



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الفعالية التنظيمية في
المؤسسة
-دراسة حالة مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص ادارة الموارد البشرية

اعداد الطالبين:

- سواعدي جويذة

- توهامي جويذة

نوقشت امام اللجنة المكونة من/

أ/.....الدرجة العلمية.....جامعة الجيلالي بونعامة رئيسا

أ/دحمان عبدالقادرالدرجة العلمية: أستاذ مساعد أ، جامعة الجيلالي بونعامة، مشرفا

أ/.....الدرجة العلمية.....جامعة الجيلالي بونعامة متحنا

السنة الجامعية 2022/2021

شكر

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وقفني لإكمال هذا البحث أملنا أن نكون موفقين فيما كنا نصبو إليه فإن أصبنا فمن الله وإن أخطنا فمن أنفسنا ونشكر الله شكرا عظيما الذي ألهمنا الصبر والقوة والقدرة على إتمام هذا العمل.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

** دحمان عبد القادر ** الذي كرس جل وقته للمتابعة

والإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لنا من توجيهات

ونصائح لإخراج هذا العمل في صورته النهائية.

إهداء

إلى هديتي من الله، إلى من يؤمنون بي حين يخذلني
الجميع، إلكيما أهدي هذا العمل، أُمي وأبي، اللذان لم يبخلان
على بدعاتهم، فهما أعز الناس على قلبي
إلى سندي في هذه الحياة ومصدر قوتي إخوتي وأخواتي
إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل
اللحظات.

إلى صديقاتي ورفيقات دربي إلى كل من قدم لي دعما ماديا
أو معنويا ولو بدعاء من بعيد لإتمام هذا العمل.
كجريدة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

إلى من لهما فضلا علي، تعجز دور ودراهم الدنيا الوفاء به

أبي وأمي

جعلهما الله من أهل التقوى والنعيم في الدنيا والآخرة بلغهما الفردوس الأعلى

وإلى كل عائلتي سدد الله خطاهم ووفاهم على فضلهم حسنات في يوم

الحساب وأصلح لهم أولادهم وأزواجهم وجمعنا الله وإياهم في جنات النعيم.

كما اهديها إلى كافة الزملاء في قسم علوم التسيير.

كجريدة

ملخص:

تهدفت هذه الدراسة إلى زيادة الوعي والمعرفة بواقع إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التشغيل والتي توظف 35 عامل اما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها 30 فردا كما تم اعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في مديرية التشغيل كانت مرتفعة، وكانت اعلى درجاتها درجة التخطيط، تليها درجة توجيه الأداء، تليها درجة التحسين والتطوير، وأخيرا درجة تقييم الأداء .
- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع ابعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في مديرية التشغيل، كما تبين ان أكثر عناصر إدارة الأداء تأثيرا على الفعالية التنظيمية هو تطوير وتحسين الأداء يليه توجيه الأداء، يليه تخطيط الأداء وأخيرا تقييم الأداء

Summary:

This study aimed to increase awareness and knowledge of the reality of performance management and its relationship to organizational effectiveness in the Directorate of Operation in the state of Ain Defla. The questionnaire was prepared as a tool for collecting the necessary data to complete the study.

The study reached the following results:

The degree of practicing performance management processes in the Operations Directorate was high, and its highest degree was the degree of planning, followed by the degree of performance guidance, followed by the degree of improvement and development, and finally the degree of performance evaluation.

There is a positive direct relationship with statistical significance between all dimensions of the independent variable performance management and organizational effectiveness in the Directorate of Operation, as it was found that the most influential elements of performance management on organizational effectiveness is the development and improvement of performance, followed by performance guidance, followed by performance planning and finally performance evaluation

الفهرس:

	البيان
	الشكر والتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال والجداول والملاحق
-أ-	مقدمة:
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية	
-02-	تمهيد
-03-	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأداء الوظيفي
-03-	المطلب الأول: مفهوم وعناصر إدارة الأداء الوظيفي
-03-	أولاً: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي
-04-	ثانياً: عناصر إدارة الأداء الوظيفي
-05-	المطلب الثاني: التحاور التاريخي لإدارة الأداء الوظيفي
-05-	المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الأداء الوظيفي
-05-	أولاً: أهداف إدارة الأداء الوظيفي
-06-	ثانياً: أهمية إدارة الأداء الوظيفي
-06-	المطلب الرابع: عملية تقييم الأداء الوظيفي
-06-	أولاً: مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء
-07-	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
-08-	ثالثاً: طرق تقييم الأداء

-11-	المبحث الثاني: عموميات حول الفعالية التنظيمية
11-	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الفعالية التنظيمية
-11-	أولاً: مفهوم الفعالية
-12-	ثانياً: خصائص الفعالية
-12-	المطلب الثاني: أبعاد وأهمية الفعالية
-12-	أولاً: أبعاد الفعالية التنظيمية
-13-	ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية
-13-	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الفعالية التنظيمية
-13-	أولاً: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
-14-	ثانياً: معوقات قياس الفعالية التنظيمية
-14-	المطلب الرابع: دور إدارة الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية
-15-	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
-16-	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي
-16-	أولاً: الدراسات المحلية
-19-	ثانياً: الدراسات العربية
-21-	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية
-21-	أولاً: الدراسات المحلية
-23-	ثانياً: الدراسات العربية
-25-	المطلب الثالث: القيمة المضافة
-25-	أولاً: من حيث بيئة الدراسة
-25-	ثانياً: من حيث هدف الدراسة
الفصل الثاني: أثر إدارة الأداء الوظيفي على الفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل	
-28-	تمهيد

-29-	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
-29-	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
-29-	أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة
-29-	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
-30-	ثالثاً: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة
-31-	المطلب الثاني: بناء وفحص وثبات أداة الدراسة
-31-	أولاً: بناء إدارة الدراسة
-33-	ثاني: ثبات إدارة الدراسة
-34-	المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
-34-	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لدى العينة
-35-	أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
-35-	ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب السن
-36-	ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
-37-	رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية
-38-	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة
-38-	أولاً: تشخيص إدراك محور إدارة الأداء الوظيفي
-43-	ثانياً: تشخيص إدراك المحور الثاني الفعالية التنظيمية
-46-	المطلب الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
-46-	أولاً: إختبار الفرضيات
-54-	خلاصة
-58-	الخاتمة
-61-	قائمة المراجع
-63-	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
-35-	يمثل العينة حسب النوع الاجتماعي	01
-36-	يمثل العينة حسب السن	02
-37-	يمثل العينة حسب المستوى التعليمي	03
-38-	يمثل العينة حسب الاقدمية	04

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
-30-	يوضح سلم ليكرت	01
-31-	يوضح المتوسط المرجح	02
-32-	يوضح الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	03
-33-	يوضح الفا كرو نباخ	04
-34-	يوضح عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	05
-35-	عينة الدراسة حسب السن	06
-36-	عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	07
-37-	توزيع العينة حسب الاقدمية	08
-39-	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخطيط الأداء	09
-40-	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توجيه الأداء	10
-41-	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تقييم الأداء	11
-42-	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحسين الأداء	12
-43-	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأداء الوظيفي	13
-44-	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفعالية التنظيمية	14
-46-	يمثل نتائج تحليل الانحدار لأثر تخطيط الأداء على الفعالية	15
-47-	يمثل نتائج الانحدار البسيط لأثر تخطيط الأداء على الفعالية التنظيمية	16
-48-	يمثل نتائج تحليل الانحدار لأثر توجيه الأداء على الفعالية	17
-48-	يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار إثر توجيه الأداء على الفعالية التنظيمية	18
-49-	يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار إثر تقييم	19

	الأداء على الفعالية التنظيمية	
-49-	يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار إثر تقييم الأداء على الفعالية التنظيمية	20
-50-	يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تحسين وتطوير الأداء على الفعالية التنظيمية	21
-51-	يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار إثر تحسين وتطوير الأداء على الفعالية التنظيمية	22
-51-	يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية	23
-52-	يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار إثر إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية	24

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
-65-	الاستبيان	1

مقدمة

أدركت إدارة المنظمات الدور الحاسم للأداء البشري في بقاء المنظمة، وارتقائها وتبين الدراسات والتجارب العملية الأهمية القصوى للعنصر البشري في نجاح المنظمات، ولذلك يمكن القول أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى تحكمها وإدارتها الصحيحة لمواردها البشرية وتعمل المنظمات الساعية للاستمرار والتميز والإبداع، على مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات في عالم شديد التغير وسريع التطور، سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج، التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء. وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها متطلعة حول الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وتوجيهها لتحقيق أداء عالي وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تركز على أداء الأفراد، وتعتبره سياسة إدارية هامة.

