



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

إدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الممكّنات والنتائج في ظل النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي

دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية دولية النشاط

Performance Management as a Mediator Variable in the Relationship
between Enablers and Results Management According To EFQM Model
of Organizational Excellence

An Applied Study on the Pharmaceutical Multinational Companies

رسالة مقدمه للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

مقدمة من الباحثة

ريهام صابر صالح البدوي

تحت إشراف

الدكتورة/ بسنت عادل الزياتي

الأستاذة الدكتورة/ عايذة سيد خطاب

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

بكلية التجارة جامعة عين شمس

بكلية التجارة جامعة عين شمس

٢٠١٩ - ١٤٤٠ هـ م



كلية التجارة

اسم الباحث : ريهام صابر صالح البدوي

عنوان الرسالة : إدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الممكّنات والنتائج في ظل النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي "دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية دولية النشاط"

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

١- الأستاذة الدكتورة / عايدة سيد على خطاب
مشرفاً ورئيساً
أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية – كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢- الأستاذة الدكتورة / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب
عضواً
أستاذ الإدارة العامة - أكاديمية السادات

٣- الأستاذ الدكتور / عمرو محمد احمد عواد
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية – كلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ البحث / / ٢٠١٩

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠١٩

ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ / / ٢٠١٩

بتاريخ / / ٢٠١٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ
وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ
تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ
عَظِيمًا }

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (١١٤)

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم
سلطانه الذي يسر لي أمرى وأنعم على
بفضله لإتمام هذه الرسالة

وإقراراً بالفضل لذويه ورداً لبعض المعروف إلى مستحقيه وإتباعاً
لنبيينا محمد عليه افضل الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله
" رواه احمد الترمذى .

أخص بالشكر الجزيل والعرفان لأستاذتى الفاضلة الأستاذة
الدكتورة/ **عايدة سيد على خطاب** أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية
بكلية التجارة جامعة عين شمس أدام الله عليها تمام الصحة والعافية والذى
كان لى الشرف لموافقتها على الإشراف فلها انحنى لكل ما بذلته من جهد
طويل معى ومساعدتى فى إثراء هذه الرسالة بهذا الشكل من خلال
ملاحظاتها القيمة فلسيادتها كل التقدير والاحترام .

كما أخص بالشكر الدكتورة / **بسنت عادل الزياى** مدرس إدارة
الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس لقيامها بالإشراف على الرسالة
ولما بذلته من جهد فليس لى إلا ان أتقدم لها بكل العرفان لكل ما قامت به
معى فلها كل التقدير والاحترام .

كما أخص بالشكر الأستاذة الدكتورة / **نهى محمد عبد الرحمن الخطيب**
أستاذ الإدارة العامة بأكاديمية السادات لقبولها المشاركة فى لجنة المناقشة
والحكم على الرسالة ادام الله عليها حب الجميع لها لرقى اخلاقها
المتواضعة وتمام الصحة والعافية فلسيادتها كل الشكر والتقدير .

كما أخص بالشكر الأستاذ الدكتور/ **عمرو محمد أحمد عواد**
أستاذ إدارة الأعمال والموارد البشرية بكلية التجارة جامعة عين شمس
لقبوله المشاركة فى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة فليس لى إلا ان
أتقدم له بكل العرفان والتقدير فهو أستاذنا الذى تعلمنا منه الكثير، ادام الله
عليه تمام الصحة والعافية والتوفيق .

المستخلص

اسم الباحثة : ريهام صابر صالح البدوي

عنوان الدراسة : إدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الممكّنات والنتائج في ظل النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات الدوائية دولية النشاط)

دكتوراه : جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم ادارة اعمال - إدارة الموارد البشرية - ٢٠١٩

