

## دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي

أ.م.د. فاضل حمد سلمان القيسي /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / صفا محمد ابراهيم

### المستخلص

جاءت فكرة هذا البحث من منطلق الدور الذي تمارسه ادارة الاداء بأبعادها (تخطيط الاداء- تقييم الاداء- تحسين وتطوير الاداء- التغذية العكسية- مراجعة ومراقبة الاداء) في تحقيق النجاح المنظمي عبر (الرؤية الاستراتيجية- النشاط العملي- تطوير الشركة- اختيار الافراد- ثقافة الشركة- القيادة والادارة- التطوير الشخصي- التقييم والمراجعة). ويهدف البحث الى التعرف على مدى مسؤولية ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي وذلك من خلال فرضيات رئيسة تفرعت عنها فرضيات فرعية لمعرفة الاثر بين متغيرات البحث عبر استخدام عدد من الوسائل الاحصائية، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية والمعاشية الميدانية والاستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات عن عينة البحث في الجانب العملي، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث، وقد وزعت على (66) فردا (مدير، ومعاون مدير) في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية، وتم الاعتماد على برنامج (spss) الاحصائي وبعض المقاييس الاحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومعامل الانحدار البسيط، ومعامل الانحدار المتعدد وكذلك اخضعت الاستبانة للصدق والثبات للتأكد من صحة النتائج الاحصائية. كما تم الاعتماد على الابحاث والدراسات التي تخص البحث في الجانب النظري. وفي ضوء النتائج الاحصائية توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان اهمها وجود اثر ذو دلالة معنوية بين ادارة الاداء والنجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية فضلا عن مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث انها قد تسهم في معالجة بعض المشاكل والمعوقات التي تواجهها الشركة المبحوثة .

**المصطلحات الرئيسية للبحث / الاداء- ادارة الاداء- النجاح المنظمي.**



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 92 المجلد 22  
الصفحات 221-250

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

### المقدمة

تسعى الشركات في الوقت الحاضر الى الوصول إلى تحقيق النجاح المنظمي من خلال ادارة أداء ناجحة والسعي للتغلب على الصعوبات والمعوقات والوصول بالشركة إلى تحقيق أهدافها الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها، ونتيجة لحدة المنافسة بين الشركات في الوقت الحاضر والتطورات التكنولوجية تسعى كل شركة لمزيد من التجديد والابداع والتطور في ادائها من اجل الوصول الى النجاح وكسب ميزة تنافسية تؤهلها للحصول الى مكانة قوية بين منافسيها.

ويتناول البحث المتغير الأول وهو ادارة الأداء ويتضمن الأبعاد تخطيط الأداء، تقييم الأداء، وتحسين وتطوير الأداء، والتغذية العكسية، ومراجعة ومراقبة الاداء أما المتغير الثاني هو النجاح المنظمي وأبعاده الرؤية الاستراتيجية، النشاط العملي، تطوير الشركة، اختيار الأفراد، ثقافة الشركة، القيادة والادارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة. ويسعى البحث لبيان مدى دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية ومدى ما حققه الشركة من خططها الاستراتيجية ومدى تحقيق الشركة لأهدافها .

ويتضمن البحث اربعة محاور، اذ يتناول المحور الاول منهجية البحث، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فيما يتناول المحور الثاني الجانب النظري لمتغيري البحث الاول ادارة الاداء اما الثاني فيتناول النجاح المنظمي بينما جاء المحور الثالث بالجانب العملي، واخيرا جاء المحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

### المحور الاول / منهجية البحث والدراسات السابقة

#### اولاً: مشكلة البحث

ترتكز مشكلة البحث حول (الدور الذي تمارسه ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي) ومن خلال اللقاءات التي أجراها الباحث مع عدد من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية تبين ان هناك ضعفاً في مجال ادارة الاداء مما يؤثر سلباً في نجاحها المنظمي ومن ثم هناك ضعفاً في تقديم السلع والخدمات إلى المجتمع لذا أصبح من الضروري التصدي لهذه المشكلة في الشركة المذكورة لغرض تشخيص نقاط القوة والضعف في ادارة ادائها بما يعزز نجاحها المنظمي.

ولغرض تأطير المشكلة لا بد من إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما مدى أدراك الشركة المبحوثة لأهمية ادارة الاداء؟
2. ما مدى أدراك الشركة المبحوثة لأهمية النجاح المنظمي؟
3. هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن مجالات القصور في ادارة الاداء ومدى انعكاسها عن النجاح المنظمي؟

#### ثانياً: أهمية البحث

يكسب البحث أهميته من خلال أهمية متغيراته، اذ تعد ادارة الاداء العملية التي تعمل على تحسين اداء الفرد والشركة والوصول بها الى تحقيق النجاح للشركة، ويهدف البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. سيكون مرجعاً علمياً وعملياً للشركات العامة والخاصة من خلال بيان الدور الذي تمارسه ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي.
2. يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والآخر بين ادارة الاداء والنجاح المنظمي، ومدى استفادة الشركة المبحوثة من النتائج والتوصيات في سعيها الى تحقيق النجاح.

#### ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حيث يتمثل الهدف الرئيس له في بيان دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة ويتفرع من الهدف الرئيس جملة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. توضيح ما هو مفهوم النجاح المنظمي وخطواته وأبعاده والكشف عن مدى توافره في الشركة المبحوثة.
2. بناء وإثراء الإطار النظري لمتغيرات البحث، وكذلك في ما يتعلق بالتفاعلات والتأثيرات التي توضح العلاقة بين ادارة الاداء وتحقيق النجاح المنظمي.

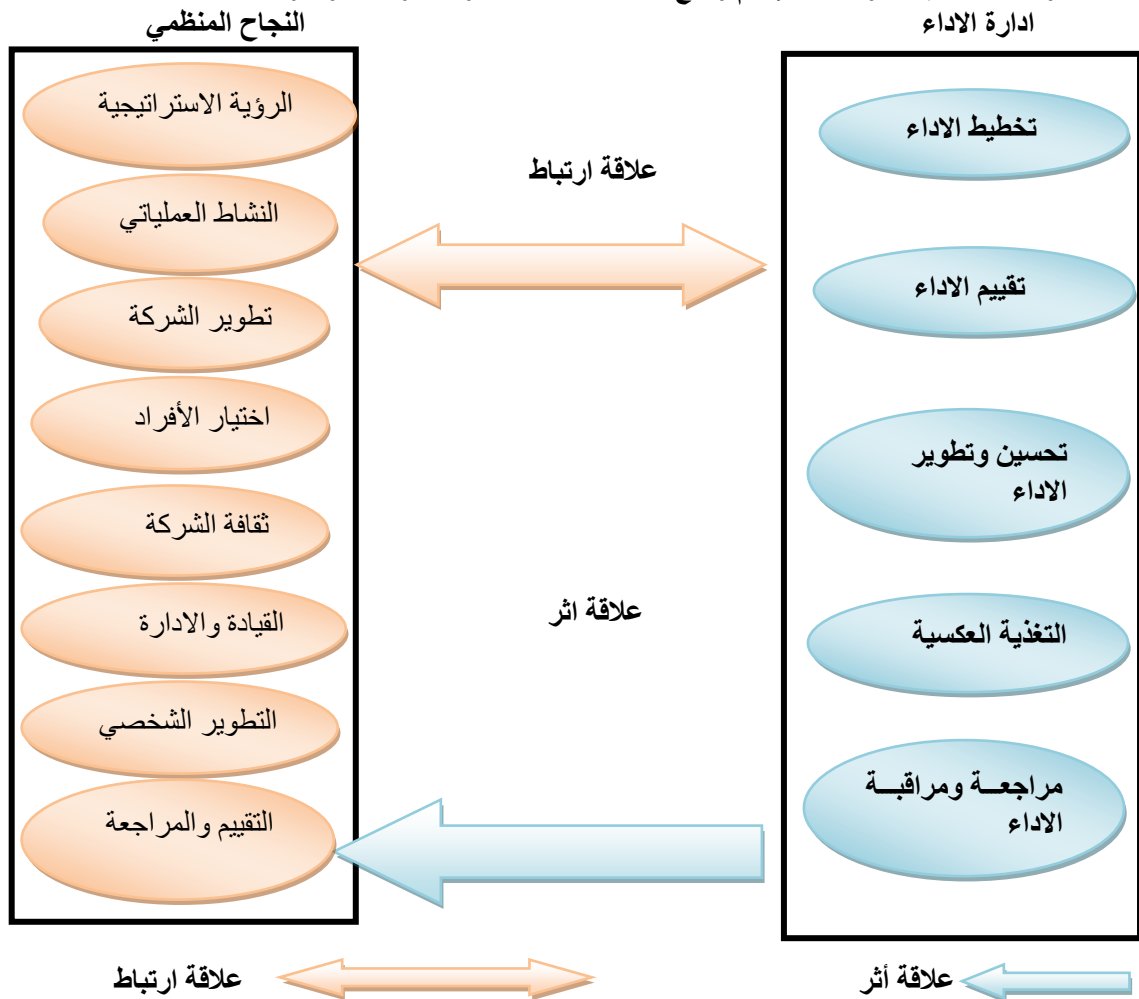
3. التعرف على مدى تحقيق الشركة لأهدافها والوصول إلى تحقيق النجاح المنظمي، إي التعرف على قدرة الشركة من أجل الوصول إلى تحقيق النجاح المنظمي.
4. تقديم جملة من المقترحات والتوصيات إلى الجهات المعنية في الشركة من أجل تحسين و رفع دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي للشركة.

### رابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ويبين اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها. (باشيوة و اخرون، 2010:159).

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

أسفرت مراجعة أدبيات إدارة الأداء والنجاح المنظمي إلى بلورة نموذج البحث الذي تمت صياغته في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، إذ تم وضع مخططاً يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

### سادساً: متغيرات البحث

1. المتغير المؤثر: ويتمثل بمتغير ادارة الاداء الذي يقاس من خلال الابعاد (تخطيط الاداء، تقييم الاداء، تحسين وتطوير الاداء، التغذية العكسية، مراجعة ومراقبة الاداء).
2. المتغير المستجيب: والذي يمثلته متغير النجاح المنظمي والذي يقاس من خلال نموذج استشارات أمباكت (Impact Consulting Business) في مانجسترا/ انكلترا والتي أسست سنة (1994)، (دهام، 2005:13) والذي يتضمن الابعاد (الرؤية الاستراتيجية- النشاط العملي- تطوير الشركة- اختيار الافراد- ثقافة الشركة - القيادة والادارة- التطوير الشخصي- التقييم والمراجعة)..

### سابعاً: فرضيات البحث

استناداً الى المخطط الفرضي للبحث فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:  
الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد ادارة الاداء في النجاح المنظمي ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط الاداء في النجاح المنظمي بصورة منفردة ومجموعة.
  - 2-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء في النجاح المنظمي بصورة منفردة ومجموعة.
  - 3-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحسين وتطوير الاداء في النجاح المنظمي بصورة منفردة ومجموعة.
  - 4-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغذية العكسية في النجاح المنظمي بصورة منفردة ومجموعة.
  - 5-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمراجعة ومراقبة الاداء في النجاح المنظمي بصورة منفردة ومجموعة.

### ثامناً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: تم تغطية هذا الجانب بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالكتب والدوريات والمؤتمرات والرسائل والاطاريح العلمية فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) مقالات وبحوث وكتب ذات الصلة بموضوع البحث.
2. الجانب العملي: حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث والوصول الى النتائج، وتكونت الاستبانة من جزئين: الجزء الاول يمثل ادارة الاداء ويضم (25) فقرة موزعة على خمسة ابعاد، وتم الاعتماد على مقاييس (Armstrong , 2006)-( Pentilow,2002) (المحنة، 2012) اما الجزء الثاني النجاح المنظمي والذي يضم (36) فقرة موزعة على ثمانية ابعاد وتم الاعتماد على مقياس (دهام، 2005:13).