تتناول الدراسة دور إدارة الأداء في تحقيق الفعالية التنظيمية في مجال ذي خصوصية متميزة وهو المجال الوظيفي الذي يعتبر من المجالات الهامة في مجتمعنا، من حيث معرفة واقع إدارة الأداء ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تشهد المنظمات في العالم عموماً وفي الجزائر خصوصاً تحديات عويصة في عصر العولمة والتميز، وسرعة التغيير والمنافسة مما يهدد وجودها واستمرارها، وهو ما يتطلب من إدارتها الاستجابة لهذه التحديات لتتوافق مع متطلبات التغيير والتنافس، وباعتبار أن أداء الموارد البشرية العامل الأهم في أي مؤسسة وله الدور الأبرز في قيادة المنظمة نحو النجاح أو الفشل.

ويؤكد لنا الواقع أنه قد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على رغم من تماثل وتوفر الموارد المادية المالية التكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما وعلى كل الأحوال فإن أداء العاملين يعد أهم محددات النتائج، فطريقة المنظمة في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها تتوقف على فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها ومدى كفاءتهم، فهي ملزمة باهتمام بالبعد البشري، الذي يأتي في المقدمة حيث يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى وتفعيلها إيجاباً أو سلباً، لذا أصبح لزاماً على الإدارة إعطاء الأولوية للأداء البشري والتأكد من توافقها من حيث الأساليب والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة لضمان الفعالية الموجودة في أداء المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

كيف تساهم إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل بولاية عين

الدفلى؟

وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفعالية التنظيمية في مديرية التشغيل بولاية عين

الدفلى؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الأداء والفعالية التنظيمية في مديرية التشغيل بولاية عين

الدفلى؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في مديرية التشغيل بولاية عين

الدفلى؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية في مديرية التشغيل

بولاية عين الدفلى؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل

لولاية عين الدفلى

بحيث تم تقسيم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفعالية التنظيمية

بمديرية التشغيل لولاية عين الدفلى

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الأداء والفعالية التنظيمية

بمديرية التشغيل لولاية عين الدفلى

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية بمديرية

التشغيل لولاية عين الدفلى

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل لولاية عين الدفلى

ثالثا: أهمية الدراسة

تكن أهمية هذه الدراسة في زيادة المعرفة لدى الباحث في موضوع إدارة الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في المديرية محل الدراسة

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث الإداري فهي تمكننا من:

- معرفة عمليات إدارة الأداء

- الرغبة في البحث والعمل الميداني

- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، إدارة الأداء والفعالية التنظيمية

خامسا: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى عدة أهداف متنوعة منها ما يلي:

- التعرف على مدى ممارسة عمليات إدارة الأداء في مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى

- التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية في المديرية محل الدراسة

- التعرف على عمليات إدارة أداء العاملين في المديرية محل الدراسة

سادسا: حدود الدراسة

تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

❖ الإطار المكاني: مكان اجراء الدراسة هو مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى

❖ الإطار الزمني: تمت الدراسة من الفترة جانفي 2022 الى ماي 2022

سابعاً: المنهج المتبع

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال العناصر المقدمة حيث يظهر ذلك من خلال الفصل النظري الذي تم فيه تقديم المفاهيم وتعريفها بالاعتماد على المنهج الوصفي والفصل التطبيقي يعتمد على المنهج التحليلي من خلال تحليل وتفسير نتائج دراسة الحالة من خلال الاستبيان.

ثامنا: هيكل الدراسة

ان موضوع دراستنا هذه تمحور على دور إدارة الأداء في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أردنا تسليط الضوء على هذا الموضوع في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلا وهي مديرية التشغيل ولاية عين الدفلى. وقد تضمنت الدراسة الحالية جانبين رئيسيين هما:

أولاً: الجانب النظري الذي يحتوي على فصل واحد وهو الإطار النظري لإدارة الأداء والفعالية التنظيمية، وقد تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول إدارة الأداء بحيث تطرقنا إلى مفهوم وعناصر إدارة الأداء، بالإضافة إلى تطورها التاريخي، بعدها انتقلنا إلى الأهداف التي ترمي إليها إدارة الأداء الوظيفي مع ذكر أهمية هاته الإدارة. كما أشرنا إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي كمفهوم عام

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى تسليط الضوء على الإطار النظري للفعالية التنظيمية من خلال مفهومها ومختلف خصائصها كما أشرنا إلى أبعاد الفعالية مبرزين بعدها أهميتها القسوى في المنظمة، بالإضافة إلى أهم المتطلبات التي ترتكز عليها الفعالية التنظيمية، ضف إلى ذلك دراسة المعوقات التي تتحدى الفعالية التنظيمية. وختمنا هذا المبحث بدور إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الفعالية التنظيمية وكأخر مبحث في هذا الفصل تطرقنا فيه إلى دراسة الدراسات السابقة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، تناول المطلب الأول الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء بنوعها المحلية والعربية، يليه مباشرة المطلب الثاني بعنوان الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية بنوعها المحلية والعربية. وختمنا هذا المبحث بالمطلب الثالث الذي أشرنا فيه إلى القيمة المضافة التي أحدثتها هذه الدراسة التي بين أيدينا

ثانياً: الجانب التطبيقي الذي يحتوي هو الآخر على فصل واحد بعنوان: أثر إدارة الأداء الوظيفي على الفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل الذي يضم هو الآخر مبحثين، المبحث الأول الذي أوجزنا فيه عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة هذه الدراسة والطرق المستعملة في تحليل بياناتها. أما المبحث الثاني والأخير تطرقنا فيه إلى تحليل بيانات الدراسة وعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة الأداء الوظيفي

والفعالية التنظيمية

تمهيد:

تعتبر إدارة الأداء من المواضيع الهامة، التي تدرس في المجتمعات الحديثة لأنها تعد من العناصر المهمة التي تربط العمليات الإدارية في جميع مراحلها. بغية مقارنة الجدول الزمني الذي تم وضعه ضمن خطة الإدارة لتحقيق أهدافها المطلوبة والمبين فيه الزمن المطلوب لكل هدف، مع ما تم على أرض الواقع من أعمال وبالتالي قياس درجة الفعالية التنظيمية، لأن تحقيق النتائج لا اعتبار له، إن لم تكن قد تحققت بفعالية. لذا سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث تم التطرق فيها إلى:

← المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأداء الوظيفي

← المبحث الثاني: الإطار النظري للفعالية التنظيمية

← المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأداء الوظيفي

تعددت الدراسات حول مصطلح إدارة الأداء الوظيفي واختلفت مفاهيمه، لهذا حاولنا التطرق إلى مختلف العناصر المرتبطة بهذه العملية الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر إدارة الأداء الوظيفي

سنعرض مختلف المفاهيم التي تطرقت إلى إدارة الأداء مع ذكر أهم عناصر هذه الأخيرة

أولاً: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

إن مصطلح إدارة الأداء الوظيفي مستخدم اليوم بكثرة ولكن لا يوجد تعريف مشترك له، ومن بين التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الأداء الوظيفي نذكر ما يلي:

عرفت أنها عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب. للالتزام به من الموظف وقياسه وتطويره وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها¹

وعرفت أيضاً: على أنها عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر. وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضح للأعمال التي يجب الاهتمام بها، إذا ما أريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المنظمة والمدراء والموظفين²

وعرفها آخرون على أنها: عملية مستمرة لتحديد وقياس أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة³

ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها: المفهوم الاستراتيجي والمتكامل المرتبط بالوصول إلى النجاح المستمر والثابت الذي يمكن للمنظمات تحقيقه عن طريق تحسين أداء الأشخاص العاملين. وعن طريق تطوير قدرات فرق العمل والمساهمين والأفراد⁴

¹ عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود لنشر، السعودية 2018 ص 10

² محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، مصر، 2003، ص 290

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2006، ص 203

⁴ ابتسام بالعيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية جيبل، مذكرة ماستر في علوم التسيير. تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة جيبل، 2014، ص 32

وبناء على ما سبق نستنتج أن إدارة الأداء الوظيفي هي تلك العملية المستمرة المتكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين الأفراد، ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق متواصل في النتائج.

