسة تقييم الأداء كما جاءت في نماذج التميز:
يبين الجدول رقم (١) معايير سياسة تقييم الأداء كما جاءت في نماذج التميز
التنظيمي:

جدول رقم (١)

المعايير الفرعية لسياسة تقييم الأداء من منظور نماذج التميز

نماذج التميز	المعايير الفرعية لسياسة تقييم الأداء
النموذج الأمريكي	١- متابعة الأداء وتوجيهه. ٢- ربط معايير المتابعة والتقييم بأهداف المنظمة ٣- علنية نتائج تقييم الأداء. ٤- توفير التغذية العكسية عن عملية تقييم الأداء ٥- استخدام طرق مختلفة في تقييم الأداء.
النموذج الأوروبي	٦- تقبل الأفراد وفرق العمل لمعايير التقييم. ٧- موضوعية معايير تقييم الأداء. ٨- إشراك العاملين في عملية تقييم الأداء. ٩- استمرارية ودورية تقييم الأداء.



دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي دراسة تطبيقية - على شركاه
محمد عزت سعيد بنداري مجازي

نماذج التميز	المعايير الفرعية لسياسة تقييم الأداء
النموذج الياباني	١٠ - غير متوفر
نموذج جائزة دبي	١١ - المشاركة في تقييم الأداء. ١٢ - الشفافية والعلنية. ١٣ - معايير عادلة لتقييم الأداء. ١٤ - قياس أداء الأفراد وفرق العمل.
نموذج الأردن	١٥ - معايير تقييم دقيقة وعادلة. ١٦ - استخدام نتائج تقييم الأداء في العمل على تحسينه. ١٧ - إتباع أساليب مختلفة في تقييم الأداء. ١٨ - إشراك العاملين في تقييم أدائهم.

٣* متطلبات تحقيق التميز في سياسة تقييم الأداء:

أ- التحول إلى مفهوم إدارة الأداء:

على اعتبار أن الأداء يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وترجمة إستراتيجيتها إلى واقع، بحيث يؤدي كل ذلك إلى بلوغ حالة التميز في رضا العملاء والعاملين، وتحقيق النتائج المطلوبة.

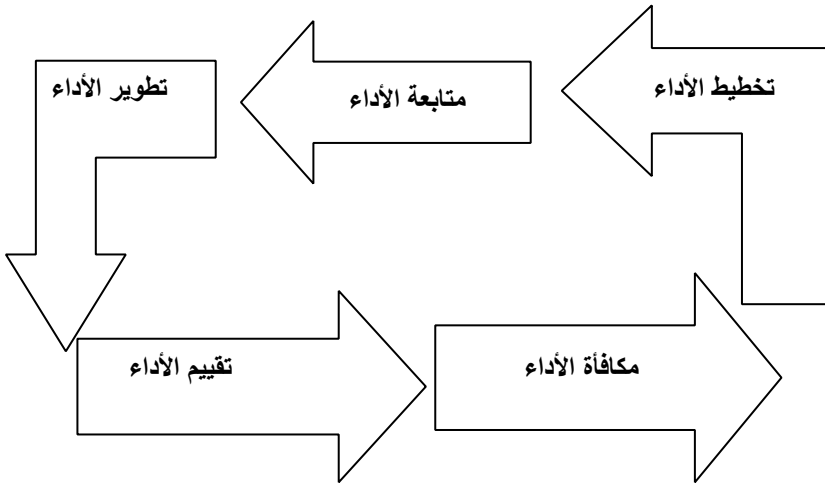
فإنّه من الضروري أن تأخذ عملية تقييم الأداء منحى آخر، وهو ما يسمى إدارة الأداء، وهي عملية يتم فيها استخدام المعلومات الناتجة عن قياس الأداء لإحداث تغيير إيجابي في لثقافة التنظيمية، والنظم والعمليات من خلال المساعدة على تحديد متفق عليه لأهداف الأداء وإعطاء الأولوية له في تحقيق التميز التنظيمي.

ويعرفها (زايد ٢٠٠٦) بأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي بذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.



ويرى (مصطفى ٢٠٠٤) أن إدارة الأداء هي عملية استراتيجية متكاملة، أما كونها استراتيجية فلأنها تُعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلاً في أداء المنظمة كمحصلة لأداء وحداتها، وأما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملاً رأسياً بربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، وتكاملاً أفقياً بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة. ويقدم الشكل رقم (١) نموذج لإدارة الأداء:

الشكل رقم (١)
نموذج إدارة الأداء



Source: <http://www.cpms.osd.mil/nsps>.