### تاسعاً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية.
2. الحدود البشرية: تضمنت عينة من المدراء ومعاونو المدراء في مقرر الشركة.
3. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبحث من 2014/11/7 الى 2015/5/20.

### عاشراً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في مقر الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد- الكاظمية والبالغ عددهم (147) موظفاً، وتم اتباع اسلوب العينة القصدية في اختيار العينة، اذ تضمنت العينة جميع المديرين ومعاونيهم في الشركة وتم اختيارهم على اساس العنوان الوظيفي والبالغ عددهم (66) وبنسبة 45% تم ادخال (56) استبانة في الجانب العملي اما (10) المتبقية لم يتم الاجابة عنها.

### احدى عشر: صدق الاستبانة وثباتها

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) في قياس الثبات، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.88)، مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

وباستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر، فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.94)، وهذا يشير وبوضوح علي درجة جيد جدا من ثبات الاستبانة، ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق في اوقات مختلفة.

### اثني عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لغرض تحليل ومعالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (spss) وهذه الأساليب هي (النسبة المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، معامل التحديد، الانحدار الخطي البسيط، اختبار F).

### ثلاثة عشر: دراسات سابقة

#### أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الاداء

أ. دراسة (Kable, 2005)

#### "Delivering Efficient public Services through Performing Management Frameworks"

(تقويم الكفاءة في تقديم الخدمات العامة من خلال بنية إدارة الأداء)  
يهدف البحث إلى تنفيذ إدارة الأداء في منظمات القطاع العام في المملكة المتحدة، وتكشف المدى الذي يكون بإمكان برمجيات إدارة الأداء أن تساعد المديرين لطرح برنامج عملهم، وتتمثل عينة البحث بالمقابلات الشخصية مع (80) مديرا عاما في المملكة المتحدة، وخرج هذا البحث باستنتاج، أن نظام إدارة الأداء مطبق على نحو موسع في الكثير من الشركات، وأن المديرين مستعدون للانتقال إلى البرنامج الأكثر طموحا وهو استخدام التكنولوجيا الملائمة في مساعد المديرين للحصول على أفضل تطبيق وممارسة في إدارة الأداء.  
ب. دراسة (Chen, 2011)

#### "Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp"

(دراسة حول إدارة الأداء الأعمال في مجموعة فنادق هيلتون)  
يهدف البحث إلى البحث على إدارة الأداء الأعمال في عملية تنمية الدولية واستكشاف وتحليل النتائج بشأن تأثير إدارة الأداء على ممارسات الإدارية و الموظفين. شملت عينة البحث كل أفراد الشركة والبالغ عددهم (612) فردا تعد إدارة الأداء من الأساليب الحديثة للفنادق الكورب في الصين، وبينت مدى تأثير إدارة الأداء بالشكل الايجابي في ممارسات الموارد البشرية.

#### ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالنجاح المنظمي

أ. دراسة (Neluheni & Pretorius & Ukpere, 2014)

#### "The role of Quality Strategic Planning on Organizational Success"

(دور جودة التخطيط الاستراتيجي في النجاح المنظمي)  
الشركات المسجلة في جنوب أفريقيا والمدرجة في جوهانسبرغ للأوراق المالية، ويهدف هذا البحث الى وضع نهاية الحقيقة أن العديد من الاستراتيجيات تفشل او لم يتم تنفيذ البعض الآخر على الإطلاق، أو في أحسن الأحوال تنفذ جزئيا فقط. لذا يهدف البحث لإيجاد حل لهذه القضية بالغة الأهمية لجميع الشركات في بيئة الأعمال المضطربة والمتقلبة الحالية. وشملت عينة البحث (100) مؤسسة تم اختيارها بصورة عشوائية وتم توزيع (100) استبانة عبر البريد الإلكتروني، وجميع الشركات المختارة أكد هاتفيا تلقي الاستثمارات بالبريد الإلكتروني. وتوصل البحث الى مدى دور جودة التخطيط الاستراتيجي على النجاح المنظمي، حيث جاءت جميع متغيرات البحث ذات علاقة ارتباط معنوية.

ب. دراسة (Kaliannan & Adjovu 2015)

### Effective employee engagement and organizational success: a case study

(الالتزام الفعال للعاملين والنجاح المنظمي: دراسة حالة)

يهدف البحث الى الكشف عن نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إشراك الموظف الذي تنفذه مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية في غانا، واعتمد الباحثون التحليل الكمي في تجميع وجهات نظر الموظفين واستخلاص استنتاجات ذات مغزى عن طريق الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتضمنت عينة البحث (137) فرداً، وكشفت النتائج أن استراتيجيات المشاركة التي تنشرها المنظمة حققت مستوى مرض. ولكن هناك مجالات التحسين التي يمكن أن تنشأ لدمج إدارة المواهب مع الاستراتيجيات المؤسسية التنظيمية الشاملة.

**ثالثاً: مناقشة أهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة المذكورة انفا ومجالات الإفادة منها.**

- 1- أهم ما يميز البحث الحالية عن الدراسات السابقة.  
أ. من حيث عنوان البحث: لم تتناول إي من الدراسات العربية السابقة موضوع إدارة الأداء مرتبطاً مع النجاح المنظمي حيث لم يجد الباحث على حد علمه أي بحث يتناول كلا المتغيرين مما ولد لديه دافعا اتجاه عنوان البحث الحالي.  
ب. من حيث أبعاد البحث: تم الاعتماد في تحديد أبعاد إدارة الأداء من خلال الاعتماد على أكثر الإبعاد تكرارا، أما بالنسبة للنجاح المنظمي فقد اعتمد الباحث على نموذج (Impact) استنادا إلى بحث لـ (Egan)، من جامعة (Loyola) في شيكاغو الذي حدد فيه عدد من العوامل التي تحتاجها الشركات لتكون فعالة، إذ تم تطويره من قبل استشارات أمباكت (Impact Consulting Business) في مانجستر/انكلترا والتي أسست سنة (1994)، (دهام 2005:13).  
ت. من حيث بيئة البحث: أجريت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في وزارات ومنظمات وشركات متعددة، في حين أجري البحث الحالي في الشركة العامة للصناعات القطنية بغداد – الكاظمية.
- 2- مجالات الإفادة من الدراسات السابقة  
من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وفي ضوء ما تم عرضه من تلك الدراسات تتضح جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة بشكل عام، وكما يأتي:  
أ. اسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب النظري والفكري وتحديد الفقرات التي تضمنها البحث الحالي.  
ب. أسهمت الدراسات السابقة في التعرف على منهجيات هذه الدراسات وتسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحث من تنظيم منهجية البحث الحالي بكافة تفاصيله والمتمثلة بالجوانب الميدانية والأهداف وأهمية وفرضيات ونماذج البحث.  
ت. الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومقارنتها مع البحث لتحديد جوانب التشابه والاختلاف بين الدراستين.  
ث. اسهمت الدراسات السابقة في تحديد عينة البحث الأكثر ملائمة مع موضوع البحث الحالي.  
ج. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للبحث الحالي عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في الدراسات السابقة.  
ح. قادة الدراسات السابقة إلى تحديد أبعاد البحث الحالي وبناء النموذج في كلا المتغيرين إدارة الأداء والنجاح المنظمي.

## المحور الثاني/ الجانب النظري

### أولاً: مفهوم ادارة الاداء

كان اول من استخدم مصطلح ادارة الاداء الباحثان (Beer & Ruh, 1976: 180) في بحثيهما المنشور في مجلة (Harvard Business Review) لذا فان مصطلح ادارة الاداء مقتبس من ادبيات الادارة والذي تبنته الشركات في بداية السبعينيات ولكنها لم تصبح عملية معترف بها حتى النصف الاخير من الثمانيات اذ ينظر الى ادارة الاداء كظاهرة جديدة بالكامل في بعض الشركات وفي شركات اخرى لا زالت تقارن مع نظام التقدير المعروف تقليديا بالتقويم، وانها تطورت من التركيز على تقويم الاداء فقط الى تركيز على تطوير الموظفين بالكامل. (حافظ وعباس، 2015:14)، ووصف (Armstrong and Baron) عام 1980، ادارة الاداء كنهج استراتيجي متكامل لتقديم النجاح المتواصل للشركة عن طريق تحسين اداء الاشخاص الذين يعملون فيها وتطوير قدرة الفرق والمساهمات الفردية، وان ادارة الاداء هي واحدة من الركائز الاساسية لممارسة الموارد البشرية في الشركة سواء كانت كبيرة او صغيرة بسيطة او معقدة وادارة الاداء هي شرط ومفتاح النجاح اذا كانت لديك عدد من الموظفين.(Smither & London 2009:4)، ويعد مفهوم ادارة الاداء مفهوم جديد نسبيا في ادارة الموارد البشرية، كما انه يعد احد الادوات التي يمكن ان تعزز اداء الشركات العامة (Esu, 2009:98) ويبين الجدول (1) الاتي تعريفات ادارة الاداء من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين للفترة بين اعوام 1994-2014:

جدول (1) يبين تعريف ادارة الاداء بين عوام 2012-2015

Resurreccion, 2012:23	العملية التي من خلالها يضمن المديرون ان أنشطة الموظفين والمخرجات تسهم في تحقيق اهداف الشركة.
حريم، 2013:3	هي عملية او نشاط هادف يرمي الى تحسين اداء الفرد بشكل مستمر وان يسهم بصورة افضل في تحقيق اهداف الشركة وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف العامل وسلوكيات ومهاراته واتجاهاته اثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع (مرغوب فيه) والمساعدة على تطويرها باستمرار.
القيسي 2014:33	عملية يتم من خلاله تنظيم الجهود الهادفة من قبل الشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجه وتقييم الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول اليه وتكون مدعومة الخطط الاستراتيجية متكاملة مع الاهداف الاستراتيجية على سعيد الموظفين والشركة.
حافظ وعباس 2015:16	عملية منهجية تشرك فيها الشركة موظفيها بوصفهم افرادا واعضاء في مجموعة في تحسين فعالية الشركة لتحقيق اولوياتها واهدافها.

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة انفا

### ثانياً: أهمية ادارة الاداء

تبرز أهمية ادارة الاداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية ببعضها والاستمرار في تطوير المورد البشري وتضمن تقييم الاداء الذي يعد جزءا مهما من ادارة الاداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والابداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل.(ال مراد 111 :2012).  
 اما(Lance, 2001:17) فقد اشار الى ان أهمية ادارة الاداء تمثل بالاتي:  
 1. جعل الموظفين والفرق قادرين على فهم اهداف الشركة.  
 2. يؤدي تخطيط الاداء الى تطوير قدرة الشركة وقدرة الفرد ويقود الى مستوى اداء عالي.  
 3. توضيح عملية تقييم الاداء ومعايير العمل المتوقعة من الموظفين والقيم السلوكية .

### ثالثا: ابعاد ادارة الاداء:

تم الاعتماد في تحديد ابعاد ادارة الاداء من خلال الاعتماد على أكثر الإبعاد تكرارا بحسب اراء عدد من الكتاب والباحثين وهي( تخطيط الاداء، وتقييم الاداء، تحسين وتطوير الاداء، والتغذية العكسية، ومراجعة ومراقبة الاداء) وكما هو موضح في الجدول (2):

#### 1- تخطيط الاداء

يعد التخطيط المرحلة الأولى من دورة عملية نظام ادارة الاداء، ويوفر الاساس لعملية فعالة ويساعد على تشجيع الالتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع الاهداف الشركة (YingYing,2012:11)، ويعرف تخطيط الاداء بأنه: وضع الاهداف والمعايير التي ترتبط باستراتيجية الشركة وخطط التطوير الرئيسية في الاداء. (Callaghan,2005: 2) ويعرف ايضا بكونه: التوافق بين الاهداف والامكانيات المطلوبة، وتمييز السلوك المطلوب من الشركة. (أغا2011:43).