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة على إدارة الأداء بالشركات الدوائية دولية النشاط ومدى تطبيق عناصر النموذج الاوروبى لإدارة التميز بشركات الادوية دولية النشاط والكشف عن أهم معوقات تطبيق ممكّنات ونتائج النموذج الأوروبي للتميز بالشركات الدوائية دولية النشاط ، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركات الدوائية دولية النشاط والمتمثلة في الشركات التالية (شركة جلاكسو ، شركة نوفارتس ، شركة بريستول مايرز ، شركة سانوفى ، شركة فايزر ، شركة فاركو). وكان من اهم نتائج الدراسة ما يلى :

تم رفض الفرض الأول: "لا توجد اختلافات جوهرية لإدراك العاملين بالشركات الدوائية الدولية النشاط لأبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، التغذية العكسية) طبقاً للنوع وسنوات الخبرة والمؤهل العلمى والتدريب والشركة "

تم رفض الفرض الثاني: " لا توجد اختلافات جوهرية لإدراك العاملين بالشركات الدوائية الدولية النشاط لعناصر إدارة الممكّنات والمتمثلة في (السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة، الشراكة والموارد، العمليات) في ظل النموذج الأوروبي للتميز طبقاً للنوع وسنوات الخبرة والمؤهل العلمى والتدريب والشركة " .
تم رفض الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء وبين عناصر إدارة الممكّنات للنموذج الأوروبي للتميز " .

تم رفض الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء وبين عناصر إدارة النتائج (نتائج المجتمع، نتائج العملاء) للنموذج الأوروبي للتميز
تم رفض الفرض الخامس: "لا يوجد تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الممكّنات والنتائج في ظل النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي
وقد اوصت الدراسة بما يلى :

➡ توصى الدراسة بضرورة التحسين المستمر للعمليات داخل الشركات لتلبية احتياجات العملاء.

➡ توصى الدراسة بمراجعة نظام تقييم الأداء والمتابعة المستمرة لعملية ادارة الاداء لمواكبة المتغيرات المتسارعة .

الكلمات المفتاحية : ادارة الاداء - تخطيط الاداء - تقييم الاداء - تحسين الاداء - التغذية العكسية - التميز التنظيمي - النموذج الاوروبى للجودة - ادارة الممكّنات والنتائج للنموذج الاوروبى - التقييم الذاتى المشترك

ABSTRACT

Researcher name: Reham Saber Saleh El-Badawy

Titel of the study: Performance Management as a Mediator Variable in the Relationship between Enablers and Results Management according To EFQM Model Organizational Excellence (*An Applied Study on the Pharmaceutical Multinational Companies*).

Ph.D: Ain Shams University – Faculty of Commerce – Department of Business Administration – Human Resources Management – 2019

The study aims to achieve certain objectives as follows:

Identify the factors affecting performance management in international pharmaceutical companies, the extent of applying the elements of the European Model to excellence management in international pharmaceutical companies. Show the most important obstacles facing the application of the possibilities and results of the European Excellence Model in international pharmaceutical companies.

The main results of the study were the following:

The first hypothesis is partially rejected: "There are no significant differences in the level of employees' perception in international pharmaceutical companies of performance management dimensions (performance planning, performance evaluation, performance improvement, feedback) according to gender, years of experience, academic qualification, training or the company

The second hypothesis is partially rejected: "There are no significant differences in the level of employees' perception in international pharmaceutical companies of the elements of possibilities management (policy and strategy, human resources, leadership, partnership, resources, operations) under the European Excellence Model according to gender, years of experience, academic qualification, training or the company"

The third hypothesis is rejected: "There is no statistically significant relationship between the performance management dimensions and the elements of possibilities management of the European Excellence Model"

The fourth hypothesis is rejected: "There is no statistically significant relationship between the performance management dimensions and the elements of results management (community results, customers' results) of the European Excellence Model"

The fifth hypothesis is rejected: "There is no statistically significant effect between the of performance management dimensions as an intermediate variable in the relationship between possibilities and results management under the European model of Organizational Excellence"

The study recommended the following:

- The study is recommended for continuous improvement of operations within companies to meet customers' needs.
- The study recommends reviewing the performance evaluation system and continuous follow-up of the performance management process to cope with the rapid changes.