يتبين من الشكل أن المرحلة الأولى هي تخطيط الأداء (تصمم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية)، وتتابع الأداء دورياً، وتقدم ما يساعد على

دور سياسة تقييم الأداء في بناء التميز التنظيمي دراسة تطبيقية - على شركاه
محمد عزت سعيد بنداري مجازي

تطويره، ومن ثم تقييمه لتحديد مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف لتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وفي النهاية تكافئ على الأداء المتميزة. ويمكن للفرد أن يشارك في هذه العملية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

دور العامل والمدير في إدارة الأداء

الدور		إدارة الأداء
العامل	المدير	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في إعداد خطة العمل ووضع الأهداف. - تقدير احتياجاته التطويرية وإخبار الإدارة بها 	<ul style="list-style-type: none"> - يضع التوقعات وأهداف العمل وما يرتبط بها من عوامل مساعدة. - الربط الجيد بين مراحل العمل. - تحديد الاحتياجات التطويرية. 	التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> - إنجاز ما هو متوقع. - رصد أدائه ذاتياً. - تقبل التغذية العكسية من المدير. 	<ul style="list-style-type: none"> - رصد وتسجيل إنجاز العامل. - توفير التغذية العكسية عن الأداء بشكل مستمر. 	المتابعة
<ul style="list-style-type: none"> - يقدم ما يراه مطلوباً من احتياجات تدريبية ومعلومات. - يشارك في تصميم البرامج التطويرية ويركز على تطوير مفاهيمي وطريقة تفكيره مع أدائه. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على تطوير أداء العمل من خلال التدريب والمتابعة. - تحديد ما إذا كان العامل يمتلك أدوات العمل المناسبة مع تعويض النقص فيها 	التطوير
<ul style="list-style-type: none"> - يجري تقييماً ذاتياً. - يناقش مع المدير سبل تحسين أدائه. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم شامل لأداء العاملين. - يقدم توصياته بخصوص التقييم. 	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - فهم هذا الربط بين أدائه والعاقد. 	<ul style="list-style-type: none"> - ربط نتائج التقييم بعاقد مادي. 	المكافأة



ب- بناء معايير أداء متميزة:

وجود معايير للأداء يُعدّ شرطاً ضرورياً لتحقيق الأداء المتميز، إذ إنّ ذلك يساعد على تصميم الأداء ومتابعة تنفيذه بصورة علمية، ومعرفة مواطن الخلل في الأداء وتلافيها، وهناك مجموعة من الصفات التي يجب أن تتصف بها معايير الأداء حتى تحقق الأداء المتميز وهي:

التوافق الاستراتيجي بمعنى أن تعكس المعايير التوجهات الرئيسية للمنظمة، لأن المعايير ما هي إلا مؤشرات وأهداف مخطط لها.

الدقة: وذلك بأن يعبر المعيار عن صدق المحتوى، وهو أن يشمل الجوانب الأساسية المرتبطة بالأداء.

الوضوح وعدم الغموض فيه مما يفقده فاعلية أو عدم تفسيره تفسيراً دقيقاً.

سهولة الاستخدام وذلك بالابتعاد عن التعقيد وهذا يساعد على قبوله من قبل المقيمين.

ج- توفير التغذية العكسية:

تُعدّ التغذية العكسية عن الأداء من أهم أدوات تحسين الأداء سواء الكلي أم أداء الأفراد، ويرى (Tulgan 1999) أن التغذية العكسية هي شكل من أشكال الاتصال الفعال، لأنها إما أن تقدم إجابة على تساؤل، أو توفير معلومات، أو تدعيم فكرة ما، أو اقتراح تعديل، أو تقييم أداء.

وتُعدّ التغذية العكسية عن الأداء من أدوات توجيه الأداء نفسه، لأنها توفر للفرد معلومات عن مدى تحقيقه للأهداف التي يطمح إليها، وكذلك إمكانية مقارنة أدائه مع المعايير الضابطة لهذا الأداء.