ويتضمن تخطيط الاداء بوصفه برنامج خطوتين: (علي (2008:49) الأولى: وضع أهداف الاداء والمعايير، إذ تتم مناقشة أهداف الاداء والمعايير بين المدير والموظف ومناقشة المسؤوليات الرئيسية التي سينجزها الموظف.

الثانية: بناء خطة تطوير مستندة على القيم واجراءات التحسين وقابليات العامل.

الجدول (2) ابعاد ادارة الاداء بحسب اراء عدد من الكتاب والباحثين

المشاركة والاتصال		مساهمة الاداء	تنظيم الاداء	تخصيص	قيادة	محفزة	تجميع	مكافحة	الاداء	اولويات	اتخاذ	القرارات	مراجعة	ومراقبة	الاداء	التحسين	وتطوير	الاداء	التدريب	التغذية	العكسية	تقييم	الاداء	تخطيط	الاداء	الابحاثين
															✓						✓	✓		✓	Melo , 2001 : 4	
				✓	✓										✓		✓			✓		✓		✓	السلمي ، 2001: 112 – 160 شوارتز ، 2001 : 109 – 24 الصرن ، 2002 : 288	
			✓		✓				✓								✓				✓			✓	Torrington et , al , 2002 : 310	
											✓						✓							✓	Noe et . al , 2003 : 327	
		✓											✓				✓				✓			✓	Pulakos , 2004 : 4	
									✓								✓				✓			✓	Jones , 2005 : 34	
									✓			✓					✓				✓			✓	Lucas , et , al , 2006 : 176	
✓					✓				✓				✓				✓				✓			✓	Gillespie , 2006 : 68 Armstrong , 2009 : 496	
							✓							✓					✓		✓			✓	Noe , 2011	
														✓							✓			✓	المحنته ، 2012 : 7	
														✓							✓			✓	سلمان ، 2013 : 6	
														✓							✓			✓	القيسي ، 2014 : 6	
1	1	1	1	1	3	1	4	1	2	7	13	3	11	7	14										النقاط	

من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

## 2- تقييم الاداء

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم تقييم الاداء وذلك بحسب توجهات كل منهم إذ عرفه (بن عيشي 2012:14) بأنه: تقدير قيمة الشيء او كميته بالنسبة الى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي في العمل الخاضع للتقييم، صالحا او فاسدا، ناجحا او فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه ، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها ان تؤثر على العمل. وعرفه (الركابي2014:49) بأنه: عملية يمكن من خلالها معرفة اداء الموظف في العمل ووضع خطة مثالية لتحسين ادائه، وان مصطلح " تقييم الاداء " يعني بشكل عام المقابلة السنوية التي تجري بين المدير والموظف لمناقشة الاداء الوظيفي للفرد خلال 12 شهرا الماضية، وتجميع خطط عمل لتشجيع تحسين الاداء.

وفي مرحلة تقييم الاداء فإن كلا من الموظف والمدير هما الجهة المسؤولة عن تقييم الاداء وبيان الى اي مدى تم تحقيق النتائج المطلوبة او لم يتم تحقيقها. على الرغم من ان العديد من المصادر يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن اداء الموظف مثل المرووسين، وفي معظم الحالات يوفر المشرف المباشر المعلومات. وتعد هذه المرحلة من مراحل عملية ادارة الاداء التي تلت أقصى درجات الاهتمام. ( Smither &London, 2009:22)



### 3- تحسين وتطوير الاداء

تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور و الانحرافات في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي عنصر من عناصر الاداء. ونستطيع ان نفرق بين التحسين والتطوير الى ان التحسين يحاول علاج العيوب في الاداء في المدى القصير والمتوسط ، بينما يتجه التطوير الى ابتكار و ادخال مستويات جديدة الى الاداء الموظف لم تكن موجودة لديه من قبل (حسن ، 2011:36)

وتهدف الشركات الى تحسين اداء من خلال الاعتماد على الادارة ومنها ادارة الاداء، والمهم ان عملية ادارة الاداء الموظفين الفعالة تتطلب مشاركة عالية والالتزام من الموظفين لكي تزدهر وتبقى الشركات على قيد الحياة فهي تحتاج لتحسين مستمر لصفات الموظف. (Chompuknm,2011: 1-2) وتركز ادارة الاداء على عملية تحسين الاداء المستمر، بدلا من التركيز على المراجعة السنوية للاداء واللقاءات السنوية والتقويم السنوي وغيرها.(Werner & Desimone, 2011: 609).

### 4- التغذية العكسية

يمكن تعريف التغذية العكسية بأنها العملية التي من خلالها يزود المديرون الموظفين بمعلومات تقويم الاداء واعطائهم الفرصة ليفكروا مليا في ادانهم وتطوير الخطط المستقبلية مع الموظفين. (علي، 2008:59)

وتعرف ايضا بكونها: هي نشاط مهم يجب على المستخدمين القيام به لغرض تخطيطهم لأعمالهم واسبقياتهم ولتوضيح الامور للمدير بصورة جيدة ومسبقا اذا كان الاداء المتفق عليه سوف لا يتم في التاريخ المتفق عليه: (Torrington & Hall, 1998:319)

وان عملية التغذية العكسية الجيدة من خلال الممارسين من ذوي الخبرة يجب ان تكون عملية الاتصال في اتجاهين والمسؤولية مشتركة بين المديرين والموظفين وليس فقط المدراء، وهذا يتطلب تدريب كل من المديرين والموظفين حول ادوار ومسؤوليات في عملية التغذية العكسية للاداء. وتشمل مسؤوليات المديرين توفير التغذية العكسية بطريقة بناءة وصريحه وفي الوقت المناسب، وتشمل مسؤولية الموظفين فهم الكيفية التي يؤدون وظائفهم والاستجابة لردود الافعال التي يتلقونها. (Pulakos, 2004:7). لذا تزداد فعالية ادارة الاداء من خلال التغذية العكسية المستمرة.(Ying Ying, 2012:8).

### 5- مراجعة ومراقبة الاداء

ان مراجعة ومراقبة الاداء ومقارنة اتجاهاته ومستوياته اولا بأول بالمستويات المخططة، ومن ثم تحدد الانحرافات بين الاداء الفعلي والاداء المستهدف وهي ما يعبر عنها ب" فجوة الاداء" والتي تمثل مشكلات لا تريد الادارة لها أن توجد او تستمر. ومن ثم يكون تحليل اسباب هذه الفجوة و تشخيصها وتبين مصادرها والعوامل المغذية لها، ويمكن للمديرين تحديد المعلومات والموظفين الذين يمكن اطلاعهم على هذه المعلومات بحيث يحقق ذلك فائدة للشركة.(سلمان ، 2013:453). وتعرف مراجعة الاداء بأنها: ردود الفعل الرسمي ودرجات التقييم \_تقييم الاداء. (Callaghan,2005:2) اما المراقبة فيقصد بها: الموقف على سلامة سير العمل والتأكد من انه يسير بشكل صحيح وفق ما رسم في الخطة وهو الاشراف على عملية التنفيذ وملاحظة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة. (الحريري، 2014:77)

وتتضمن مرحلة مراجعة الاداء المقابلة بين الموظف والمدير لمراجعة تقديراتهم وتسمى هذه المقابلة عادة اجتماع التقييم او المناقشة، والاجتماع التقييمي مهم لأنه يقدم اساسا يتلقى الموظف من خلاله التغذية العكسية عن ادائه. (Aguinis,2011: 69)

### اولاً: مفهوم النجاح المنظمي

اختلف الكتاب و الباحثون في اعطاء مفهوم موحد للنجاح المنظمي ويعود السبب الى امرين مهمين هما: اولاً العوامل المسببة للنجاح وثانياً المقاييس المتبعة لقياس النجاح، إذ يرى البعض ان الكفاءة و الفاعلية يشكلان معيارين لقياس نجاح الشركة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها (الشماع وحمود 2009:333 )، ويعد قياس النجاح المنظمي هو التحدي المستمر لكلا المديرين والباحثين، حيث كانت التدابير المالية في استخدام واسع لسنوات عديدة، وظهرت أطر جديدة في السنوات الأخيرة التي تمتد جهات النظر التنظيمية وراء التدابير المالية التقليدية، من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعد واحدة من الأطر الجديدة الأكثر شعبية (Maltz,et.el,2003:179) اما (Neluheni,et.al , 2014:689) فيؤكد ان السبب الحقيقي وراء فشل او نجاح الشركات هو التخطيط الاستراتيجي، ففشل الخطط الاستراتيجية يترك دماراً، ومثال ذلك الأزمة المالية لعام 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

حيث ضاعت المليارات من الدولارات. وأصبح الملايين من الناس عاطلين عن العمل مما أدى إلى رهن السندات والرهن العقاري، وان كثير من العوامل تؤثر على نوعية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجية ونوعية الآثار التخطيط الاستراتيجي على النجاح المنظمي. بينما يشير (Atakpa,2012:119-120) إلى دور القيادة الفاعلة بأنها محورية وضرورية لتحقيق النجاح المنظمي، مما يدل على حقيقة أن نوعية ورسالة ورؤية القيادة إلى حد كبير تحدد درجة نجاح أو فشل أي منظمة، وتحقيقاً لهذه الغاية أصبح محورياً بحيث أن كلا من النجاح والفشل في أية منظمة تنسب إلى أسلوب القيادة للشخص، أو هيئة من الأشخاص. بينما يؤكد (Helmig, et.al, 2013:7) بأن الادارة الناجحة تمنع فشل الشركات، مما يكون لها التأثير المباشر لمنع منظماتهم من الانهيار. بينما يعتقد (Hentschel,et.al,2014:1) على نطاق واسع أن المديرين يكون لهم تأثير كبير على نجاح الشركات من خلال قدرتهم على ادارة رأس المال البشري.

ونظراً لأهمية الكبيرة للنجاح المنظمي يبين الجدول(3) تعريفات بعض الكتاب والباحثين للنجاح المنظمي:

جدول (3) تعريفات النجاح المنظمي بين اعوام 2013-2015

الدليمي 2013:92	هو قياس مركز يجمع بين الفاعلية والكفاءة، ومن ثم فهو أشمل منهما.
الريبيعي, 2014:62	قدرة الشركة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى الي تحقيقها، والسعي بكل امكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وطواهر بيئية، لتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود في دائرة المنافسة الشديدة في الوقت الحاضر.
الطائي, 2014:68	قدرة الشركة على تحقيق اهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط الاستراتيجي ونشاط العمليات وتطوير الشركة المستمرة والقيادة والادارة المتفاعلة واليات فعالة للتقييم والمراجعة.
المعموري, 2014:51	قدرة الشركة على إدارة مواردها البشرية مع قدرتها على التغيير المستمر، وذلك من خلال الاختيار الجيد للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب وتطوير المهارات والحوافز والرؤية طويلة الأمد.
الطائي, 2015:61	يعني قدرة الشركة على البقاء أكثر وقت ممكن والمنافسة مع الاخرين.

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

### ثانياً: أهمية النجاح المنظمي

يساعد النجاح المنظمي الشركات على تحقيق اهدافها الادارية والاستراتيجية، ويمكنها من مواكبة الظروف البيئية والتغيرات التكنولوجية والقدرة على التكيف والنمو، وهذا ما اكده (الشماخ1989:343)، إذ ذكر ان تحقيق النجاح المنظمي يمكن الشركة من تحقيق أهدافها والانسجام والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتنمو وتتطور.

ويبين (الخفاجي ، 2005:35) إن أداء الشركة الفعال تأثير مباشر على رفاهية المجتمع إذ إن الشركات تأخذ مدخلاتها من المجتمع وتعيدها إليه في شكل منتجات أو خدمات معينة. فضلاً عن ذلك يتطلب من الشركة الفاعلة ان تقدم للمجتمع السلع والخدمات من أجل الحفاظ على مستوى جيد من المعيشة.