▪ **ثانياً: عناصر إدارة الأداء الوظيفي:**

إن عملية إدارة الأداء مستمرة وتتكون من عدة عناصر، وهذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير ببعضها البعض. والتطبيق الضعيف منها له تأثير سيئ على نظام إدارة الأداء ككل وفيما يلي وصف مختصر لكل هذه العناصر:

1- تخطيط الأداء:

هي عملية يقوم بها المدير والموظف معا من خلال التخطيط لما يتوجب على ذلك القيام به في العام القادم، بالاتفاق على الكيفية التي سيجرى بها وتحديد العقبات.

2- انجاز الأداء:

وذلك بتقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم، لتمكينهم من الوصول إلى النتائج المطلوبة.

3- تقييم الأداء:

يجب إن يقيم أداء الموظف مع تقديم معلومات له وتوجيهه.

4-مراجعة الأداء:

تتم عبر عقد اجتماع يدعى اجتماع التقييم وهو ضروري لأنه يقدم للموظف التغذية الراجعة عن أدائه.

5-استحداث إدارة الأداء:

وذلك بتوفر عدة مبادئ منها:

-لابد من أن تتماشى هذه العملية مع ثقافة المنظمة

-دعم والتزام الإدارة العليا بهذه العملية

-إن ترتبط برسالة المنظمة وإستراتيجيتها¹

¹ ابتسام بالعيش، المرجع السابق، ص 36 ،

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الأداء الوظيفي

إن أقدم إشارة لمفهوم إدارة الأداء في الأدب الإداري تعود للأبحاث التي قام بها وارين في شركات التصنيع عام 1972، حيث قام بتعريف خصائص إدارة الأداء على إنها التوقعات والمهارة، الموارد، التغذية العكسية. ثم جاء بعده بير عام 1976 حيث أشار إن الأداء يمكن تطويره بشكل أفضل من خلال التحديات العملية والخبرات المكتسبة.

وفي منتصف الثمانينات من القرن الماضي بدأ مفهوم إدارة الأداء الوظيفي يتخذ نهجا جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي حلول عام 1990 تم إدخال هذا المصطلح إلى مفردات إدارة الموارد البشرية في أمريكا، وقد وضع فأور آنذاك تعريفا لإدارة الأداء حيث مزال مقبولا إلى يومنا هذا وهو أنها عبارة عن جعل الأشياء تسير في طريقها الصحيح وبصفة مستمرة بعدها قام معهد إدارة شؤون الموظفين عام 1992 بمشروع بحث حول ماهية إدارة الأداء، وقد تم التوصل إلى تعريف لها وتمييز خصائصها عن باقي الأنظمة كونها إستراتيجية ترتبط بكل نشاط من أنشطة المنظمة. وبحلول سنة 1995 اشار أرتل أن مستوى الجدارة يرفع الأداء وبعدها جاء جنكيز سنة 2002 اعتبر إدارة الأداء نظام قائم بحد ذاته مع إلزامية دعم الأفراد من جهة وتوفير الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من جهة أخرى¹

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة الأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الأهداف التي ترمي إليها إدارة الأداء وكذا سنوضح أيضا أهمية هذه الأخيرة فيما يلي:
أولا: أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وقياس هذه الأهداف.
- تطوير ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية لوظائف المنظمة.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاح يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية.
- تحسين أداء الأفراد داخل المنظمة²

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، دار المعرفة، الإمارات، الطبعة 2009، ص 01، ص 35

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية لنشر، مصر، 2007، ص، 412

ثانيا: أهمية إدارة الأداء الوظيفي:

-اكتشاف الأخطاء وتصحيحها

-توجيه السلوك الإداري ليتوافق مع جوهر القيم وأهداف المنظمة

-تحسين العمليات.

-تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية.

-تحسين التواصل بين العمال والإدارة.

-توثيق الإنجازات وطرق وأساليب العمل¹

المطلب الرابع: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الإدارة، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم مع الظروف التي تقررها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه. والتغيير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة الأعمال في المنظمة ويخلق تبني هذه العملية من قبل المؤسسة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المؤسسة مما يرفع ولاؤهم لها. وعليه نتناول في هذا المطلب مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء، أهدافها ونختتم بطرقها وأساليبها المتعددة.

▪ **أولاً: مفهوم وأهمية عملية تقييم الأداء:**

سنوضح أهم المفاهيم التي تطرقت إلى عملية تقييم الأداء مع الإشارة إلى أهمية هذه العملية

1- مفهوم عملية تقييم الأداء:

تعرف على إنها وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة لتأكد من إن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة² كما عرفها آخر أنها عملية التأكد من سعي الإدارة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها¹

²عبد السلام بلقاسم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الجامعية، مصر، 2019، ص 25

¹نصر محمود مرنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصاريف التجارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر الأردن،

2009، ص 25

كما عرفتها مريم شكري محمود نديم إنها عبارة عن مراجعة لما تم إنجازه بالاعتماد على معايير العمل. فتقييم الأداء يوفر المعلومات عن المهارات التي تحتاجها المؤسسة للقيام بالمهام التي حددتها المؤسسة على أكمل وجه²

وعرفها محمد أبو خضر إنها عملية تهدف إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات أو نقاط القوة والضعف لأداء المؤسسة³

ومما سلف نستنتج إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا تقييم لإنجازات المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب.

2- أهمية تقييم الأداء: تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية بارزة في المؤسسات يمكن توضيحها في الآتي:

-تعتبر الأساس لعمليات التطوير الإداري من خلال المعلومات الهامة التي تقدمها عن مستوى أداء العاملين.

-تعتبر مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العمال.

-تدعم إجراءات الترقية وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية.

-تساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم.

-رفع الروح المعنوية للعمال حيث أن وجود نظام رسمي لتقييم الأداء على أساس العدالة يبث الثقة في نفس العامل.⁴

■ ثانيا: أهداف تقييم الأداء:

-ترشيد التكلفة.

-تسليط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الفنية والبشرية والمالية.

- دفع العمال للاجتهاد في العمل.

¹-خديجة بوعزة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر، مذكرة ماستر

في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالوصف، مسيلة 2019، ص 27

²- أحلام محمد حسن، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجيستر في المحاسبة، تخصص المحاسبة

والتسيير المالي، كلية المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط بغداد-العراق، 2013، ص 31

³- كامل احمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في

علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الجنان، ليبيا، 2015، ص 06

⁴- بترعة أمال، أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة

المسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة

محمد بوضياف المسيلة، 2019، ص 20

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

- المساعدة في التخطيط.

-تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام المختلفة¹

▪ ثالثاً: طرق تقييم الأداء:

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين وتكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم. فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين للوقوف على تقدمهم في الأداء وهناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط واستراتيجيات عمل جديدة تتناسب مع نتائج التقييم. ولكل طريقة مزايا وعيوب تتخلها، لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في تقييم وتقليل العيوب وهي كالاتي:

1- الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك. وتستخدم كأداة لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

-يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار الأهم لأهداف المنظمة.

-يجتمع الرئيس والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعه وتقييمهم لها.

-إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.²

2-طريقة التقرير المكتوب:

هي طريقة يقوم المشرف او المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتسم بها إضافة إلى المهارات التي يمتلكها.

رغم كل هذه المعلومات التي يتوفر عليها هذا التقرير إلا انه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير، كما انه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه.³

1- محمد احمد، تقييم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في التجارة، تخصص علوم تجارية، كلية التجارة والاقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص24

1-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لنشر، لبنان، الطبعة 02، 2000، ص 134

2-عمر عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار الزهران لنشر، عمان، 2003، ص 215

ط3-طريقة الاختيار الإجباري:

يتم في هذه الطريقة حصر وجمع عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسّم العبارات إلى مجموعات ثنائية بحيث تضع كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضع عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في الموظف والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية والمقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة من كل معيار.¹

4-بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة التي تتميز بالشمولية التي تمكن مستخدميها من تقييم شامل لنشاط ومستوى أداء المنظمة. وقد تعدد التعاريف المقدمة لهذه الطريقة وإبراز أهمها فيما يلي: يعرفها محمد قذري حسن على إنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة² ويعرفها طاهر محسن منصور الغالي: أنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة والثاني توصيل تلك الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة³

ويعرفها آخر أنها توفر مجموعة من المقاييس تعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المؤسسة فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر المعلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل ومقاييس غير مالية⁴