وهنا يؤكد الباحث على ضرورة الانتباه إلى الفائدة التحفيزية التي توفرها التغذية العكسية للفرد، وذلك دعماً له لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ولتحقق التغذية العكسية الهدف المراد منها فإنه لا بد من مراعاة الأمور التالية:



اختيار توقيت تقديم التغذية العكسية، إذ ليس بالضرورة انتظار عملية التقييم ومن ثم تقديم المعلومات عن الأداء بل يجب إعطاء المعلومات عن الأداء في حينه تلافياً لحدوث خلل في الأداء.

أن يتم التحديد في التغذية العكسية بمعنى الابتعاد عن التعميم وإعطاء معلومات مركزة تنعكس على الأداء مباشرة وترتبط به.

التكرار في التغذية العكسية مرتبط بمدى الحاجة إلى ذلك، فهو من جهة يوفر فرصة في كل مرة لتعديل الأداء إيجابياً، لكنه في نفس الوقت قد يربك الفرد إثر شعوره بالرقابة الشديدة.

خلق الاستعداد لدى المتلقي للتغذية العكسية وذلك من أجل استغلال المعلومات الواردة فيها أفضل استغلال.

لا بد من مراعاة مشاعر الفرد أثناء تزويده بالتغذية العكسية، وذلك بأن تكون في قالب مرن وإيجابي، حتى وإن كان محتواها سلبي.

د- استخدام وسائل تقييم جديدة:

لم تُعدّ أساليب التقييم التقليدية تجدي نفعاً مع تطور الأداء ووسائله، إذ يجب الاتجاه الجديد في التقييم أن يستبعد الطرق القديمة (مقياس الدرجات، والقائم، والأحداث الجوهرية، ومقارنة الأداء).

ويبين (Moullin 2007) أن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب خلق تعريف جديد لقياس الأداء يقوم على الأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عليه والتي تمس أصحاب المصلحة بشكل مباشر (العملاء والمساهمين).

بينما يرى (Zairi 2008) أنه يجب تعزيز فلسفة التميز القائمة على فكرة التقييم الذاتي للأداء والذي قامت عليها نماذج التميز (الأوروبي)، ومحاكاة ذلك عن طريق إشراك العاملين في عملية تقييم أدائهم، بل وتدريبهم على ذلك.

ولعل أسلوب وطريقة (٣٦٠ درجة) هو الأسلوب الأقرب إلى روح نماذج التميز، لأنه يقوم على فكرة أن تتم عملية تقييم الأداء من كافة الأطراف المعنية به:



المكلف بالأداء (كالعامل نفسه)
المسؤول عن نتيجة الأداء (كالرئيس)
المتأثر بالأداء (كالزملاء والمرؤوسين)
أو من كان الأداء موجهاً به (كالعملاء)

خلاصة:

بين هذا الفصل أن العنصر البشري يُعدّ عاملاً أساسياً في دعم مسيرة المنظمة نحو تحقيق التميز التنظيمي، لذلك يجب التعامل مع هذا العنصر بإفتراضات جديدة تراعي روح العصر الراهن، وتعمل على رفع مهاراته وقدراته ومعارفه، وذلك عن طريق التدريب التطويري الفعال والذي يدعمه وضع نظام جيد للأجور والحوافز والذي يوفر لهم المجال أمام تحفيز قدراتهم الخلاقة، مع وجود نظام موضوعي ومتطور لتقييم الأداء يوفر للعاملين التغذية العكسية المناسبة عن أدائهم ويحيطهم بالمعرفة الضرورية واللازمة لأداء أعمالهم.

إن تحقيق المنظمة لكل ما سبق من شأنه أن يرفع معنويات العاملين ويزيد من رضاهم عن المنظمة، مما يوفر الدافعية القوية نحو الأداء المتميز الذي يُعدّ العامل الحقيقي لتحقيق التميز التنظيمي.

الجزء الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

• منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، والتحليل والربط والتفسير للوصول إلي إستنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.



• مصادر جمع المعلومات والبيانات:

- المصادر الثانوية: حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع البحث:

يكمّن الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في بناء التميز التنظيمي، لذلك فإن مجتمع الدراسة سوف يتكون من أحد أهم القطاعات المتميزة والمهمة بالنسبة للاقتصاد القومي ألا وهو القطاع الصناعي في إحدى المدن الصناعية المتميزة؛ ألا وهي مدينة العاشر من رمضان. وبما أن مجتمع البحث: هو جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها ووحدة المعاينة: هي المفردة التي ستوجه إليها الأسئلة لتوافر الإجابة لديها، عليه فإنمجتمع البحث: يتكون من: جميع العاملين في الشركات محل الدراسة (٥ شركات) في مدينة العاشر من رمضان والبالغ عددهم ٩٠٧٠ شخص.