ويحدد كل من (مهدي و محمد 2013:268) أهمية النجاح المنظمي بالنقاط الآتية:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد الشركة.
2. رفع مستوى اداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
3. تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
4. مساعدة الشركة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

### ثالثاً: ابعاد النجاح المنظمي

تم اختيار ابعاد النجاح المنظمي بالاعتماد على نموذج (Impact) والذي يتضمن ثمانية ابعاد وهي كالآتي:

#### 1. الرؤية الاستراتيجية

تعد الرؤية الاستراتيجية هي الخطوة الأولى في أية عملية تخطيط استراتيجي. وتحدد رؤية الشركة إلى أسباب وجودها "مثالية". وتهدف الشركة من خلال الرؤية الاستراتيجية إلى تحقيق رسالتها والأهداف الرئيسية وأهداف الأداء. (Mobayed,2006: 43) ( ويعرف Parikh and Neubauer 1993) الرؤية بأنها "صورة الشركة المستقبلية المرجوة منها.

#### 2. النشاط العملي

تقوم الشركة بمجموعة من الأنشطة المهمة والاساسية التي تقودها لتحقيق النجاح ومنها التسويق الذي يعد النشاط الذي يمكن الأفراد والجماعات من تحقيق واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك عن طريق خلق الطلب وتبادل السلع والخدمات ذات القيمة اما النشاط الثاني فهو الترويج فهو عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه والكيفية التي يتم بها استخدامه واماكن توفره في السوق واسعاره فضلاً عن محالة اقتناع المستهلك والتأثير عليه بشرائه، اما النشاط الثالث فيتمثل بالموارد البشرية والذي يعد نشاط الإداري متعلق بتحديد احتياجات الشركة من المهارات والخبرات.

وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المطلوبة والاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة(الطائي، 2015:70). ويعرف ايضا بأنه النشاط الذي يؤثر تأثيراً مباشراً في التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة، وتحديد صافي دخلها. وهذه التدفقات النقدية ناتجة عن مبيعات السلع والخدمات، وبيع أسهم، ومن الإيرادات المكتسبة على الاستثمارات. القروض والرواتب والأرباح، والتكاليف والنفقات الأخرى المختلفة.

<http://www.businessdictionary.com>

#### 3. تطوير الشركة

التطوير مصطلح مشتق من الاصل اللاتيني (Volupe) والذي يعني اخراج الميزة او الفائدة الكامنة داخل اي شيء، اما مفهومه العام يعني نشاط، عملية، نتيجة، او حالة طورت بشكل متتابع والتحسين والتعديل والتحديث. (الغالبى، صالح، 2010:21).

ويعرف (King & Anderson, 2002:256) تطوير الشركة بأنه " مجموعة من النظريات العلمية السلوكية، والقيم، والاستراتيجيات، والاساليب التي تستهدف احداث مخطط لموقع عمل الشركة بغرض تدعيم وتطوير الافراد، تحسين اداء الشركة، من خلال تغيير سلوك اعضاء الشركة اثناء العمل. ويعتبران هذا التعريف نموذجياً لأنه يحدد الخصائص المحورية لتطوير الشركة بوصفه اندماج بين المعرفة والممارسة التنظيمية .

ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه للتطوير، وانما تجمع هذه التعريفات بين الاهداف والادوات وبين الغاية والوسيلة وبين الكفاءة والفاعلية وبين الشركة والموظفين. ويرى (دودين 21 :2012)، ان التطوير هو تغيير عند احدهم، وتحسين عند غيرهم، والتطوير هو تجديد عند البعض، وتحديث عند البعض الاخر.

#### 4. اختيار الأفراد

تعد عملية اختيار الافراد من أهم عمليات ادارة الموارد البشرية لان نجاح الشركة يتوقف على حسن اختيار الشركة للعنصر البشري الكفوء والمؤهل لتأدية العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه، ومن هنا كانت عملية الاختيار مهمة لا نهاية لها في ادارة الموارد البشرية وهي من أقدم الوظائف التي مارسها ادارة الموارد البشرية.(عباس 110:2011)، فالاختيار يمثل جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكن الشركة من انتقاء انسب للأفراد من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والانسانية.(حمود، الخرشنة 109:2011)، وان الهدف الرئيس لعملية الاختيار هو التأكد من مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، اذ لا تقل او تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب.

### 5. ثقافة الشركة

تعرف الثقافة من وجهة نظر أكسفورد قاموس الجيب في اللغة الإنجليزية الحالية بوصفها الإنجاز الفكري الانساني ، والثقافة التنظيمية هو الاعتقاد الفردي والمعتقدات والقيم والمعاني والافتراضات، والممارسة في الشركة. وينظر الى الثقافة أيضا بأنها تعبر عن شخصية الشركة، وأنها تميز شركة عن أخرى. (Yahaya,et.al,2011:3957) وتعتبر ثقافة الشركة عن المعايير والقيم والمعتقدات التي يشترك بها الموظفين في المؤسسة. من حيث المعرفية، وغالبا ما يعرف عنها بنطاق واسع باسم القيم المشتركة والمعتقدات والأيدولوجيات، والمعايير التي عقدها أعضاء الشركة والتي تؤثر في سلوكهم (Qawasmeh,et.al,2013:7) ويمكن تعريفها بأنها التشابه في الإدراك، وجهة النظر، والقيم، والسلوك. وتتميز الثقافة التنظيمية بأنها توفر العمل الجماعي، وظروف العمل الممتعة، والاهتمام من الموظفين، وفرص التنمية، والممارسات المرونة في العمل، وممارسات القيادة والإدارة الجيدة (Arifin, et.al,2014:3) وتعد ثقافة الشركة واحدة من العوامل الرئيسية التي تجري مناقشتها بوصفها عامل نجاح مهم الادارة عمليات الاعمال (BPM).

### 6. القيادة والادارة

تعرف القيادة بأنها استخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المجموعة لتحقيق هدف مشترك، وهي مجموعة من السمات التي تعزى الى اولئك الذين يستخدمون هذا التأثير بنجاح (Griffin, Moorhead, 2014: 32). ولقد عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين للاسهام في فاعلية ونجاح الشركات الذين هم أعضاء فيها (McShane, Von Glinow, 2005: 416). لذا فان تحقيق النجاح يتطلب من القائد التوافق المستمر بين اهداف الشركة واهداف المجتمع، وبين بيئة الشركة والبيئة الاجتماعية (سليمان، 2010: 82). وتحتاج الشركات الى قيادة قوية وفعالة، ونحن اليوم بحاجة الى قادة لتحدي الوضع الراهن، وخلق رؤى المستقبل وتحفيز أعضاء الشركة لتحقيق تلك الرؤى (Judge, Robbins, 2013:402) حيث ان القادة هم الافراد الذين يساعدون الآخرين في انجاز اهدافهم (Kreitner, 2007: 509 Kinicki).

اما الادارة فتعرف بأنها: فن إنجاز الأمور من خلال كل الأشخاص في المجموعات الشركة رسميا (Baijumon,et.al, 2011:5) والادارة هي نشاط هادف. او هي الشيء الذي يوجه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف من خلال الآخرين للتحقيق الفعال لأهداف الشركة، من خلال كفاءة استخدام الموارد المحدودة في عالم متغير. (Teresa, 2013:145)، ويعرف هولت (Holt) الادارة على انها " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة الشركة" (النعيمي، 2013:19).

### 7. التطوير الشخصي

ويقصد بالتطوير الشخصي هو تطوير وتحسين جوانب الفرد التي يمكن ان تشمل مجالات مثل التعليم، والتحفيز، والمشاعر، والصحة، والمهارات، والقدرات، وأكثر من ذلك. كما ان الحياة والظروف تتغير باستمرار، فمن الضروري مواصلة تطوير الشخصية من اجل تحسين اداء الفرد وان يكون قادراً على التكيف مع الاوضاع المتغيرة. <http://www.nicurriculum.org> وان التطور الشخصي يعني السعي نحو تنمية وصقل وإتقان المهارات اللازمة لكي تتمكن من الارتقاء نحو القمة بكل ما لديك من قدرات ومؤهلات؛ وهو القدرة على تحقيق كل إمكانياتك وطاقاتك وقدراتك كإنسان. ولذلك، سيتيح لك هذا البرنامج الفرصة لكي تحقق نجاحات باهرة في حياتك الشخصية والمهنية. ولا بد أنك تعلم أن عملية التحسين في التطور الشخصي يعد عملية مستمرة وجزءاً مهماً من مسيرتك في الحياة تستطيع من خلالها مواجهة جميع التحديات وكسر جميع القيود والتغلب على كافة العقبات من أجل التفوق في جميع نواحي حياتك.

[www.knowledgehorizon.com](http://www.knowledgehorizon.com)

وان نجاح الفرد في حياته الوظيفية مرتبط الى حد كبير بتفوقه الشخصي اي حيازته على مواصفات خاصة، وبمكائنه الاجتماعية اي ما يمنحه الآخرون له مقابل انجازاته، والانسان الكفوء اقدر من غيره على تحقيق هذا التفوق واجدر بحيازته هذه المكانة. (الحبيب، الجبالي، 2013:174)

### 8. التقييم والمراجعة

يقصد بالتقييم والمراجعة عملية جمع المعلومات عن الوضع الراهن والافصاح عن كافة الاحداث التي حصلت اثناء عملية التنفيذ في كل نشاط من أنشطة الشركة الرئيسية والفرعية وما تم انجازه وما تبقى حتى الان. (عباس ، 2012:218).

وتقوم الإدارة العليا بتقييم مدى تحقيق النجاح وأثر العوامل السياسية والبيئية والاجتماعية والتقنية على الرؤية الاستراتيجية والقيام بمراجعة منتظمة للتغذية العكسية من الزبائن والموظفين وجميع أصحاب المصلحة، ومراجعة متطلبات الموارد البشرية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وتعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن حكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال مدة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل (الطائي 2014:97).

### دور ادارة الاداء في تحقيق النجاح المنظمي

يعد الاداء مؤشرا مهما تبني عليه العديد من القرارات المهمة فهو يحدد اتجاهات سير نشاطات الشركة سلبا ويجابا، ويحدد مدى الاقتراب او الابتعاد عن تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه، وبذلك يعكس مدى نجاح الشركة او اخفاقها. ويشير كل من (كرم) و (الغزوي) الى الخلط الحاصل بين الاداء والنجاح خلال مدة نجاح الشركات والذي يقف وراء سببان:

الاول: صعوبة التمييز بينهما، لان الاداء اساس للتقدير، اذ يعد الاداء اساس لتقدير النجاح والفشل من عدمها، اذ ينطوي مفهومه على الكثير من المعايير المتعلقة بالنجاح والفشل كالكفاءة والفاعلية، وبهذا يعرف الاداء بكونه المحصلة التي تهدف المنظمة الوصول اليها وذلك من خلال قدرتها على استخدام مواردها بشكل كفوء وفعال. ويعتقد ان نجاح المنظمة هو الفاعلية والكفاءة. وبهذا يؤثر التداخل بين النجاح والاداء. (كرم، 2014:43)

الثاني: تداخل المعايير المعتمدة في قياس كل منهما، لأن مقاييس الاداء تعد غايات اساسية يقارن معها الاداء الفعلي لتحديد مستوى نجاح الشركة، ثم تشخيص الانحرافات وأجراء المعالجات اللازمة في اطار عمليات التقييم والرقابة الاستراتيجية فضلا عن ان المفتاح الرئيسي لنجاح اي منظمة يمكن في قدرتها على قياس ادائها، وتوظيف البيانات المرتدة في تحسين قدرة ادارتها على التفوق. (الغزوي، 2008:123-122) ويعتبر (Smither & London 2009:4)، ادارة الاداء شرط ومفتاح للنجاح سواء كانت الشركة صغيرة او كبيرة، معقدة او بسيطة ويعدها احدي الركائز الاساسية لممارسات ادارة الموارد البشرية. بينما يرى (Neluheni,et.al,2014:698) بأن نظام ادارة الاداء احدي الركائز الثلاثة الاساسية لضمان النجاح المنظمي مع التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات ومراجعة الحسابات التي يجب ان تكون مرتبطة ومتكاملة مع بعضها للوصول الى النجاح المنظمي، كما ويعرف ادارة الاداء بأنها عامل النجاح الحاسم للمنظمة لتنفيذ الاستراتيجية خالية من العيوب.