<p>Keywords: performance management – performance planning – performance evaluation – performance improvement – feedback – organizational excellence – enablers and results of European model – self assessment</p>
--

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	بيان
	الآية
	الشكر والتقدير
أ	المستخلص
ب	Abstract
	الفصل الأول
	الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
	المبحث الأول : الإطار العام للدراسة
٣	١- مقدمة
٤	٢- التعريف بمتغيرات الدراسة
٤	٢-١ مفهوم إدارة الأداء
٤	٢-٢ أبعاد إدارة الأداء
٥	٢-٣ مفهوم ونماذج التميز التنظيمي
٦	٢-٤ نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية للجودة EFQM
٩	٣- الدراسة الاستطلاعية
١٠	٤- مشكلة الدراسة
١٠	٥- أهمية الدراسة
١١	٥-١ الأهمية التطبيقية
١١	٥-٢ الأهمية العلمية
١١	٦- أهداف الدراسة
١٢	٧- فروض الدراسة
١٣	٨- متغيرات الدراسة وقياسها
١٤	٩- منهجية الدراسة
١٩	١٠- التحليل الاحصائي
٢٠	١١- حدود الدراسة
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٢٢	دراسات سابقة متعلقة بإدارة الأداء

رقم الصفحة	بيان
٣٢	دراسات سابقة متعلقة بالنموذج الأوروبي EFQM للتميز التنظيمي
	الفصل الثاني
	الإطار النظري للدراسة
	المبحث الأول : إدارة الأداء
٤٢	١ - مقدمة
٤٢	٢ - مفهوم إدارة الأداء
٤٦	٣ - أبعاد إدارة الأداء
٤٧	١/٣ - تخطيط الأداء
٤٩	١/١/٣ خطوات تخطيط الأداء
٤٩	٢/٣ - تقييم الأداء .
٥١	١/٢/٣ أهمية عملية تقييم الأداء
٥١	٢/٢/٣ أهداف عملية تقييم الأداء
٥٢	٣/٢/٣ خطوات عملية تقييم الأداء
٥٣	٣/٣ - تحسين الأداء
٥٥	١/٣/٣ طرق تحسين الأداء
٨٥	٢/٣/٣ دوافع تحسين الأداء
٦٠	٣/٣/٣ مناهج التحسين المستمر للعمليات ودورها في تحسين اداء المؤسسة
٦٠	▪ ادارة الجودة الشاملة
٦٢	▪ منهج كايزن Kaizen
٦٣	▪ منهج التوقيت الدقيق Jit
٦٤	▪ منهج ديمنج لتحسين الجودة PDCA
٦٥	٣/٤ - التغذية العكسية
٦٥	١/٣/٤ المقصود بالتغذية العكسية
٦٦	٢/٣/٤ أهمية التغذية العكسية في تقييم وتطوير الاداء
٦٧	٤ - مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه
٦٧	١/٤ مقومات الأداء الجيد .

رقم الصفحة	بيان
٦٧	٢/٤ العوامل المؤثرة في الأداء .
٦٩	٥- طرق و قياس الأداء
٦٩	١/٥ مفهوم قياس الأداء
٧٠	٢/٥ أهمية قياس الأداء
٧١	٣/٥ انواع قياس الأداء
٧١	١/٣/٥ قياس الأداء الفردي
٧١	٢/٣/٥ قياس اداء الوحدات التنظيمية
٧١	٣/٣/٥ قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كلها
٧٢	٤/٥ مراحل عملية قياس الأداء
٧٣	٥/٥ طرق ووسائل قياس الأداء
٧٤	▪ أسلوب أصحاب المصالح
٧٥	▪ لوحة القياس
٧٥	▪ القيمة الاقتصادية المضافة
٧٦	▪ المقارنة المرجعية
٧٦	▪ اسلوب بطاقة الاداء المتوازن
٧٧	٦/٥ مؤشرات قياس الأداء
٧٩	٧/٥ صعوبات قياس الأداء
٨٠	٨/٥ الإعتمادات الواجب مراعاتها في نظم قياس الأداء
٨٠	٦- نماذج لإدارة الأداء في المؤسسات الدولية
	المبحث الثاني
	إدارة الممكّنات والنتائج في ظل النموذج الأوروبي EFQM للتميز التنظيمي
٨٨	١- المقدمة
٨٨	٢- مفهوم التميز التنظيمي
٨٨	٣- متطلبات التميز التنظيمي
٨٩	٤- المبادئ الأساسية للتميز
٩١	٥- نماذج التميز التنظيمي
٩١	١/٥ نماذج التميز الدولية