وتعرفها صفاء إدريس على إنها نظام إداري شامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية⁵ ومن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا إن بطاقة الأداء المتوازن هي: عبارة عن توفر مجموعة من المؤشرات والمقاييس التي تعطي صورة شاملة وصادقة عن المؤسسة. ولهاته الأخيرة أهمية كبيرة داخل المؤسسة ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

¹-عمر عقيلي، نفس المرجع السابق ذكره، ص 216

²-محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة 2015، ص 247

³-هاني لخضر، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار الزهران لنشر، الأردن، الطبعة 01، 2013 ص 16

⁴-ثورة عزات، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير في الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 20،

⁵-نفس المرجع السابق، ص 24

- تعكس بطاقة الأداء المتوازن الفهم والوعي الشامل لمسببات الأداء الناجح، لتحقيق الغايات اللازمة على انجاز الأهداف الأساسية وتحقيقها.
- إعلام كل أعضاء المنظمة بالإستراتيجية عن طريق ترجمتها إلى مجموعة متصلة ومتراطة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس.
- تركز بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية مثل الابتكار الجودة، بوصفها غابات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقييم الأداء الاستراتيجي
- توفر لطاقة الأداء المتوازن تغذية عكسية حول الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي.
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها¹

1-ثورة عزات، نفس المرجع السابق، ص 25

المبحث الثاني: عموميات حول الفعالية التنظيمية

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على الإطار النظري للفعالية التنظيمية من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الفعالية التنظيمية

سننتقل إلى أهم المفاهيم التي تطرقت إلى الفعالية التنظيمية مع ذكر مختلف خصائصها

أولاً: مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت تعريف الفعالية التنظيمية باختلاف وجهات النظر وأراء الكتاب وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه التعاريف التي تناولت الفعالية التنظيمية.

عرفها برنارد على إنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.¹

ويرى آخرون أن الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها أو أهداف أكثر من أهدافها²

ويعرفها كل من ميلز وكيلي أنها درجة نجاح المنظمة في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات المجتمع والعاملين في المنظمة³

كما يراها آخرون أنها حصيلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها مثل العملاء، الموردون⁴

كما عرفت أيضا على أنها القدرة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملة مع المنظمة.⁵

ومما سلف نستنتج أن الفعالية التنظيمية هي المنظومة المتكاملة لنهاية أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية

1- خليل محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 327،

2- محمد طاهر بولاية، الفعالية التنظيمية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، معهد علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 77

3- حداد احمد بسام، دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، ص 50

4- بلقاسم سلطانيه، الفعالية الإدارية للمؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 01 2013، ص

ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: أي هي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة من المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة.

-النسبية: أي إن نتائجها ليست مطلقة بل نسبية نوعا ما ¹

المطلب الثاني: أبعاد وأهمية الفعالية التنظيمية

تم التطرق إلى أبعاد الفعالية التنظيمية وكذا أهميتها

أولا: أبعاد الفعالية التنظيمية:

1-الأبعاد الاقتصادية:

يعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.ومن اجل تقييم الشكل الاقتصادي تستخدم العديد من المعايير منها: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، رقم الأعمال.

2-الأبعاد الاجتماعية:

تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عملها في حين أن هذا البعد يصعب قياسه كميًا، ومن اجل قياسها يكمن استخدام المعايير التالية:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
- مستوى رضا العمل.

-درجة الصراعات الاجتماعية

3-الأبعاد الإنسانية:

أكد ميشال كروزي ان الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم، هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة، القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة.

¹-بلقاسم سلطانيه، نفس المرجع السابق، ص 25

4-الأبعاد التنظيمية:

يعرفها أنها كل ما يتعلق بالبناء التنظيمي بغض النظر عن النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية تحت هذا البعد:

-احترام الهيكل الرسمي.

-التنسيق بين المصالح

-جودة انتقال المعلومة

-مرونة الهيكل.¹

ثانيا: أهمية الفعالية التنظيمية:

-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه

-تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها كوسيلة لتقييم أدائها.

-تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية

كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.²

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الفعالية التنظيمية

سنوضح أهم المتطلبات التي تعتمد عليها زيادة الفعالية التنظيمية وكذا أهم التحديات التي تعيق هذه

الأخيرة

أولا: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه ومعروف لدى الأفراد والمديرين، وتوفر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل بناء على معيار موضوعي وليس حسب رغبات الأشخاص.

-هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية

-تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة.

-القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على مواطن القوة والضعف وتحليل الأسباب مع اتخاذ الإجراء المناسب.

-البحث عن التجديد وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات³

¹-حداد احمد بسام، نفس المرجع السابق، ص 66

²-بجاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط 2004-

2008 ،رسالة ماجيستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3،الجزائر، ص 22

¹-بجاج الهاشمي. نفس المرجع السابق ص 40

ثانيا: معيقات قياس الفعالية التنظيمية:

تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية بعض الصعوبات تتمثل في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع على تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة.
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمؤشرات الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المؤشرات المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المنظمات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية ومتغيرات محيط المنظمة التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية.¹

المطلب الرابع: دور إدارة الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية

إدارة الأداء البشري جانب أساسي ومهم من الفعالية التنظيمية، حيث أن إدارة الأداء لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء.

إن إدارة الأداء عملية منهجية تشرك فيها المنظمة موظفيها بوصفهم أفراد وأعضاء في مجموعة في تحسين فاعلية المنظمة لتحقيق أولوياتها وأهدافها وهي مدخل نظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة، كل شخص في المنظمة هو جزء من نظام إدارة الأداء كل جزء من هذا النظام، مثل التدريب والتقييم،

والمكافآت يتم دمجها وربطها لغرض تحقيق الفعالية التنظيمية المستمرة

يوجد خيط ذهبي يربط الأفراد وأداءهم مع الفعالية التنظيمية، حيث يشار للفعالية التنظيمية عادة عند الحديث عن المنظمات التي حققت أقصى قدر من الأداء، كما إن فاعلية المنظمة تمثل إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها. ففعالية التنظيم تعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها.

وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم سواء كانوا عمال أو مشرفين أو مدراء، فالفعالية مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها وترتبط الفعالية التنظيمية بالمنظمة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب أو فرد معين، لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة ويمكن النظر إلى الفعالية التنظيمية على

²-مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018، بسكرة، ص 200

أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية وسيلة لتقييم أدائها. وقد تم ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أو حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها،

كذلك بالنسبة للمنظمة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة. ويمكن القول إن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته والذي يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

يعتبر الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفية، إدارية وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر الكفاءة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، إما الفعالية فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج. وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة وجها أساسيا لكل باحث، حتى يتعرف على الجوانب التي تمت تغطيتها بالدراسة، والجوانب التي لازالت بعد تحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي

والنظر إلى أهمية موضوع إدارة الأداء والفعالية التنظيمية فقد أولى الباحثين اهتماما بالغا بدراسة هذا الموضوع، كذلك نجد تعدد الدراسات التي حاولت تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين أو أحدهما بمتغيرات أخرى. لهذا سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الدراسات التي تطرقت في مجملها إلى إدارة الأداء والفعالية التنظيمية أو علاقة أحد المتغيرات بالمتغيرات الأخرى حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

❖ المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي

❖ المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

❖ المطلب الثالث: إضافة الدراسة الحالية

¹-حسن محمد صبري شكري العويدي، إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين. 2017، ص

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي

سنعرض في هذا المطلب الدراسات المحلية والعربية لإدارة الأداء الوظيفي كما يلي:

أولاً: الدراسات المحلية

1-دراسة مباركي صبرين، بعنوان دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة -دراسة حالة المجلس الشعبي لبلدية بسكرة، مذكرة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية قسم علوم التسيير، فرع تسيير منظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة والتي هدفت إلى ما يلي:

-التعرف على مفهوم إدارة الأداء البشري وأهمية هذه العمليات ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية.
-محاولة التوصل لتوصيات يمكن ان تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليلها.

لتستخلص النتائج التالية:

-أظهرت الدراسة إن المشرفين بالمجلس الشعبي البلدي لديهم مستوى مقبول من إدارة الأداء البشري، وفقاً لمقياس الدراسة. وذلك راجع لقدرتهم العالية على تخطيط الأداء من خلال توفير الفرص لمناقشة الأهداف والإجراءات المبسطة التي تسمح بتسهيل انجاز العمل، كذلك قدرتهم على توجيه أداء الأفراد من خلال تعزيز سلوكهم الفعال وتقدير أدائهم الجيد.