لذا فإن اهتمام الادارة بتخطيط الاداء يسهم بشكل كبير في زيادة فرص نجاح تحقيق الاهداف الاستراتيجية (المحنة، 2012:167)، وأن نجاح أداء الشركة يستند بطبيعته الى فعالية أداء موظفيها، ولذلك يجب أن تركز الإدارة التنظيمية في جزء كبير منه إلى إدارة أداء الموظفين، من خلال تدابير متنوعة مثل إعادة النظر في العوامل التي تستخدم عادة لتقييم الأداء التنظيمي، ووضع معايير لأداء الموظفين، وبالنظر الى مقاييس تقييم أداء الموظفين والتحول الشامل من النماذج المالية لتقييم نجاح الشركة إلى الاستراتيجيات التي تركز في الموظف، وهذه المقاييس يمكن استخدامها بذكاء من أجل تقييم فعالية إدارة الاداء الموظفين في إطار تحقيق الأهداف ومقاييس نجاح الشركة. [www.ukessays.com](http://www.ukessays.com)

كما ويرى (القيسي 2014:170)، أن نجاح الشركة في تحقيق أهدافها ناتج عن مقدرات أفرادها، اذ يمكن من خلال التعرف على مستويات أداء الأفراد ومدى اسهامهم في تحقيق تلك الاهداف من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، كما يعد عملية ادارة الاداء مدخلاً للتحسين والتطوير المستمر من خلال الشركة المتعلمة والتعلم التنظيمي لتحقيق النجاح المنظمي.

وفي عام (1997) اشارت دراسة من قبل تطوير الأبعاد الدولية ( DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL)، بعنوان "أثر إدارة الأداء في النجاح المنظمي" الى ممارسات إدارة الأداء بوصفه دراسة إدارة الأداء الأخيرة. وهذا يثبت أن الشركات الناجحة تدرك أن إدارة الأداء هي أداة الأعمال المهمة في ترجمة الاستراتيجية إلى نتائج. وكبار المديرين التنفيذيين في معظم الشركات التي شملتها الدراسة 88 يقولون ان نظام إدارة الأداء لديه محركات العوامل الرئيسية المرتبطة مع كل من استراتيجيات الأعمال والثقافية. [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)

### المحور الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً: عرض نتائج البحث في ضوء اجابات العينة وتحليلها

يسعى هذا المحور الى التعرف على واقع ادارة الاداء في الشركة المبحوثة في ضوء استجابة العينة، اذ يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد أتمد على مقياس ( Likert ) الخماسي في إجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (4) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3-4) و جيد جداً إذا زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-3) و ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

جدول (4) قوة المتوسطات

درجات المقياس	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
قيمة المتوسطات	5	4	3	2	1

$$\text{الوسط الفرضي} = (\text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد البدائل}) = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

#### 1- مستوى اجابات العينة عن متغير ادارة الاداء

يتضمن المتغير الاول ادارة الاداء خمسة ابعاد وهي (تخطيط الاداء، تقييم الاداء، تحسين وتطوير الاداء، التغذية العكسية، مراجعة ومراقبة الاداء) والجدول (5) يوضح مستوى اجابات العينة وكما يأتي:

جدول (5) ابعاد ادارة الاداء

1x	ابعاد ادارة الاداء	Mean	Std. Deviation	C.V معامل الاختلاف
1	تخطيط الاداء	3.30	1.25	0.38
2	تقييم الاداء	3.52	1.03	0.29
3	تحسين وتطوير الاداء	3.71	1.11	0.30
4	التغذية العكسية	3.42	1.09	0.32
5	مراجعة ومراقبة الاداء	3.41	1,10	0.32

الجدول من اعداد الباحث

1. تخطيط الاداء: بصورة اجمالية جاء تخطيط الاداء بوسط حسابي (3.30) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.25) مما يدل على اهتمام الشركة بتخطيط الاداء عبر الموازنة ما بين الرئيس والمرووس وذلك عبر ربط اهداف الموظفين مع الاهداف الاستراتيجية والعمل على تطوير مهارات وخبرات الموظفين من اجل الاستفادة من آرائهم التي يتم الاخذ بها. وان الاهتمام الكبير الذي تعمل به اي شركة بموظفيها سوف يساعد على زيادة الثقة والابداع لدى الموظفين ومن ثم يحقق الولاء الذي يعد الركيزة الاساسية لتحقيق النجاح.

2. تقييم الاداء: حقق بعد تقييم الاداء بوسط حسابي قدرة (3.52) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.03) مما يشير الى وجود اهتمام فعلي بعملية تقييم الاداء من قبل الشركة عبر استخدام معايير واضحة مقبولة لدى الموظفين وبما ينسجم وعمل الشركة واهدافها، ومن خلال النتائج السابقة يتضح لدى الباحث بوجود الشفافية في الشركة وخاصة فيما يتعلق بالمعايير التي على اساسها يتم تقييم الموظفين وهذا مما ساعد على حصول المقبولية لديهم وبالتالي انعكس على نجاح هذه العملية من اجل تحقيق الاهداف الاساسية وهي معالجة الانحرافات في اداء الموظفين.

3. تحسين وتطوير الاداء: حقق بعد تحسين وتطوير الاداء وسطاً حسابياً (3.71) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.11) مما يدل على ان الشركة غالباً ما تسعى الى تطوير اداء موظفيها عبر تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال تدريبهم وفق الحاجات التدريبية وبما يضمن من تحسين الاداء وفق ما هو مطلوب.

4. التغذية العكسية: بصورة اجمالية حقق بعد التغذية العكسية بوسط حسابي (3.42) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.09) مما يدل على اعتماد الشركة على مخرجات التغذية العكسية من اجل تطوير طاقات الابداع والابتكار للموظفين.

5. مراجعة ومراقبة الاداء: حقق بعد المراجعة ومراقبة وسطاً حسابياً (3.41) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.10) مما يدل على اهتمام الشركة بعمليات المراجعة والمراقبة للأداء وبصورة مستمرة من اجل توفير المعلومات الكافية عن اداء الشركة كفجوات الاداء و المشاكل الاخرى المتعلقة بالأداء ومن ثم فإن هذا سوف يسهم بتوفير قاعدة معلومات وافية وتميزة تساعد الادارة العليا على اتخاذ القرارات الناجحة وبنسب عالية.

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (ادارة الاداء) حقق هذا المتغير لدى عينة البحث في الشركة المبحوثة وسطاً حسابياً بلغ (3.47) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.12) مما يدل على وجود اهتمام جيد من قبل الشركة بالعمل وفق نظام ادارة الاداء الذي يعمل على تحسين فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها. ومن خلال اجابات البحث نجد ان الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية.

## 2- مستوى اجابات العينة عن النجاح المنظمي

أما النجاح المنظمي فيحتوي على ثمانية ابعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، النشاط العملي، تطوير الشركة، اختيار الافراد، ثقافة الشركة، القيادة والادارة، تطوير الشخصي، التقييم والمراجعة) وكما هو موضح في الجدول (6):

جدول (6) ابعاد النجاح المنظمي

1x	ابعاد النجاح المنظمي	Mean	Std. Deviation	C.V معامل الاختلاف
1	الرؤية الاستراتيجية	3.29	1.13	0.34
2	النشاط العملي	3.25	1.14	0.35
3	تطوير الشركة	3.09	1.03	0.33
4	اختيار الافراد العاملين	2.79	1.07	0.38
5	ثقافة الشركة	3.09	1.09	0.35
6	القيادة والادارة	3.28	1.10	0.34
7	التطوير الشخصي	3.20	1.14	0.36
8	التقييم والمراجعة	3.34	1.12	0.34

الجدول من اعداد الباحث

1. الرؤية الاستراتيجية: جاءت قيمة الرؤية الاستراتيجية بوسط حسابي (3.29) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (1.13) مما يدل على وجود رؤية استراتيجية تتبعها الشركة واضحة المعالم حول الاهداف التي تسعى اليها عبر خطط ومنهجية عمل تسيير عليها. الا ان الملاحظ على اداء الشركة هو ضعف اعتمادها على معايير لنجاحها على المدى الطويل واهتمامها بالمستقبل القريب فقط وهذا مما سوف يؤثر مستقبلاً على تحقيق نجاحها بصورة مستمرة على المدى البعيد.

2. النشاط العملي: بلغت قيمة بعد النشاط العملي في الشركة المبحوثة وسطاً حسابياً (3.25) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (1.14) مما يوضح لنا بأن الشركة تعمل على تحديد الاحتياجات والنشاطات الرئيسية المطلوبة لإنجاز العمل. وعدم ترك الضبابية حول هذه المستلزمات وكذلك اثبتت النتائج بوجود اهتمام من قبل الشركة برضا الموظفين وازاحة المعوقات التي تعمل على عدم انجاز العمل المرغوب من قبلهم، الا ان الشركة تعاني من ضعف علاقتها مع الزبون الخارجي وخاصة من حيث السماع لآرائه والاخذ بمقترحاته والمشاكل التي يعانيها. ومن ثم فإن هذا سوف يؤثر بصورة سلبية في اداء وسمعة الشركة. ولاسيما في حال زيادة الفجوة بين اداء الشركة والزبون الخارجي.

3. تطوير الشركة: حقق بعد تطوير الشركة وسطاً حسابياً (3.09) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.03) مما يدل على وجود تراجع واضح في اداء الشركة من حيث عمليات تطويرها إذ لاحظ الباحث عدم الجدية في توجه الشركة نحو التفكير الاستراتيجي في تصميمها الهيكلي مع ضعفها في تحديد الركائز الاساسية والمهارات المطلوبة للنجاح وما يتبعها من تغيرات اساسية. وهذا مما يدل على أن الشركة لديها توجه واضح نحو عمليات التغذية الداخلية واهمالها الادارة بالنتائج البيئية الخارجية وهذا مما اثر في تحقيق النجاح للشركة.

4. اختيار الافراد: حقق بعد اختيار الافراد وسطاً حسابياً (2.79) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (1.07) مما يدل على عدم الاهتمام الجدي من قبل الشركة في اختيار الافراد العاملين الراغبين بالعمل في الشركة إذ وجد الباحث ان الشركة لا تستخدم الطرائق الحديثة في استقطاب المرشحين مع عدم وجود اليه واضحة لتقييم عملية الاستقطاب لمعرفة ايجابيات وسلبيات نظام الاستقطاب المتبع في الشركة .

5. ثقافة الشركة: ابلغت قيمة الوسط الحسابي لثقافة الشركة (3.09) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري (1.09)، مما يدل على تراجع اهتمام الشركة بالعادات والقيم والمعتقدات الخاصة بالشركة، إذ ان اهمال التعامل مع الصراعات التنظيمية يعطي طابعاً ان ادارة الشركة لا تولي اهتمام بموظفيها وبالمشاكل التي يعانون منها وهذا ما اكدته الفقرة (48) " تهتم الشركة برفع مستوى الرضا الوظيفي والتزام وابداع الموظفين" إذ جاءت بمستوى متوسط مما يدل على تراجع اهتمام الشركة في تحقيق رضا وابداع موظفيها.

6. القيادة والادارة: اثبتت نتائج البحث ان قيمة القيادة والادارة قد جاءت بوسط حسابي (3.28) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (1.10)، مما يدل على ان الشركة تعمل على النهوض بمستوى القيادة والادارة من خلال توفير المستلزمات تدريبية للموظفين مع التركيز على تطوير المهارات الادارية لموظفيها ولكن الملاحظ على اداء الشركة هو عدم الاهتمام الفعلي بالموظفين من اجل تحسين ادائهم ولاسيما من خلال التغذية العكسية لمستوى ادائهم وهو مما يؤكد ما جاء في البعد السابق بعدم التركيز على الموظفين.