قام الباحث بإستخدام طريقة العينة الطبقية: لأن مجتمع البحث متباين مع وجود إطار كامل وغير متقادم والمعرفة بنسب مفردات المجتمع حسب الطبقات أو القطاعات والبالغ عددهم ٩٠٧٠ شخص يمثلون عدد ٥ شركات، وبإستخدام جدول العينة الطبقية عند مستوي معنوية ٥% ومعامل ثقة ٩٥% عند حجم مجتمع البحث ٩٠٧٠ فإن عينة البحث سوف تكون ٣٧٠ شخص موزعة علي الشركات محل



البحث وفقاً لجدول عينة البحث الموضح تباعاً، حتي يمكن تعميم النتائج علي العينة ككل وبذلك بلغ حجم العينة المناسب ٣٧٠ شخص موجه له قائمة إستقصاء. وفيما يلي الجدول رقم (٣) ليوضح طريقة حساب عينة البحث. الجدول التالي يوضح طريقة حساب عينة البحث:

جدول رقم (٣)
توزيع عينة البحث

المجموعات الصناعية الرئيسية	الشركة الممثلة لكل مجموعة	عدد العاملين بالشركة	نسبة العينة في كل شركة	حجم العينة في كل شركة
الصناعات الغذائية	شركة آرما للصناعات الغذائية	٢٥٠٠	٢٧.٥%	١٠٢
صناعة الغزل والنسيج	شركة وريتكس إيجيبت	٣٢٠	٣.٥%	١٣
الصناعات الكيماوية والأدوية	شركة إبيكو للأدوية	٤٥٠٠	٤٩.٥%	١٨٣
الصناعات المعدنية والكهربائية	شركة آيه بي بي آراب	١٥٠٠	١٦.٥%	٦١
الصناعات الهندسية	شركة جلوبال جلاس للصناعات الهندسية	٢٥٠	٣.٠٠%	١١
الإجمالي	٥ (شركات)	٩٠٧٠ (عامل)	١٠٠%	٣٧٠ (شخص)

المصدر: من إعداد الباحث مستنداً على الدراسة الإستطلاعية وبيانات الغرف الصناعية بإتحاد الصناعات المصرية ودليل مدينة العاشر من رمضان.



وبالفعل تم توزيع عدد ٣٧٠ قائمة إستقصاء على مفردات مجتمع البحث من مديري إدارات الموارد البشرية وأخصائي الموارد البشرية وكبار الموظفين ومديرين الإدارات المختلفة وبعض العمال المتميزين في عدد من شركات المدينة والتي تمثل معظم الشركات الرائدة في مختلف مجموعات القطاع الصناعي كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٤) وكان عدد القوائم الصحيحة ٢٩٩ قائمة وعدد القوائم المرفوضة ٧١ قائمة وبالتالي فإن نسبة الإستجابة تساوي ٨٠.٨%.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة البحث ونسبة الإستجابة

نسبة الإستجابة	عدد الإستمارات الصحيحة	عدد الإستمارات الموزعة	إسم الشركة
٨١.٣%	٨٣	١٠٢	شركة آرما للصناعات الغذائية
٨٤.٦%	١١	١٣	شركة وريتكس إيجيبت
٨٠.٣%	١٤٧	١٨٣	شركة إبيكو للأدوية
٨٠.٢%	٤٩	٦١	شركة آيه بي بي آراب
٨١.٨%	٩	١١	شركة جلوبال جلاس للصناعات الهندسية
٨٠.٨%	٢٩٩	٣٧٠	الإجمالي

ملحوظة: قام الباحث بتوزيع قائمة الإستقصاء بطريقتين:

الأولي: وهي الطريقة التقليدية وتسليم القائمة باليد لمفردات مجتمع البحث.
الثانية: وهي الطريقة الإلكترونية باستخدام الإيميل الشخصي لنفس الأشخاص.
إلا أن واقع الأمر: إن إستجابة الأشخاص للطريقة التقليدية كانت أعلى بنسبة ٧٥% من الطريقة الإلكترونية - الأمر الذي لفت نظر الباحث بالرغم من دخول



التكنولوجيا الإلكترونية بشكل كبير في معظم منظمات الأعمال – وأعتقد أنه مجال خصب لإجراء الدراسة عليه من قبل الباحثين والمهتمين والوقوف على الأسباب الفعلية وراء تلك الملاحظة والميل للطرق التقليدية عن الطرق الحديثة في هذا الصدد.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS 20 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالآتي:

١- الإحصاء الوصفي:

- تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتوصيف متغيرات البحث من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة.