-من اجل رفع مستوى الرضا الوظيفي أصبح من الضروري قياس مستواه عن طريق عدة مقاييس.

-أظهرت الدراسة أن العاملين بالمجلس الشعبي البلدي يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة ضعيفة وهذا راجع لعدم رضاهم على الأجور والمكافئات

التعليق عن الدراسة:

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في دراسة المتغير المستقل (إدارة الأداء) بالإضافة إلى سلك نفس المنهج (الوصفي)، بينما يكمن الاختلاف في المتغير التابع، حيث في الدراسة السابقة تمثل في الرضا الوظيفي بينما في دراستنا الحالية تمثل في الفعالية التنظيمية.

2-دراسة قيسي محمد، بعنوان انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في الهيئة العامة للضرائب الجزائر، مذكرة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، تخصص إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر. الجزائر 3 2016-2017

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام عمليات إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الدراسة بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وقد تم توزيع 100 استبانة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، وإن هناك علاقة ارتباطيه بين إبعاد إدارة الأداء، مما يدل على تماسك هذا الأبعاد مع بعضها البعض فضلا عن وجود علاقات ارتباطيه أيضا بين أبعاد التميز التنظيمي.

التعقيب عن الدراسة:

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في كون أن الأخيرة تناولت نفس المتغير المستقل (إدارة الأداء) وتمت الدراسة ميدانيا بمؤسسة عمومية، كما تم الاشتراك بين الدراستين في المنهج المستعمل إلا وهو المنهج الوصفي، أما أوجه الاختلاف فتمثلت في المتغير التابع الذي كان التميز التنظيمي في الدراسة السابقة أما في الدراسة الحالية فقد كان الفعالية التنظيمية

3-دراسة إسرائ إبراهيم بعنوان دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي دراسة حالة الشركة العامة للصناعات القطنية لولاية الوادي، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مسؤولية إدارة الأداء بأبعادها في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تفسير هذه الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات عن عينة الدراسة التي بلغت 66 استبانة

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة الأداء والنجاح التنظيمي

التعقيب عن الدراسة:

تتشارك دراستنا مع هذه الدراسة في كونها درست إدارة الأداء كمتغير مستقل واتخذت من المنهج الوصفي طريقاً لتحليل بيانات الدراسة، كما أنها تمت في بلد الجزائر، لكنها اختلفت وابتعدت عنها بالمتغير التابع حيث أنها ركزت على دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي، بينما دراستنا حاولت التركيز على إدارة الأداء ودوره في تحسين الفعالية التنظيمية

▪ **ثانياً: الدراسات العربية:**

1- دراسة حسن محمد صيري شكري العويدي، بعنوان إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل، فلسطين

هدفت الدراسة إلى:

-زيادة الوعي والمعرفة بواقع إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.

-التعرف على مدى ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية كانت مرتفعة.

-تبين أن الدرجة الكلية للفعالية كانت مرتفعة

-يوجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية بمحافظة الخليل.

التعقيب عن الدراسة:

تشاركت دراستنا مع هذه الدراسة في الموضوع العام حيث تناولت الموضوع بمتغيراته التي كانت محل البحث في دراستنا، كما اعتمدنا على نفس المنهج (الوصفي)، الاختلاف الطفيف الذي نلاحظه بين الدراستين هو أن الدراسة السابقة تمت في بلد غير الجزائر فقط

2-دراسة نايف بن سليمان بن عبد العزيز بعنوان إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات العامة رؤية تحليلية نقدية، مجلة رقم 02، العدد الأول، المجلد رقم 41، السعودية، السنة 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام إدارة الأداء وفلسفته لفهم أهم نقاط القوة والضعف وكذا استعراض

أهم التحديات التي تواجهه. كما اتخذت الدراسة المنهج الوصفي لمتابعة البحث في الدراسة.

وبالتالي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تنطلب إدارة الأداء فتح قنوات تغذية راجعة بهدف تحسين الفعالية الإدارية

-تتحقق عمليات إدارة الأداء بالتفاعل الإيجابي بين موظفي المؤسسة

التعليق عن الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في دراستهما لنفس المتغير المستقل (إدارة الأداء) وتقاطعا في المنهج المتبع (الوصفي)، غير ان الدراسة السابقة اختلفت عن الحالية كونها تمت في بلد اخر غير الجزائر.

3-دراسة محمد جابر محمود رمضان، نانسي احمد فؤاد، بعنوان تطوير إدارة الأداء المؤسسي في الثانوية العامة في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية، مذكرة دكتوراه في أصول التربية، جامعة احمد باشا الخليلي، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2019، مصر

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة:

-التعرف على ملامح تطوير الأداء المدرسي وأهم أهدافه ومجالاته في الثانويات العامة بمصر

-التعرف على الأسس والأهداف والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية

حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الاستبانة التي تضمنت حجم العينة 400 مدير ومعلم.

لتستخلص الدراسة النتائج التالية:

-إبراز الاتجاهات والاستراتيجيات الحالية في تطوير الأداء في مدارس الثانوية محل الدراسة

-الوقوف على المشكلات والتحديات المستجدة والتي تعيق المدارس الثانويات من تفعيل العلاقات الإنسانية

التعليق عن الدراسة:

تقاطعت دراستنا مع هذه الدراسة في أننا تناولنا نفس المتغير المستقل (إدارة الأداء) واتبعنا نفس المنهج

(الوصفي)، لكن اختلفنا في بيئة الدراسة حيث الدراسة السابقة تمت في الثانوية وفي بلد غير الجزائر، بينما

دراستنا تمت بالبلد الأم وهو الجزائر

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق الى الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بالفعالية التنظيمية

▪ أولاً: الدراسات المحلية

1-دراسة **خونف فطيمة**، بعنوان الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط - الطاهير جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جيجل 2017-2018

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستبانة التي تضمنت حجم العينة 70 عامل، وبالتالي هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على مختلف الأبعاد النظرية والميدانية الملموسة للموضوع

-فهم عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية

-معرفة واقع الاتصال التنظيمي ومدى قدرته على تحقيق الفعالية التنظيمية.

إما أهم النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة ما يلي:

-يعمل نمط الاتصال السائد على تحقيق الرضا لدى العمال داخل المؤسسة

-يعمل التفاعل بين الإدارة والعمال من خلال تدفق المعلومات على خفض معدلات دوران العمل

التعقيب عن الدراسة:

تشارك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) بالإضافة إلى المنهج المستخدم باعتباره المنهج الأكثر شيوعاً في مثل هاته الدراسات، كذلك نرى الاختلاف في المتغير المستقل الذي يمثل في هذه الدراسة الاتصال التنظيمي بينما في دراستنا يتمثل في إدارة الأداء الوظيفي

2-دراسة **معيزي وداد** بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمصنع تكرير السكر بولاية قالمة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قالمة، 2019-2020

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل بيانات الدراسة، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة والتي تضمنت حجم العينة 350 عامل.

هدفت الدراسة إلى:

-معرفة مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة

- معرفة مدى ارتباط نماذج الثقافة التنظيمية السائدة بالفعالية التنظيمية

- تحديد أهم عناصر الفعالية التنظيمية في المؤسسة

- واستخلصت الدراسة النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاج

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المفتوح والأداء

-التعقيب عن الدراسة:

تشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية بكونهما تطرقا إلى متغير واحد وهو الفعالية التنظيمية وسلكا نفس المنهج الا وهو المنهج الوصفي، واختلفا في الموضوع العام لدراسة حيث كان هدف الدراسة السابقة محاولة إيجاد علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بينما الدراسة الحالية هدفت غالى الوصول إلى علاقة تربط إدارة الأداء بالفعالية التنظيمية في المؤسسة.

3-دراسة عزاز إبراهيم، بعنوان الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي امحد اولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية 2014-2015 البويرة هدفت الدراسة إلى كشف الغموض في الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية ومدى قدرتها على زيادة الفعالية التنظيمية

-التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى أسلوب الاستبانة حيث قدمت 70 استبانة.