7. التطوير الشخصي: قد جاءت قيمة التطوير الشخصي في الشركة المبحوثة بوسط حسابي (3.20) وبمستوى متوسط الاهمية وبانحراف معياري (1.14) مما يدل على وجود سعي لدى ادارة الشركة على تنمية وصقل المهارات اللازمة لتطوير العاملين، ولكنها ليست بمستوى الطموح إذ وجد الباحث ان ثقافة تطوير الشخصي ليست راسخة بمستوى فاعل داخل الشركة وهذا ما يؤكد ما جاء في بعد ثقافة الشركة من وجود تراجع في تنمية ثقافتها، ومن ثم فإن استمرار الشركة على هذا المنوال سوف لن يقودها نحو النجاح المنظمي.

8. التقييم والمراجعة: اوضحت النتائج ان مستوى التقييم والمراجعة قد جاء بوسط حسابي (3.34) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.12) مما يدل على وجود للمراجعة وتقييم للعوامل البيئية التي تحيط بالشركة والتي تؤثر في الرؤية الاستراتيجية، كما انها تعمل على تقييم الافراد من اجل تحديد المتميزين منهم الذين يستطيعون من النهوض بمستوى الشركة وتحقيق اهدافها.

### ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين متغيرات البحث

يختص هذا المحور باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث. لغرض تحديد أمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض. إذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الاداء في النجاح المنظمي). إذ سيتم التحري عنها وفقاً لمعادلة الانحدار البسيط كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

وتمثل Constant (a) مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني إن النجاح المنظمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد ادارة الاداء (X1,X2,X3,X4,X5) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (56) لعينة و سيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي: استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (33) لإظهار النتائج



### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

فيما يأتي اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تخطيط الاداء في النجاح المنظمي). والجدول (7) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط. لغرض تقدير اثر بُعء تخطيط الاداء (X1) في النجاح المنظمي (Y).

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 1.705 + 0.444 (X1)$$

ويتضح من الجدول (7) ماياتي:

جدول (7) تحليل تأثير بعد تخطيط الاداء في النجاح المنظمي وابعاده				
المتغير المستقل	β قيمة معامل الميل الحددي	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	ابعاد النجاح المنظمي
تخطيط الاداء X	0.387	0.137	8.584	الرؤية الاستراتيجية
	0.545	0.278	20.844	النشاط العملياتي
	0.536	0.292	22.244	تطوير الشركة
	0.439	0.130	8.043	اختيار الافراد
	0.285	0.079	4.637	ثقافة الشركة
	0.466	0.174	11.395	القيادة والادارة
	0.434	0.178	11.669	التطوير الشخصي
	0.484	0.197	13.225	التقييم والمراجعة
	0.444	0.273	20.236	النجاح المنظمي

\*\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.01 = 7.17  
\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.05 = 4.03

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (20.236). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءا عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تخطيط الاداء في النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا مما يدل على ان لتخطيط الاداء دوراً وفاعلاً واسباباً في النهوض بمستوى الشركة ونقلها نحو سلم النجاح المنظمي.  
ب. بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.273) يتضح ان بُعء تخطيط الاداء قادر على تفسير مانسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلة في نموذج البحث.  
ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحددي (β) البالغ (0.444). بان زيادة بُعء تخطيط الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح المنظمي بنسبة (44%).

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فيما يأتي اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تقييم الاداء في النجاح المنظمي). و الجدول (8) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر بُعء تقييم الاداء (X1) في النجاح المنظمي (Y).

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 1.705 + 0.634 (X1)$$

ويتضح من الجدول (8) ماياتي :

جدول (8) تحليل تأثير بعد تقييم الاداء في النجاح المنظمي وابعاده				
المتغير المستقل	β قيمة معامل الميل الحددي	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	إبعاد النجاح المنظمي
تقييم الاداء X	0.918	0.656	102.955	الرؤية الاستراتيجية
	0.611	0.297	22.812	النشاط العملياتي
	0.625	0.336	27.378	تطوير الشركة
	0.440	0.110	6.699	اختيار الأفراد
	0.479	0.190	12.689	ثقافة الشركة
	0.818	0.454	44.981	القيادة والادارة
	0.572	0.261	19.108	التطوير الشخصي
	0.588	0.246	17.625	التقييم والمراجعة
	0.634	0.470	47.943	النجاح المنظمي

\*\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.01 = 7.17

\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.05 = 4.03

- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (47.943). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تقييم الاداء في النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%).
- ب. وبلغ قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.470) يتضح بان بعد تقييم الاداء قادر على تفسير مانبسته (47%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) اما النسبة الباقية (53%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلة في نموذج البحث.
- ت. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحددي (β) البالغ (0.634). بان زيادة بعد تقييم الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح المنظمي بنسبة (63%).
3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فيما يلي اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تحسين وتطوير الاداء في النجاح المنظمي). و الجدول (9) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر بعد تحسين وتطوير الاداء (X1) في النجاح المنظمي (Y) .

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 1.425 + 0.471 (X1)$$

ويتضح من الجدول (9) ما يأتي :

جدول (9) تحليل تأثير بعد تحسين وتطوير الاداء في النجاح المنظمي وابعاده				
المتغير المستقل	قيمة معامل الميل الحدي $\beta$	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	ابعاد النجاح المنظمي
تحسين وتطوير الاداء X	0.688	0.381	33.173	الرؤية الاستراتيجية
	0.395	0.128	7.932	النشاط العملياتي
	0.543	0.262	19.218	تطوير الشركة
	0.205	0.025	1.368	اختيار الافراد
	0.330	0.093	5.548	ثقافة الشركة
	0.782	0.429	40.628	القيادة والادارة
	0.475	0.186	12.355	التطوير الشخصي
	0.346	0.088	5.218	التقييم والمراجعة
	0.471	0.269	19.828	النجاح المنظمي

\*\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة  $0.01 = 7.17$   
\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة  $0.05 = 4.03$

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (19.828) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين وتطوير الاداء في النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). اي ان لتحسين وتطوير مستوى العاملين سوف يلقي بظلاله على اداء الشركة بصورة عامة وعلى تحقيق النجاح المنظمي للشركة بصورة خاصة.

ب. و بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.269) يتضح ان بعد تحسين وتطوير الاداء قادر على تفسير مانسبته (27%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في انموذج البحث.  
د. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.471). ان زيادة بعد تحسين وتطوير الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح المنظمي بنسبة (47%) .

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فيما يأتي اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التغذية العكسية في النجاح المنظمي). و الجدول (10) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط .  
غرض تقدير اثر بعد التغذية العكسية (X1) في النجاح المنظمي (Y) .

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 1.641 + 0.447 (X1)$$

ويتضح من الجدول (10) ما يأتي :

جدول (10) تحليل تأثير بعد التغذية العكسية في النجاح المنظمي وابعاده				
المتغير المستقل	قيمة معامل الميل الحدي $\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	ابعاد النجاح المنظمي
التغذية العكسية X	0.767	0.393	35.034	الرؤية الاستراتيجية
	0.255	0.044	2.502	النشاط العملياتي
	0.427	0.135	8.419	تطوير الشركة
	0.085	0.01	0.193	اختيار الافراد
	0.382	0.104	6.253	ثقافة الشركة
	0.678	0.268	19.803	القيادة والادارة
	0.353	0.086	5.056	التطوير الشخصي
	0.684	0.286	21.606	التقييم والمراجعة
	0.447	0.201	13.601	النجاح المنظمي

\*\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.01 = 7.17

\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.05 = 4.03

- أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (13.601). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده التغذية العكسية في النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا مما يدل على ان للمعلومات التي توفرها التغذية العكسية دوراً كبيراً في ترسيخ مبدأ النجاح للشركة.
- ب. جاءت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.201) يتضح ان بعد التغذية العكسية قادر على تفسير ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) اما النسبة الباقية (80%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلة في نموذج البحث.
- ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.447). ان زيادة بعد التغذية العكسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح المنظمي بنسبة (45%).

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

فيما يأتي اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده مراجعة ومراقبة الاداء في النجاح المنظمي). والجدول (11) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر بعد مراجعة ومراقبة الاداء (X1) في النجاح المنظمي (Y) .

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 2.779 + 0.262 (X1)$$

جدول (11) تحليل تأثير بعد مراجعة ومراقبة الاداء في النجاح المنظمي وابعاده

المتغير المستقل	قيمة معامل الميل الحدي $\beta$	R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	إبعاد النجاح المنظمي
مراجعة ومراقبة الاداء X	0.434	0.217	14.932	الرؤية الاستراتيجية
	0.148	0.026	1.431	النشاط العملياتي
	0.273	0.095	5.675	تطوير الشركة
	0.046	0.02	0.096	اختيار الافراد
	0.148	0.027	1.479	ثقافة الشركة
	0.458	0.211	14.412	القيادة والادارة
	0.312	0.115	7.017	التطوير الشخصي
	0.259	0.070	4.078	التقييم والمراجعة
	0.262	0.119	7.264	النجاح المنظمي

\*\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.01 = 7.17

\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة 0.05 = 4.03

ويتضح من الجدول (12) ما يأتي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (7.264). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدهمراجعة ومراقبة الاداء في النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة عند المستوى (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.119) يتضح ان بعدمراجعة ومراقبة الاداء قادر على تفسير مانسبته (12%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) اما النسبة الباقية (88%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلة في انموذج البحث.
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.262). ان زيادة بعدمراجعة ومراقبة الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح المنظمي بنسبة (26%) .

#### 6. اختبار الفرضية الرئيسية

فيما يأتي اختبار الفرضية الرئيسية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ادارة الاداء في النجاح المنظمي). و الجدول (13) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط . لغرض تقدير اثر بعد ادارة الاداء (X1) في النجاح المنظمي (Y) .

$$Y = a + \beta (X1)$$

$$Y = 0.257 + 0.729 (X1)$$

ويتضح من الجدول (12) ما يأتي :

جدول (12) تحليل تأثير ادارة الاداء في النجاح المنظمي وابعاده				
المتغير المستقل	$\beta$ قيمة معامل الميل الحددي	$R^2$ معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	ابعاد النجاح المنظمي
ادارة الاداء X	0.95	0.538	62.967	الرؤية الاستراتيجية
	0.634	0.212	14.492	النشاط العملياتي
	0.781	0.348	28.878	تطوير الشركة
	0.351	0.047	2.642	اختيار الافراد
	0.514	0.145	9.145	ثقافة الشركة
	0.92	0.484	50.641	القيادة والادارة
	0.706	0.264	19.362	التطوير الشخصي
	0.750	0.265	19.514	التقييم والمراجعة
	0.729	0.412	37.901	النجاح المنظمي

\*\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة  $0.01 = 7.17$

\* قيمة F المحسوبة عنده مستوى دلالة  $0.05 = 4.03$

أ. أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدره بلغت (37.901). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الاداء في النجاح المنظمي في الشركة المبحوثة عند المستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا مما يدل على ان لإدارة الاداء دوراً فاعلاً ومؤثراً في النجاح اذ ان عملية ادارة الاداء تسهم في توفير معلومات وافية عن طبيعة عمل الشركة وكذلك تشخص كافة الايجابيات والسلبيات الموجودة في الشركة ومن ثم فإن اتخاذ القرارات في ضوء هذه النتائج سوف تقود الشركة نحو تحقيق النجاح المنظمي الذي يعد الغاية الاسمي لأي شركة.

ب. بلغ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.412) يتضح ان ادارة الاداء قادر على تفسير مانسبته (41%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) اما النسبة الباقية (59%) فتابعة الى متغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في النموذج البحث.

ج. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحددي ( $\beta$ ) البالغ (0.729). ان زيادة ادارة الاداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح المنظمي بنسبة (71%).

### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- يوجد اهتمام جيد من قبل الشركة المبحوثة بتخطيط الاداء وتفعيله داخل الشركة ولكنه ليس بمستوى الطموح ويحتاج الى زيادة الاهتمام به وخاصة فيما يتعلق بمشاركة المرؤوسين مع رؤساء الاقسام في اعداد وصياغة الخطط المستقبلية.
- 2- توصلت النتائج الى أن تقييم الاداء حقق مستوى جيد مما يشير الى اهتمام الشركة بعملية تقييم الاداء من خلال استخدامها معايير واضحة ومقبولة لدى الموظفين وبما ينسجم مع عمل الشركة واهدافها.
- 3- حقق بعد تحسين وتطوير الاداء مستوى جيد وذلك من خلال تركيز الشركة على تطوير القدرات والمهارات لدى الموظفين وتنظيم برامج تدريبية متنوعة تساعد على تحسين وتطوير اداء الموظفين بصورة خاصة والشركة بصورة عامة.
- 4- اثبتت النتائج ان التغذية العكسية حققت مستوى جيد لكون الشركة تعتمد على مخرجات التغذية العكسية لتوفير المعلومات الضرورية عن اداء الموظفين ومعرفة التقدم في الاداء المستقبلي وتطوير طاقات الابداع والابتكار لدى الموظفين.
- 5- وجود اهتمام جيد من قبل الشركة المبحوثة بمراجعة ومراقبة الاداء مما يدل على اهتمامها بتوفير المعلومات الضرورية عن ادائها وتحديد فجوة الاداء والمشاكل التي تواجهها الشركة اثناء ممارسة عملها الفعلي.
- 6- حققت ادارة الاداء بصورة عامة مستوى جيد في الشركة المبحوثة مما يدل اعتمادها على نظام ادارة الاداء في انجاز اعمالها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق اهدافها.
- 7- اثبتت النتائج أن مستوى الرؤية الاستراتيجية للشركة المبحوثة قد جاءت بمستوى اهتمام متوسط نتيجة اعتماد الشركة في اغلب خططها على البعد الزمني القريب وتجاهل الغايات طويلة الأمد وذلك خوفاً من الوقوع في المخاطر وعدم تحمل التحديات.
- 8- حقق بعد النشاط العملي مستوى متوسط ويعود السبب لكون الشركة لا تحرص على سماع صوت الزبون الخارجي وتلبية متطلباته مما انعكس سلباً على نجاحها وسمعتها الخارجية.
- 9- توصلت النتائج الى عدم وجود اهتمام جيد بتطوير الشركة مما يدل على ان الشركة تعاني من ضعف في عملية التطوير ناتج عن عدم الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي في تصميم هيكلها وعدم احداث التغييرات المطلوبة بصورة مستمرة في الشركة.
- 10- حقق بعد اختيار الافراد مستوى ضعيف وتعود الاسباب لكون الشركة لا تعتمد على طرق مستحدثة في التوظيف مع عدم وجود الية واضحة لتقييم عملية الاستقطاب لمعرفة ايجابيات وسلبيات نظام الاستقطاب المتبع داخل الشركة، وان الطرائق المستخدمة في استقطاب الافراد تتعارض مع قانون التوظيف.
- 11- أظهرت النتائج الى ان ثقافة الشركة حققت مستوى متوسطاً مما يدل على تراجع العادات والتقاليد والقيم داخل الشركة واهمالها الى التغييرات في معتقدات وسلوك الموظفين وعدم تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها.
- 12- اثبتت النتائج أن مستوى القيادة والادارة للشركة قد جاءت بمستوى اهتمام متوسط، ذلك لكون الشركة تعاني من اهمال الفعلي بالموظفين من اجل تحسين ادائهم وارشادهم بما هو مطلوب منهم.
- 13- حقق بعد التطوير الشخصي مستوى متوسط ويعود السبب الى كون الخطط التي تقوم بها ادارة الشركة دون مستوى الطموح وهذا ما اكده بعد ثقافة الشركة من خلال التراجع الحاصل في تنمية ثقافتها، ومن ثم لن تكون الشركة قادرة على تحقيق النجاح المنظمي.
- 14- توصلت النتائج الى ان التقييم والمراجعة حقق مستوى جيد مما يدل على وجود اهتمام من قبل الشركة بتقييم ومراجعة العوامل البيئية والسياسية والاجتماعية والتقنية المؤثرة على رؤية الشركة وتقييم مدى توفير الافراد المناسبين لتحقيق اهداف الشركة.

- 15- حقق النجاح المنظمي بصورة عامة مستوى متوسط مما يدل على عدم بلوغ الشركة مستوى النجاح المطلوب اذا اوضحت النتائج وجود الركائز الاساسية ولكنها وفق المستوى الحالي لا يؤهلها لتحقيق النجاح في السنوات القادمة وهذه النتائج تطابق واقع حال الشركة حيث تعاني الشركة من مشاكل عديدة في الجانب المادي والمالي وضعف الانتاج وانعدام الدعم الحكومي.
- 16- وجود وتأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الاداء والنجاح المنظمي.

### ثانياً: التوصيات:

- في ما يأتي مجموعة من التوصيات يقدمها الباحث الى الشركة العامة للصناعات القطنية التي يرى بأنها يمكن ان تساعد الشركة على حل بعض المشاكل التي تواجهها وهي كالآتي:
- 1- الاهتمام بعملية تخطيط الاداء وتفعيله داخل الشركة عبر اجراء اجتماعات دورية كل ثلاثة اشهر لكل قسم مع موظفيه لمراجعة انجازات الخطة الاستراتيجية للشركة واجراء التعديلات على هذه الخطط وفق اطروحات ومقترحات الموظفين ورؤساء الاقسام والادارة العليا .
  - 2- تحديد جوانب القصور والخلل في اداء الموظفين من خلال تقييم ادائهم من قبل مرؤوسيههم وفق ما يأتي:
    - أ- اجراء تقييم الاداء بصورة دورية كل ( 3 اشهر، 6 اشهر، 12 شهر) والاعتماد على معايير حديثة ومناسبة لتقييم الاداء.
    - ب- ايجاد الحلول المناسبة لجوانب القصور والخلل في اداء الموظفين وعدم اهمالها من خلال الارشاد والتعلم اولا، والتحذير ثانيا وانزال العقوبات اخيرا.
    - ت- الابتعاد عن المحسوبية والمنسوبية والوساطة والمصالح الشخصية عنده تقييم الاداء.
  - 3- ضرورة زيادة الدورات وبرامج التدريب خلال الفترة القادمة وارسال موظفي الشركة الى شركات مشابهة وناجحة ومتطورة خارج العراق من اجل الاطلاع على نجاحها والتطور التكنولوجي وتطبيقها على الشركة قدر الامكان من اجل تحسين وتطوير اداء الموظفين.
  - 4- زيادة اعتماد الشركة على التغذية العكسية كإحدى مصادر المعلومات والتي تظهر مدى دقة اداء الموظفين ومناقشة تلك المعلومات مع الموظفين لتوضيح سلبيات وايجابيات ادائهم والعمل على ايجاد الحلول المناسبة لها.
  - 5- تشكيل لجنة مكونة من ثلاثة موظفين يتم انتخابهم من قبل مجلس ادارة الشركة وتكون مرتبطة بها تعمل على مراجعة ومراقبة اداء الموظفين وبصورة مستمرة وتسجيل حالات الانحراف والقصور في ادائهم ورفع تقارير بصورة دورية الى ادارة الشركة.
  - 6- سعي الشركة الى بناء رؤية استراتيجية واضحة تمتد الى فترة طويلة تكون قادرة على مواجهة التغييرات والتقلبات البيئية الداخلية والخارجية، والاستعانة بخبراء خارجيين وداخليين قادرين على التنبؤ بالظروف البيئية ومستقبل الشركة.
  - 7- ضرورة قيام الشركة بالآخذ بنظر الاعتبار احتياجات ومتطلبات الزبون الخارجي وتحديد احتياجاته وادخالها الى جدول اعمال الشركة مما يؤدي الى زيادة جودة ونوعية السلع المقدمة من قبل الشركة.
  - 8- ضرورة قيام ادارة الشركة بالسعي الى تطوير الشركة من خلال ما يأتي:
    - أ- تحديد المهارات والامكانيات الرئيسية المطلوبة في اداء الموظفين .
    - ب- السعي الى توفير الاجهزة والمعدات والمكانن الحديثة الموكبة للتطور التكنولوجي.
    - ت- ادخال التغييرات بصورة مستمرة الى الشركة.
  - 9- يوصي البحث ادارة الشركة عنده اختيارهم الافراد بما يأتي:
    - أ- اعتماد الشركة على طرائق مستحدثة في استقطاب الموظفين
    - ب- الاعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكات الانترنت لتكون الفرصة لتقديم متاحة الى الجميع.
    - ت- اختيار الافراد على اساس المواصفات المطلوبة وتوفير الشروط المطلوبة واجراء مقابلات قبل اختيار شاغل الوظيفة.
    - ث- الابتعاد عن المحسوبية والوساطة وعدم الخضوع ادارة الشركة الى الانتماءات الحزبية والطائفية عنده اختيار الافراد وتوفير نظام شفاف في الاختيار.



- 10- ضرورة قيام ادارة الشركة بتحقيق التوازن بين ثقافة الشركة وثقافة الموظفين ومحاولة تسويتها من اجل تحقيق الشركة لغايتها والاهتمام بمعتقدات وتقاليد وسلوك الموظفين ومدى تأثرها بالظروف الداخلية والخارجية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 11- يوصي البحث قيادة الشركة العمل على توفير مستلزمات التدريب والارشاد والبعثات والإيفادات الى الخارج والاطلاع على الشركات المنافسة والعمل على انعقاد الاجتماعات والندوات بصورة مستمرة من اجل الارتقاء بأداء الموظفين.
- 12- يوصي الباحث ادارة الشركة بضرورة وضع خطة للتطوير الشخصي لكافة موظفي الشركة كلبحسب قدرات العقلية والجسدية، والعمل على تمكينهم وتكليفهم بوظائف مختلفة الامر الذي يساهم في تطويرهم ومن ثم تطوير الشركة.
- 13- يوصي البحث ادارة الشركة بتقييم ومراجعة الاعمال واداء الشركة والجوانب المادية والمالية ومعرفة مدى تحقيق الشركة لأهدافها من خلال مقارنة ما تم الوصول اليه بما هو مخطط مسبقا والعمل على معالجة جوانب القصور والفجوات وتعزيز الجوانب التي تساهم في دعم الرؤية الاستراتيجية للشركة في المستقبل والعمل على تقييم اداء الموظفين وتحفيزهم نحو الابداع والابتكار.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- 1- ال مراد ، نوال يونس محمد ، (2012)، "دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز ادارة الاداء" ،كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة البصرة ،المجلد الرابع ، العدد الثامن.
- 2- أدهام، عبد الستار ابراهيم، (2005) "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات" رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.
- 3- اغا، مصطفى نعمة يونس، (2011) "تكامل ذكاء الاعمال و ادارة الاداء نظام مقترح للحكومات المحلية في العراق" رسالة ماجستير غير منشورة في نظم المعلومات الادارية كلية الادارة و الاقتصاد \_ جامعة الموصل.
- 4- باشوية، لحسن عبد الله ونزار عبد المجيد البرواري وعدنان هاشم السامرائي، (2011)، البحث العلمي - مفاهيم - اساليب - تطبيقات ، الوراق للنشر والتوزيع عمان - الاردن.
- 5- بن عيشي، عمار(2012)،"اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد" الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان\_ الاردن.
- 6- حافظ، عبد الناصر علك وعباس، حسين وليد حسين،(2015)،"تقويم الاداء" الطبعة الاولى، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع ، بغداد \_الوزيرية.
- 7- حريم، حسن (2013)، "ادارة الموارد البشرية" الطبعة الاولى مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان \_ الاردن.
- 8- الحبيب، ثابتي والجيلالي، بن عمو (2013)، "تطور الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، جامعة معسكر \_ الجزائر.
- 9- الحريري، رافدة ( 2014)،"اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان \_ الاردن.
- 10- حسن، خالد احمد (2011 )، "دور عمليات ادارة الاداء في تميز المنظمات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التقنية الادارية، باب المعظم \_ بغداد.
- 11- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب(2011)، " ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان \_ الاردن.
- 12- الخفاجي، فلاح حسن علي (2005)، علاقة التغيير التكنولوجي بنجاح المستشفى، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.
- 13- دودين، احمد يوسف (2012) "ادارة التغيير والتطوير التنظيمي" دار اليازوري للنشر والتوزيع، الزرقاء.