رقم الصفحة	بيان
٩١	١/١/٥ النموذج الأمريكي للتميز
٩٥	٢/١/٥ نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM
٩٥	١/٢/١/٥ مفهوم النموذج الأوروبي
٩٥	٢/٢/١/٥ أهمية نموذج EFQM للتميز
٩٦	٣/ ٢/١/٥ معايير نموذج التميز EFQM
١١٠	٦- سلم التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM
١١١	٧- التقييم الذاتي المشترك CAF
١١١	١/٧ نشأة التقييم الذاتي المشترك
١١١	٢/٧ تعريف التقييم الذاتي المشترك
١١٣	٣/٧ خطوات التقييم الذاتي المشترك
١١٣	٤/٧ منهجية التقييم الذاتي بإستخدام نموذج EFQM للتميز
١١٥	٥/٧ طرق إجراء التقييم الذاتي المشترك
١١٦	٦/٧ فوائد التقييم الذاتي المشترك
	الفصل الثالث
	التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة الميدانية
١١٩	١/٣ مقدمة
١١٩	٢/٣ خطوات إجراء تحليل الدراسة
١٢٠	٣/٣ مقياس صدق وثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة
١٢٨	٤/٣ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
١٤٣	٥/٣ اختبار فروض الدراسة
١٦٤	٦/٣ نتائج الدراسة الميدانية
١٧٣	٧/٣ توصيات الدراسة الميدانية
١٧٦	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	بيان
١٥	جدول (١) بيان بمفردات عينة الدراسة

رقم الصفحة	بيان
١٧	جدول (٢) توزيع العينة على العاملين بشركات الدوائية دولية النشاط بجمهورية مصر العربية
١٨	جدول (٣) الخصائص التنظيمية لعينة البحث
٤٦	جدول (٤) آراء بعض العلماء حول أبعاد إدارة الأداء .
٥٦	جدول (٥) متغيرات مداخل التحسين
٧٤	جدول (٦) أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة
٩٤	جدول (٧) معايير النموذج الأمريكي للتميز.
٩٨	جدول (٨) المعايير الفرعية لمعيار القيادة.
٩٩	جدول (٩) المعايير الفرعية لمعيار الإستراتيجية.
١٠١	جدول (١٠) المعايير الفرعية لمعيار الموارد البشرية
١٠٣	جدول (١١) المعايير الفرعية لمعيار الشراكة والموارد
١٠٥	جدول (١٢) المعايير الفرعية لمعيار العمليات
١٢٠	جدول (١٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد السياسة والاستراتيجية) ومتوسط البعد
١٢١	جدول (١٤) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد الموارد البشرية) ومتوسط البعد
١٢٢	جدول (١٥) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد تميز القيادة) ومتوسط البعد
١٢٢	جدول (١٦) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد تميز الموارد والشراكات) ومتوسط البعد
١٢٣	جدول (١٧) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد تميز العمليات) ومتوسط البعد
١٢٣	جدول (١٨) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد نتائج العملاء) ومتوسط البعد
١٢٤	جدول (١٩) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد نتائج المجتمع) ومتوسط البعد
١٢٤	جدول (٢٠) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد تخطيط الأداء) ومتوسط البعد