لنتوصل في الأخير إلى إن للفعالية التنظيمية صور عديدة وأبعاد مختلفة، وتعد لوحة القيادة أداة مهمة من أدوات مراقبة التسيير

-التعقيب عن الدراسة:

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن كلاهما يتناول متغير الفعالية التنظيمية واتباعهما نفس المنهج لتحليل بيانات الدراسة إلا وهو المنهج الوصفي، ويظهر الاختلاف في لب الموضوع الذي تنطوي تحته الدراسة السابقة والحالية، حيث وسمت الدراسة السابقة بعنوان الفعالية التنظيمية وارتبطت بلوحة القيادة أما موضوع الدراسة الحالية فارتبط بإدارة الأداء ودورها في تحسين الفعالية التنظيمية

▪ ثانياً: الدراسات العربية

1-دراسة رضا خوين، تحت عنوان الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، جامعة بغداد، كلية الإدارة والدراسات العليا، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال 2009-2010، العراق
هدفت الدراسة إلى:

- تشخيص إبعاد الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ومجال الموارد البشرية وإظهار أهمية ذلك
 - تحقيق الترابط بين الواقع النظري والتطبيقي من خلال تطبيق المبادئ والأسس النظرية ميدانياً.
 - ومن أجل تحليل الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي استخدام أسلوب الاستبانة الذي تضمن 50 استبانة وبالتالي تم التوصل إلى النتائج التالية:
 - ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية وتفاوت مستوى الفعالية في الكليات العلمية والإنسانية
 - التأكد من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية باتجاه إيجابي أي أن زيادة الثقافة تزيد من الفعالية
- التعقيب عن الدراسة:

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط خاصة من ناحية الجانب النظري الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية لكن هذا لا يعني عدم وجود أوجه الاختلاف حيث أجريت هذه الدراسة لمعرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في الجامعات، في حين الدراسة الحالية تهدف من خلال الجانب الميداني إلى دراسة إدارة الأداء وتأثيرها على فعالية المؤسسة وبالتالي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق الفعالية

2-دراسة سمير يوسف محمد عبد الله تحت عنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والهندسة، قسم الإدارة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، غزة فلسطين، 2016-2017
حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الفعالية التنظيمية بالمدارس الخاصة في قطاع غزة
- الكشف على مستوى تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية
- و من أجل الوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بيانات الاستبانة التي تضمنت 100 مستجوب، و قد تم التوصل من خلالها إلى ما يلي :

-تبنى المدارس الخاصة لنمط القيادة التحويلية مرتفع.

-وجود علاقة طردية بين ممارسات إبعاد القيادة التحويلية وبين تحسين الفعالية التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة بغزة

التعقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تتناول متغير الفعالية التنظيمية كما أنها تشترك في المنهج المتبع إلا وهو المنهج الوصفي الذي يعد ملائماً لهذا النوع من الدراسات، لنلاحظ الاختلاف يكمن في جوهر الدراسة، حيث الدراسة السابقة تركز على دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية بينما الدراسة الحالية تحاول التركيز على دور إدارة الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية

3-دراسة انس سهيل بعنوان تعزيز الفعالية التنظيمية لدى موظفي البنك العربي من منظور الثقافة التنظيمية - الضفة الغربية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية الدولية، جامعة بيت لحم، كلية الإدارة والهندسة، تخصص علوم اقتصادية دولية، فلسطين، 2013-2014.

حيث هدفت الدراسة إلى:

-تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للبنك العربي على مقياس الثقافة التنظيمية.

-بيان مستوى الفعالية التنظيمية للبنك العربي على مقياس الثقافة التنظيمية

-بيان نوع العلاقة بين الفعالية التنظيمية والثقافة التنظيمية

وللوصول إلى هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاستعانة بالاستبانة التي تضمنت 100 مستجوب. وعلى ذلك الأساس تم التوصل إلى النتائج التالية:

-هناك علاقة طردية بين مستوى الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية

-إن السياسات المتبعة في البنك العربي واضحة ومحددة وتساهم في توفير مناخ عمل مناسب

-التعقيب عن الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الدراسة وهو الفعالية التنظيمية وتشابه المنهج في كلتا الدراستين هو المنهج الوصفي، ليبقى الاختلاف الوجيه بين الدراستين هو أن الدراسة السابقة تركز على تعزيز الفعالية من منظور الثقافة التنظيمية بينما الدراسة الحالية تركز على دور إدارة الأداء في تحسين الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: إضافة الدراسة الحالية

تظهر قيمة دراستنا في كونها درست موضوع مهم في هذا العصر وهو دور إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل لولاية عين الدفلى، وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى

▪ أولاً: من حيث بيئة الدراسة:

تمت الدراسات السابقة في مختلف ولايات الوطن، حيث تم انجاز دراستنا في مديرية التشغيل لولاية عين الدفلى 2022

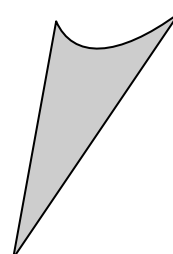
▪ ثانياً: من حيث هدف الدراسة:

في الدراسات السابقة درست تأثيرات عدة متغيرات مع بعضها البعض، ودراستنا درست إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الفعالية التنظيمية على مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى

خلاصة الفصل:

إن إدارة الأداء الوظيفي عملية ذات أهمية كبيرة حيث تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كانت أهدافها، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تولي أهميتها لإدارة الأداء باعتبارها مفتاح النجاح وضمن السير الحسن لأعمال المؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد وأهدافها ككل. ونظرا لاهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع، ونتيجة لزيادة الاهتمام بكيفية رفع مستوى إدارة الأداء تم ربطها بالفعالية التنظيمية تبعا لتأثيرها الواضح بها، فإدارة الأداء تنصب على كيفية انجاز المهام. من شأنها التأثير إيجابا على عمل الأفراد وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء التي تؤثر على أداء الأفراد، من خلال مدى انتهاج المؤسسة للطرق العادلة في التقييم. وفي الأخير تظهر عملية إدارة الأداء البشري وتحسينه ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية من خلال تخطيط وتوجيه الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء. وحتى نتعرف أكثر على إثر هذه العمليات على الفعالية التنظيمية سنحاول في الفصل الموالي بدراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات العمومية بولاية عين الدفلى

الفصل الثاني:
أثر إدارة الأداء الوظيفي
على فعالية التنظيمية في مديرية التشغيل



تمهيد.

بعدها تطرقنا في الفصل الأول لكل من إدارة الأداء وكذا الفعالية التنظيمية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية التشغيل بولاية عين الدفلى. حيث سنقوم بتحديد دور إدارة الأداء الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل ولاية عين الدفلى، وذلك من خلال ثلاثة مباحث

❖ **المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها**

❖ **المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج**

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة موجزة حول عينة

الدراسة

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ارتأينا إتباع جملة من الخطوات التي سنعرضها تاليا.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة

ارتأينا إتباع جملة من الخطوات التي سنعرضها تاليا

1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها وارتباطها مع الظواهر الأخرى

2- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل. وقد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية قمنا باختيار عينة من موظفي مديرية التشغيل وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي وقد اقتصرنا على هذه العينة نظراً لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة

1-مجتمع الدراسة: يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأشياء أو الأفراد الذين يكونون مشكلة البحث ويمثل مجتمع هذه الدراسة في أغلبية موظفي المديرية.

2-عينة الدراسة: عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة وقد تضمنت عينة الدراسة 30 مستجوب من موظفي المديرية.

3-متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

-المتغير المستقل: إدارة الأداء الوظيفي

-المتغير التابع: الفعالية التنظيمية

ثالثا: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية والذي يرمز له بال(spss).

1-المعالجات الإحصائية:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نبرز أهمها فيما يلي:

2-التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.