٢- الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على بعض أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

- تحليل التباين ANCOVA:

يستخدم تحليل التباين ANCOVA لبيان الفروق المعنوية بين فئتين أو أكثر في المتغير التابع وذلك أثناء وجود تأثير لمتغير مستقل في نفس الوقت وكذلك لقياس فروق التأثير بين فئتين أو أكثر لمتغير مستقل على متغير تابع.



- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression

:analysis

هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات طريقة تقدير المربعات الصغرى.

- اختبارات الفروض:

✓ الفرض الصفري:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تقييم الأداء وبناء التميز التنظيمي

✓ الفرض البديل:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تقييم الأداء وبناء التميز التنظيمي ولإختبار الفرض إحصائياً تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، وفيما يلي قيمة معامل ارتباط بيرسون ودلالته إحصائياً:

جدول رقم (٥)

معامل ارتباط بيرسون للفرض

الدلالة	الارتباط	
٠.٠٠٠	٠.٧١٢	تقييم الأداء

وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز

التنظيمي.

من نتائج التحليل السابق:

يستخلص الباحث قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل أي أنه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة تقييم الأداء وبناء التميز

التنظيمي



الجزء الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً النتائج:

- 1- أظهرت نتائج البحث أنه لا يتم تحديد أهداف واضحة ودقيقة لنظام تقييم الأداء بحيث تعمل على التحسين المستمر لأداء العاملين.
- 2- أظهرت نتائج البحث أن معايير تقييم الأداء لا تتسم بالموضوعية والبعد عن التحيز الشخصي.
- 3- أظهرت نتائج البحث أن طرق وأساليب تقييم أداء لا تحدد بطريقة مناسبة تسمح بأن يأتي التقييم من كافة الجهات (أسلوب 360) خاصة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأداء (العاملين، الرؤساء، الزملاء، العملاء).
- 4- أظهرت نتائج البحث أن التغذية العكسية غير متوفرة بحيث يقف العاملون على نتائج تقييمهم وتقييم أدائهم بشكل مباشر.
- 5- أظهرت نتائج البحث أن عملية تقييم الأداء غير مربوطة بسياسات الموارد البشرية الأخرى كسياسة التدريب وسياسة الأجور والحوافز.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة تبني مفهوم إدارة ومتابعة الأداء.
- 2- ضرورة إشراك العاملين والعملاء وكافة الأطراف المتأثرة بالأداء في عملية تقييمه.
- 3- ضرورة تحديد معايير تقييم تثير روح التميز والإبداع.
- 4- ضرورة تبني معايير تقييم أداء موضوعية وبعيدة عن التحيز والميل الشخصي.
- 5- ضرورة الأخذ في الاعتبار باقي سياسات الموارد البشرية في تقييم الأداء.



قائمة المراجع:-

- ١- سيد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الكتب المصرية، ٢٠١٣، ص ١١٣..
- 2- Philippe Hermel, Juan Ramis-Pujol, "An Evolution of Excellence: Some Main Trends", The TQM Magazine, V. 15, N. 4, 2003.
- 3- Christopher Ryder Jones, "A Scorecard for Service Excellence", **Measuring Business Excellence**, V. 8, N. 4, 2004, PP. 45-54.
- ٤- رشا محمد على السمنى، دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ٢٠٠٨.
- 5- Lewis, Cynthia J., A study of **the impact of the workplace learning function on organizational excellence by examining the workplace learning practices of six Malcolm Baldrige National Quality Award Recipients**, University of San Diego, 2012.
- ٦- فاطمة علي محمد الحدادي، دور سياسات تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة الفيوم ٢٠١٤.
- 7- Lakhani, Tashlin, Similar, but different? Ownership form, Human resource management, and performance in franchise businesses, Ph.D. Cornell University, 2014.