- 14- الركابي، حسن فليح مهلي(2014) " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الرقابة الادارية(رسالة ماجستير غير منشورة، دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد \_جامعة بغداد.
- 15- سلمان، سعد عبد عاير(2013)، "عناصر التذكير الابداعي واثرها في ادارة اداء العاملين" بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الصوفية /بغداد ، معهد ادارة ، الرصافة \_ بغداد .
- 16- السلمي، علي (2001)، "ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية " دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 17- سليمان، حيدر خضر، (2010)، الأنماط القيادية ودورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 9، العدد 4، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل.
- 18- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، (2009)، " نظرية المنظمة "، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان \_ الاردن.
- 19- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، كاظم خضير(1989)، "نظرية المنظمة"، دار الشؤون الثقافية \_ بغداد.
- 20- الدليمي، سمر صلاح شاكر،(2013)، " تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي " رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء.
- 21- الربيعي، محمد عباس خليل(2014)، "دور الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات في اطار سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في الرقابة والتفتيش، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.
- 22- المعموري، كواكب عزيز حمودي، (2014)، " أثر التركيز عمى محركات الابداع في معالجة الأزمات لتحقيق إدارة الفشل بنجاح" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة المستنصرية.
- 23- شوارتز، اندور اي (2001)، "ادارة الاداء: دليل النجاح في العمل" ط 1، ترجمة مكتبة جريد، الرياض.
- 24- الصرن، رعد حسن (2002)، "صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين" سلسلة الرضا للتنمية الادارية، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 25- الطائي، احمد ضياء الدين صلاح الدين،(2015)، " نجاح منظمات الأعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.
- 26- الطائي، قاسم علي محمد، (2014)، " تقييم اداء ادارة الموارد البشرية و تأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد
- 27- عباس، أنس عبد الباسط،(2011)، "أدارة الموارد البشرية" الطبعة الاولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان \_ الاردن.
- 28- عباس، علي (2012)"الرقابة الادارية في منظمات الاعمال " دار اثراء للنشر والتوزيع، جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن.
- 29- علي، علي اكرم عبد الله،(2008)،"راس المال الفكري واثره في ادارة الاداء العاملين) رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد \_جامعة الموصل.
- 30- الغالبي، طاهر محسن وصالح، احمد علي (2010)، " التطوير التنظيمي " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان \_ الاردن.
- 31- القيسي، سنان فاضل حمد،(2014)،"دور ابعاد ادارة الاداء في التمييز التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.
- 32- المحنة، رياض عبد الواحد(2012)،"ادارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة بغداد.
- 33- مهدي، جوان فاضل ومحمد، اقبال غني،(2013)،"علاقة التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمة"، وقائع المؤتمر العلمي الاول ، معهد الادارة \_ الرصافة.
- 34- النعيمي، صلاح عبد القادر(2013) " الادارة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن.



## ثانيا: المصادر الاجنبية

- 1- Aguinis Herman, (2011), "Performance Management" Published Pearson Education Inc, Publishing as Printing Hall,
- 2- Arifin, Freddy & Troena, Eka Afnan & Rahayu, Mintarti (2014) ' Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model' International Journal of Education and Research Vol. 2 No. 1.
- 3- Armstrong, Michael, (2006), "A Hand Book of Management Techniques" 10th Edition, Kogan Pag, London, British.
- 4- Armstrong, Michael, (2009), (Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice), 66 ed., Kogan Page Press, London and Philadelphia
- 5- Atakpa, Moses & Ocheni, Stephen & Nwankwo, Basil C, (2012) RE-Engineering Organizational Success through Effective Leadership ' European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 3, pp. 119.
- 6- Baijumon, Sri. P& Ottuparammal, Sri Vinesh, & Ahfarali (2011), Management Concepts & Business Ethics' University of Calicut School of Distance Education MALAPPURAM, KERALA, INDIA.
- 7- Beer &Ruh,(1976),"Employee growth through performance management", journal Harvard Business Review
- 8- Callaghan Andrè O', (2005)"performance Management SDFs in the Fasset sector" .All Rights Reserved copy Right \_ fasset.
- 9- Chen, D. (2011)."The Relationship between High Performance Work System and Organizational Performance: The Mediating Effect of Intellectual Capital. Unpublished thesis
- 10- Chompukm, Pachsiry (2011), "performance management effectiveness in Thai banking industry: a look from performers and a role of international Business and cultural studies. www. aadri. com.
- 11- Esu, B. Bassey (2009) "A Case for performance Management in the public sector in Nigeria " \_Department of Business Management, University of casaba Nigeria.
- 12- Gillespie, John, (2006), "Policing Performance Management Systems: Identifying key design elements within a 'New' Public Management context", Dissertation For Public Administration Degree MSc., library of Australian, School of Business Management, Cowan University.
- 13- Griffin, ricky w & moorhead, gregory, (2014), organizational behavior managing people and organizations, 11th edition, south-western, USA.
- 14- Helmig, Bernd & Ingerfurth, Stefan & Pinz, Alexander, (2013) "Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research', International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- 15- Hentschel, Sandra& Muehlheusser, Gerd& Sliwka, Dirk, (2014)," The Contribution of Managers to Organizational Success: Evidence from German Soccer' University of Hamburg Department of Economics Germany.



- 16- Jones, Alexandra Whittington, (2005), "The Development and Implementation of A Performance Management System: A Case Study", Dissertation for Business Administration Degree MSc., Rhodes Investec Business School, Rhodes University.
- 17- Kable, (2005), "Delivering Efficient public Services through performing management", Frameworks The 55 charter house street. London EC, M6HA, UK.
- 18- Kaliannan, Maniam & Adjovu, Samuel Narh, (2015), "Effective employee engagement and organizational success: a case study" Global Conference on Business & Social Science, Kuala Lumpur.
- 19- King, Nigel & Anderson, Neil, (2002) "Managing Innovation and Change: A critical Guide for Organization " Thomson learning.
- 20- Kreitner, robert & kinicki, angelo, (2007), organizational behavior, 7th edition, acid-free paper, china.
- 21- Lance, G.J., 2001, Management Advisory Comityee. www. apsc.gov.au.
- 22- Lucas, Rosemany & Lupton Ben & Mathicson, Hamish,(2006), Human Resource Management in an Intonation context, Published by the CIPD, UK
- 23- Maltz, Alan C. & Shenhar, Aaron J & Reilly, Richard R.,(2003)" Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures' Elsevier Science Ltd. All rights reserved, [www.lrpjournal.com](http://www.lrpjournal.com).
- 24- Mcshane, Steven L & Von Glinow, Marry Ann (2005), Organizational Behavior, 3rd Edition, Acid-Free Paper, United States.
- 25- Melo ,Henrique Rodrigues de, (2001), "Managing Individual Performance: The Missing link to Organisational Success, Cultural and organization Issues for The British senior Civil Service, Dissertation for University\_Of Birmingham.
- 26- Mobayed, Mueen Ghazi Arafat, (2006)"The Relationship between Strategic Planning and Growth in Small Industrial Businesses in Palestine, Business Administration Department Faculty of Commerce the Islamic University – Gaza
- 27- Neluheni, Gideon & Pretorius, Werner & Ukpere Wilfred I,(2014), ' The role of Quality Strategic Planning on Organizational Success ' Mediterranean Journal of Social Sciences , MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 1.
- 28- Neluheni, Gideon & Pretorius, Werner & Ukpere Wilfred I,(2014), ' The role of Quality Strategic Planning on Organizational Success ' Mediterranean Journal of Social Sciences , MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 1.
- 29- Noe, Raymond A. &Hollenbeck, John R. & Gerhart, Barry & wright, Patrick M., (2003), "Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage", Mc Gram- Hill companies, Inc.
- 30- Noe, Raymond, Hollenbeck, John, R., Gerhart, Barry and Wright Patrick (2011), "Fundamentals of Human Resource Management", New York: McGraw Hill, Irwin.



- 31- Pentilow, Donna, (2002), "Employee Questionnaire on performance Management", <https://democracy.buckscc.gov.uk>.
- 32- Pulakos, Elaine D., (2004), "Performance management: A Roadmap for Development, Implementing and Evaluating Performance management systems", SHRM Foundation, U.S.A.
- 33- Qawasmeh, Farid Mohammad & Darqal, Nadeen & Qawasmeh, Israa Farid, (2013), 'The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence' Jadara University as a Case Study, International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2, No. 7.
- 34- Resurreccion, F .Pamela, (2012)" Performance Management and Competitiveness Drivers of Organization competitiveness: The Philippine perspective" college of Business, De La sale University manila, Philippines.
- 35- Robbins, Stephen p & Judge, Timothy A, (2013), Organizational behavior, Global Edition, 15<sup>th</sup> Edition, Courruer /Kendallville, United States of America.
- 36- Smither, W.James & London, Manuel (2009) "Performance Management" by John wiley & sons, Inc. All rights reserved published by Jossey – Bass a wiley Imprint.
- 37- Teresa Eze Ukamaka& Mba, Ike Nnia, (2013)' Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics" American Journal of Humanities and Social Sciences Vo1.1, No. 3.
- 38- Torrington, Derek & Hall, Taylor Stephen (2002).Human Resources management 5<sup>th</sup> Ed, Pearson Education Limited.
- 39- Torrington, Derek & Hall, Taylor Stephen (1998).Human Resources management 4<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall Europe printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
- 40- Werner Jon M, & Desimone Randy L. (2011)" Human Resource Development" 6e, printed in the United states America.
- 41- Yahaya, Azizi, (2011),'The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA)', African Journal of Business Management Vol.5 (10), pp. 3955-3961.
- 42- Ying Ying, Zhang (2012) "The Impact of performance Management System on Employee performance "<http://essay.utwente.nl> Daisy-master\_ thesis.
  - 1- <http://www.businessdictionary.com>.
  - 2- <http://www.nicurriculum.org.uk>.
  - 3- [www.knowledgehorizon.com](http://www.knowledgehorizon.com).



## The role of performance management in Achieving Organizational success

### Abstract

The idea of this research is the basis of the role exercised by the dimensions of performance management (Performance Planning- performance evaluation- improve the performance and development- feedback - Review and Performance Monitor) In order to achieve the success Organizational Is through the (strategic vision- the operational activity- development of the company- selection of personnel- the company's culture- Leadership and Management- Personal Development - Assessment and Review).And The research aims to identify the extent of the responsibility of performance management in achieving success Organizational through main hypotheses branched out by the sub-hypotheses to knowing out the between research and impact variables through the use of a number of statistical methods. And researcher used personal interviews and field homeliness and to questionnaire a tool for measuring and data on the sample in the collection of the practical side. And so to answer questions on the problem of research. And it may be distributed to the 66 members of their (Director- assistant Director) in the General Company of Cotton Industries Baghdad– Kadhimiya and have been relying on the program (spss) statistical and some statistical measures such as the arithmetic mean. standard deviation.

The coefficient of variation, Simple deviation coefficient, Multi-deviation and coefficient as well as leveraged subjected to sincerity and stability to ensure the validity of statistical result have also been relying on researches and studies concerning the researches in the theoretical side. And in the light of the statistical results Find reach a number of conclusions was the most important of the impact of significant differences between the performance management and success Organizational in the General Company of Cotton Industries Baghdad–Kadhimiya addition to a set of recommendations by the researcher believes that it may contribute to addressing some of the problems and constraints faced by the company surveyed.

**Key words/** Performance- performance management- success Organizational