3-المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما في الإحصاء وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

4-الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس الإحصائية لتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5-المتوسط الحسابي المرجح: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة او بعد مع العلم انه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح

6-معامل الانحدار البسيط: وذلك لقياس إثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع

7-معامل الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع

8-اختبار ثبات أداة الدراسة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) , الذي يعني استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف وقد تم الاعتماد في إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من عبارات حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (01) سلم ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ ان الأهمية النسبية للاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المجتمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي. فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.8 = \frac{5}{4} =$$

ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس وهو الواحد، واستمرت الإضافة الى غاية الوصول الى اعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول رقم (02) يمثل المتوسط المرجح

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	01
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59	02
محايد	من 2.6 إلى 3.39	03
موافق	من 3.4 إلى 4.19	04
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	05

المصدر: إعداد الطالبتين

إن تحديد درجة الموافقة لعينة الدراسة في كل بعد او محور يستند أيضا للتقسيم الموضح في الجدول أعلاه

المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتصميم الاستبانة التي تناولت إدارة الأداء والفعالية التنظيمية، حيث كان الهدف الأساسي منها ان تكون شاملة لمختلف اركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

-تصميم الاستبانة: تضمنت الاستبانة ما يلي:

-موضوع الاستبيان: والذي تم توضيحه في المقدمة

-غرض الاستبيان: والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه

-شرح طريقة الإجابة: من خلال وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

-نوع الأسئلة: اعتمدنا على الأسئلة المغلقة حيث تضمنت عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة بينهما

-مكونات الاستبيان: قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء كالتالي:

-الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية)

-الجزء الثاني: يحتوي محاور حول المتغير المستقل (إدارة الأداء الوظيفي) حيث ضم هذا المحور أربعة أبعاد

كالتالي:

-تخطيط الأداء: وقد خصصنا له 03 عبارات

-توجيه الأداء: خصصنا له 03 عبارات

-تقييم الأداء: خصصنا له 03 عبارات

-تطوير وتحسين الأداء: خصصنا له 03 عبارات

-الجزء الثالث: يحتوي على محاور حول المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) يحتوي على 10 عبارات

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة عليها وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصلحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، حيث بلغ إجمالي الاستثمارات المسترجعة (30) من أصل (35) إلا انه تم استبعاد (05) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وأما لترك صاحبها لبعض الأسئلة دون إجابات خاصة في الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية أو بسبب اختيار صاحبها لإجابتين لنفس العبارة، ليصبح

نتاج عدد الاستثمارات الصالحة هو (30) استثمارة ليتم تفرغها في برنامج spss

الجدول رقم (03) يمثل الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

نوع الاستثمارات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	35	100%
المسترجعة	30	95%
المستبعدة	05	5%
الصالحة	30	90%

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستثمارات المسترجعة كانت عالية حيث بلغت 95% أما نسبة الاستثمارات المفقودة فكانت منخفضة بنسبة 5% أما نسبة الاستثمارات الصالحة فكانت نسبتها 90% و يرجع السبب في ذلك إلى حرصنا على استعادة اغلب الاستثمارات في نفس يوم توزيعها ، أما نسبة الاستثمارات المستبعدة فقدرت ب 5% و يعود ذلك لعدم جدية بعض المستجوبين في الإجابة على فقرات الاستبيان ، و

عليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية عالية بحيث يمكن الاسترشاد بها للخروج في التوصيات المناسبة و كان نموذج الدراسة الافتراضي كما يلي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الفا كرون باخ يساوي 0.713 أي ما نسبته 71 بالمئة وهو أكبر من (0.6) ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة

▪ ثانياً: ثبات أداة الدراسة

إن ثبات أداة البحث الذي يعني التأكد من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا اذ تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدمنا معامل ثبات الفا كرون باخ والذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات

قمنا باحتساب معامل الثبات لأداة الدراسة ككل، ولكل متغير على حدي، ومن ثم احتسابه لكل بعد من ابعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يمثل الفا كرون باخ لكل بعد ومحور

الابعاد والمحاور	عدد العبارات	القيمة
البعد الأول	03	0.453
البعد الثاني	03	0.707
البعد الثالث	03	0.758
البعد الرابع	03	0.405
المحور الأول	12	0.753
المحور الثاني	10	0.603
الاستبيان ككل	22	0.819

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات المحور الأول ككل بلغت قيمته (0.753) وهي قيمة مرتفعة، حيث كان معامل ثبات البعد الأول الخاص بتخطيط الأداء (0.453) وهي قيمة ضعيفة، أما معامل ثبات البعد الثاني والمتمثلة في توجيه الأداء فكان (0.707) وهي قيمة ممتازة أيضاً، اما معامل ثبات البعد

الثالث والمتمثل في تقييم الأداء والبعد الرابع المتمثل في تطوير وتحسين الأداء فكان على التوالي (0.758) و (0.405) وهي قيمة ثبات مرتفعة وممتازة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل فبلغت قيمته (0.603) وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات المحور.

أما فيما يخص معامل الثبات العام الخاص بالدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.819) وهي قيمة تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

ومن هنا نستنتج أن أداة الدراسة التي تم إعدادها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها.

ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الأفراد محل الدراسة، من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة والمتمثل في القيمة المدركة للموظفين لعينة الدراسة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لدى عينة الدراسة

يهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى الموظفين عينة الدراسة من خلال أربعة أبعاد أساسية تمثلت في النوع الاجتماعي، السن، المستوى العلمي، الأقدمية، وبعد تفريغ الاستمارات حصلنا على النتائج التالية:

■ أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

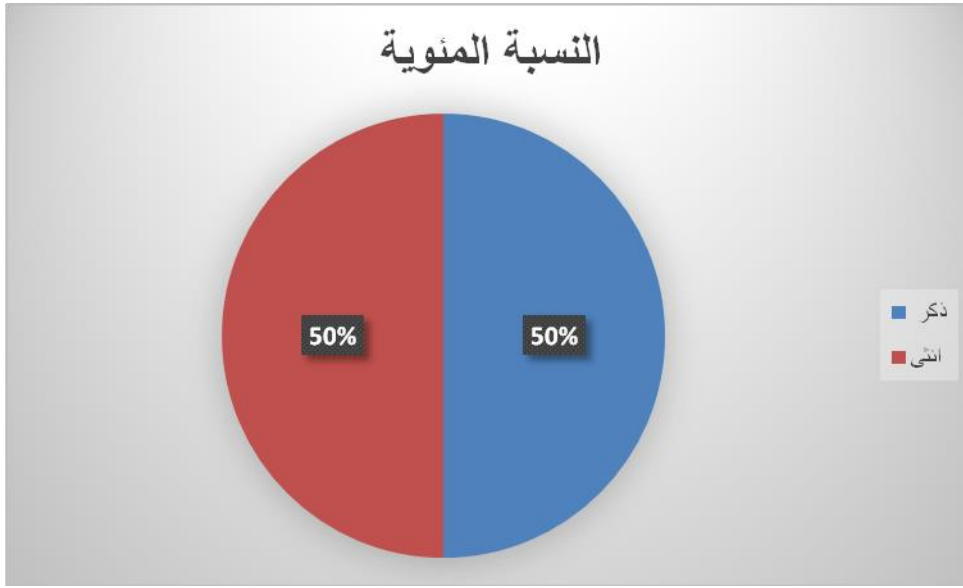
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (05) يمثل عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	50%
انثى	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات ال spss

الشكل رقم: (01) يمثل توزيع العينة محل الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

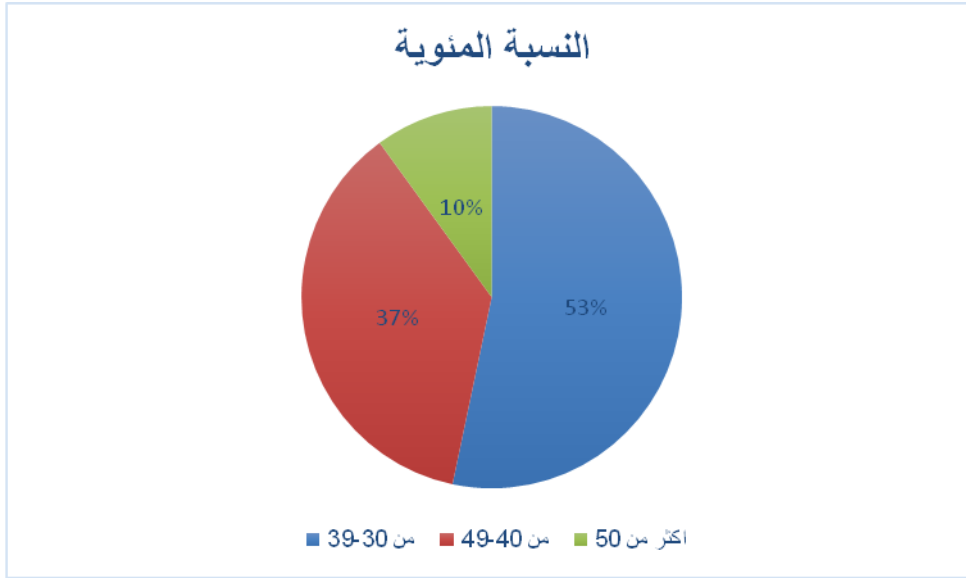
يتضح من خلال الجدول رقم (5) والشكل (1) ان عينة الدراسة تتشكل بنسبة 50% اناث، في حين كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة أيضا 50% ويرجع ذلك الى طبيعة العمل في مجتمع الدراسة -ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب السن: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم(06) يمثل توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 39-30	16	53.3%
من 49-40	11	36.7%
أكثر من 50	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج spss