رقم الصفحة	بيان
١٢٥	جدول (٢١) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد تقييم الأداء) ومتوسط البعد
١٢٥	جدول (٢٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (بعد تحسين الأداء) ومتوسط البعد
١٢٦	جدول (٢٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (التغذية العكسية) ومتوسط البعد
١٢٧	جدول (٢٥) مقاييس الثبات Reliability للمتغير التابع (إدارة النتائج)
١٢٨	جدول (٢٦) مقاييس الثبات Reliability للمتغير الوسيط (إدارة الأداء)
١٢٩	جدول (٢٧) الإحصاء الوصفي لبعد السياسة والاستراتيجية
١٣٠	جدول (٢٨) الإحصاء الوصفي لبعد الموارد البشرية
١٣٢	جدول (٢٩) الإحصاء الوصفي لبعد تميز القيادة
١٣٣	جدول (٣٠) الإحصاء الوصفي لبعد "تميز الموارد والشرائط"
١٣٤	جدول (٣١) الإحصاء الوصفي لبعد "تميز العمليات"
١٣٥	جدول (٣٢) الإحصاء الوصفي لإدارة الممكّنات
١٣٦	جدول (٣٣) الإحصاء الوصفي لبعد نتائج العملاء
١٣٧	جدول (٣٤) الإحصاء الوصفي لبعد نتائج المجتمع
١٣٨	جدول (٣٥) الإحصاء الوصفي لإدارة النتائج
١٣٩	جدول (٣٦) الإحصاء الوصفي لبعد تخطيط الأداء
١٤٠	جدول (٣٧) الإحصاء الوصفي لبعد تقييم الأداء
١٤١	جدول (٣٨) الإحصاء الوصفي لبعد تحسين الأداء
١٤٢	جدول (٣٩) الإحصاء الوصفي لبعد التغذية العكسية
١٤٣	جدول (٤٠) الإحصاء الوصفي لإدارة الأداء
١٤٤	جدول (٤١) نتائج اختبار مان ويتني لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لأبعاد إدارة الأداء
١٤٥	جدول (٤٢) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لأبعاد إدارة الأداء يرجع إلى الشركة
١٤٦	جدول (٤٣) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لأبعاد إدارة الأداء يرجع إلى سنوات الخبرة
١٤٧	جدول (٤٤) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لأبعاد إدارة الأداء يرجع إلى المؤهل

رقم الصفحة	بيان
١٤٨	جدول (٤٥) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لأبعاد إدارة الأداء يرجع إلى التدريب
١٤٨	جدول (٤٦) ملخص اختبار الفروق بين إدراك العاملين لأبعاد إدارة الأداء بحسب المتغيرات الديموجرافية
١٥٠	جدول (٤٧) نتائج اختبار مان ويتني لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لعناصر إدارة الممكنات يرجع إلى متغير النوع
١٥١	جدول (٤٨) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لعناصر إدارة الممكنات يرجع إلى الشركة
١٥٢	جدول (٤٩) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لعناصر إدارة الممكنات يرجع إلى سنوات الخبرة
١٥٣	جدول (٥٠) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لعناصر إدارة الممكنات يرجع إلى المؤهل
١٥٤	جدول (٥١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لاختبار وجود اختلافات لإدراك العاملين بالشركات الدوائية النشاط لعناصر إدارة الممكنات يرجع إلى التدريب
١٥٥	جدول (٥٢) ملخص اختبار الفروق بين إدراك العاملين لعناصر إدارة الممكنات بحسب المتغيرات الديموجرافية
١٥٥	جدول (٥٣) تحليل الارتباط البسيط بين أبعاد إدارة الأداء، وبين عناصر إدارة الممكنات
١٥٧	جدول (٥٤) تحليل الارتباط البسيط بين أبعاد إدارة الأداء، وبين عناصر إدارة النتائج
١٥٩	جدول (٥٥) الآثار المباشرة وغير المباشرة لتأثير المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع
١٦٠	جدول (٥٦) تقدير المعلمات لإدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الممكنات والنتائج
١٦٣	جدول (٥٧) نتائج اختبارات جودة التوفيق لنموذج المعادلات الهيكلية
١٦٩	جدول (٥٨) مؤشرات الحكم على جودة نموذج " تحليل المسار "

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	بيان
٧	الشكل (١) إدارة الممكنات والنتائج بالنموذج الأوروبي للتميز التنظيمي (EFQM)
٨	الشكل (٢) معايير النموذج الاوروى للتميز
١٤	الشكل (٣) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط في الدراسة
١٨	الشكل (٤) توزيع العينة حسب الشركات الدوائية دولية النشاط بجمهورية مصر العربية
٤٤	الشكل (٥) مصفوفة الفعالية والكفاءة
٤٨	الشكل (٦) نموذج تخطيط الأداء
٥٠	الشكل (٧) عملية تقييم الأداء في المنظمة
٥٢	الشكل (٨) خطوات عملية تقييم الأداء
٥٤	الشكل (٩) نظام تحسين الأداء
٥٦	الشكل (١٠) تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذرى
٥٧	الشكل (١١) العلاقة بين الأداء الفردى وبيئة العمل والأداء المؤسسى
٦٠	الشكل (١٢) الاتجاهات التى ينعكس فيها مفهوم TQM
٦٥	الشكل (١٣) حلقة "ديمنج" للتحسين المستمر
٧٧	الشكل (١٤) المحاور الرئيسية الأربعة لأسلوب قياس الأداء المتوازن
٨١	الشكل (١٥) عملية ادارة الأداء داخل شركة فايزر
٨١	الشكل (١٦) مخطط لإدارة الأداء داخل مؤسسة زينكا
٨٢	الشكل (١٧) إدارة تقييم الأداء في مؤسسة Yorkshire Water
٨٣	الشكل (١٨) عمليات التطوير الشامل لإدارة الأداء داخل مؤسسة Severn Water
٨٤	الشكل (١٩) إدارة الأداء في بنك ستاندارد تشارترد
٨٥	الشكل (٢٠) عملية إدارة الأداء في بنك هاليفاكس
٨٩	الشكل (٢١) المبادئ الأساسية للتميز
٩٢	الشكل (٢٢) معايير النموذج الأمريكى للتميز
٩٦	الشكل (٢٣) النموذج الاوروى للتميز
٩٧	الشكل (٢٤) المعايير الفرعية لمعيار القيادة
٩٩	الشكل (٢٥) المعايير الفرعية لمعيار الاستراتيجية
١٠١	الشكل (٢٦) معيار الموارد البشرية

رقم الصفحة	بيان
١٠٣	الشكل (٢٧) المعايير الفرعية لمعيار الموارد والشراكات
١٠٥	الشكل (٢٨) المعايير الفرعية لمعيار العمليات
١٠٧	الشكل (٢٩) المعايير الفرعية لمعيار نتائج العملاء
١٠٩	الشكل (٣٠) المعايير الفرعية لمعيار نتائج المجتمع
١١٠	الشكل (٣١) سلم التميز وفق النموذج الاوروبي
١١٤	الشكل (٣٢) خطوات إجراء التقييم الذاتي
١١٥	الشكل (٣٣) طرق إجراء التقييم الذاتي
١٣٠	الشكل (٣٤) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "السياسة والاستراتيجية"
١٣١	الشكل (٣٥) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "الموارد البشرية"
١٣٣	الشكل (٣٦) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "تميز القيادة"
١٣٤	الشكل (٣٧) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "الموارد والشراكات"
١٣٥	الشكل (٣٨) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "تميز العمليات"
١٣٧	الشكل (٣٩) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "نتائج العملاء"
١٣٨	الشكل (٤٠) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "نتائج المجتمع"
١٤٠	الشكل (٤١) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد تخطيط الأداء
١٤١	الشكل (٤٢) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "تقييم الأداء"
١٤٢	الشكل (٤٣) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد "تحسين الأداء"
١٤٣	الشكل (٤٤) متوسط استجابات عينة البحث حول بعد التغذية العكسية
١٥٦	الشكل (٤٥) علاقة الارتباط بين عناصر إدارة الممكنات، وأبعاد إدارة الأداء
١٥٧	الشكل (٤٦) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة الأداء وعناصر إدارة النتائج
١٥٨	الشكل (٤٧) شكل المسار لتأثير أبعاد إدارة الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الممكنات والنتائج