الشكل رقم(02) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(6) والشكل (2) أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي (من 30-39) بنسبة مئوية بلغت 53.3%، تليها الفئة العمرية (من 40-49) بنسبة مئوية بلغت 36.7%، وم أخيرا فئة (أكثر من 50) بنسبة 10%

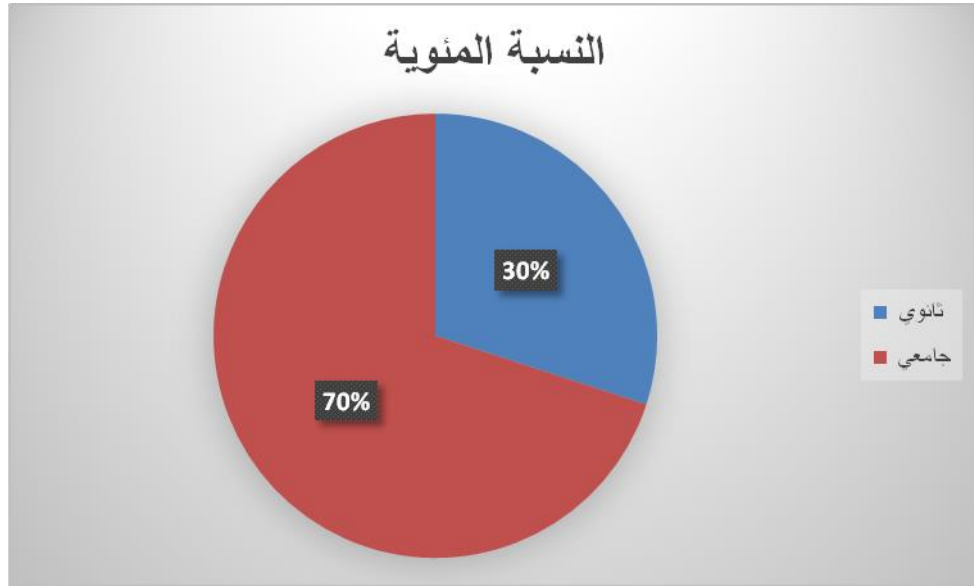
▪ ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الجدول رقم: (07) يمثل توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	09	30%
جامعي	21	70%
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم: (03) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (7) والشكل (3) وأن المستوى العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى الجامعي حيث بلغت نسبته 70% وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، يليه المستوى الثانوي بنسبة 30%

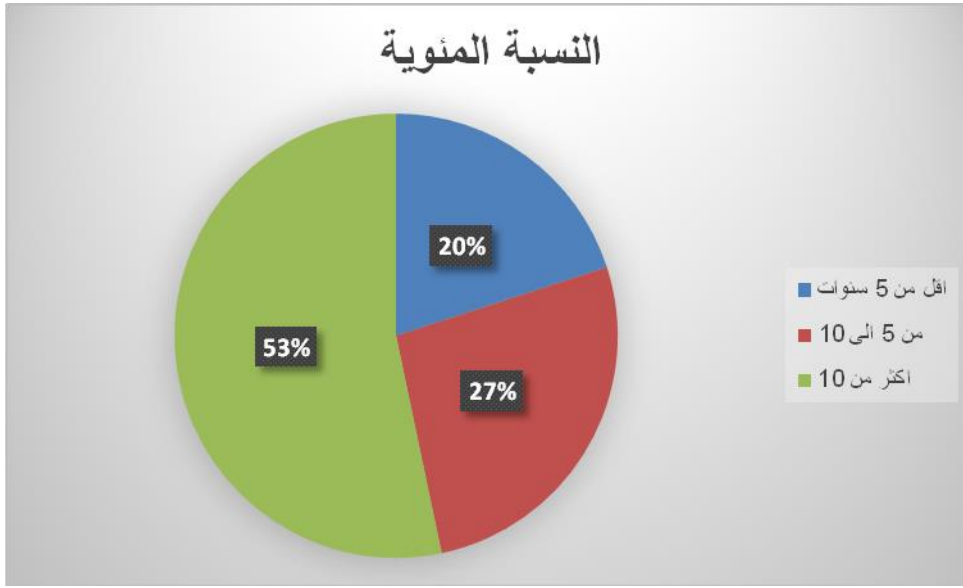
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الإقديمة: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الإقديمة

الجدول رقمك(08) مثل توزيع العينة حسب الإقديمة

النسبة المئوية	التكرار	الإقديمة
20%	06	اقل من 05 سنوات
26.7%	08	من 5 الى 10 سنوات
53.3%	16	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم 04: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن مدة العمل الغالبة هي أكثر من 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 53.3%، وبلغت نسبة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 26.7% وبلغت نسبة أقل من 5 سنوات 20%.

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة

سنقوم هنا بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين في المؤسسة بولاية عين الدفلى وتحليلها وتفسيرها

أولاً: تشخيص ووصف إدراك محور إدارة الأداء الوظيفي

سنحاول دراسة المحور الأول بمختلف إبعاده عن طريق:

1- تشخيص ووصف مستوى إدراك بعد تخطيط الأداء:

يتكون هذا البعد من (03) عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (من 1-3) ، و من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية ، و ذلك لمعرفة درجة أهمية تخطيط الأداء لدى موظفي مديرية التشغيل ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم: (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لبعد تخطيط الأداء

رقم العبارة	يعد تخطيط الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	هناك اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية	3.53	1.383	1	موافق
02	هناك توافق بين مهام المنصب ومستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بهذا العمل	3.40	1.276	3	موافق
03	من تخطيط الأداء يتم معرفة الظروف التي يتعامل معها الموظف أثناء القيام بعمله	3.50	1.009	2	موافق
	المجموع	3.447	0.851		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول رقم (9) إن المتوسط العام المرجح لفقرات بعد تخطيط الأداء يبلغ (3.447) بانحراف معياري قدره (0.851)، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الدراسة وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد تخطيط الأداء بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.53)، بانحراف معياري قدره (1.383). وهذا يدل على وجود تباين في إجابات الأفراد حول اجتماع الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية.

- جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية، من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.50)، بانحراف معياري قدره (1.009) هذا يدل حسب أفراد العينة ان من تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي يتعامل معها الموظف أثناء القيام بعمله

- جاءت الفقرة 02 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40)، بانحراف معياري قدره (1.276) وهذا ما يدل حسب أفراد العينة ان هناك توافق بين مهام المنصب ومستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بهذا العمل

2- تشخيص ووصف مستوى إدراك يعد توجيه الأداء:

يتكون هذا البعد من 03 فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (04-06) و من اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و ذلك لمعرفة درجة أهمية توجيه الأداء و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (10) يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الموافقة لبعد توجيه الأداء

رقم العبارة	بعد توجيه الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
04	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين	3.37	1.245	3	محايد
05	يتم من خلال التوجيه تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع المدير	3.57	0.971	2	موافق
06	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عمك في تحقيق أهداف المنظمة	3.63	1.066	1	موافق
	المجموع	3.522	0.659		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط العام المرجح لفقرات بعد توجيه الأداء بلغ (3.522)، بانحراف معياري قدره (0.659) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في الدراسة، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد توجيه الأداء تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.63)، بانحراف معياري قدره (1.066)
- وهذا يدل حسب أفراد عينة الدراسة أن الرئيس يوضح لهم الكيفية التي يساهم بها عملهم في تحقيق أهداف المنظمة
- جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.57)، بانحراف معياري قدره (0.971) وهذا يدل حسب انفراد العينة أن التوجيه يحدد أسباب العراقيل في الأداء ويسمح بمناقشتها مع المدير

- جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.37)، بانحراف معياري قدره (1.245) وهذا يدل حسب أفراد العينة ان التوجيه يعمل على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين

3-تشخيص ووصف مستوى الإدراك لبعء تقييم الأداء :

يتكون هذا البعد من 03 فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفق الترتيب الآتي (7-9) ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة تقييم الأداء لدى موظفي مديرية التشغيل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لبعء تقييم الأداء

الاجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعء تقييم الأداء	
موافق	1	1.133	3.40	يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة	07
محايد	2	1.112	3.27	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة أساليب لمتابعة عملك كالتقارير	08
غير موافق	3	1.194	2.57	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وعادلة للجميع	09
موافق		0.941	3.778	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام المرجح لفقرات بعء تقييم الأداء بلغ (3.778)، بانحراف معياري قدره (0.941) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في الدراسة وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه. يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعء تقييم الأداء بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40)، بانحراف معياري قدره (1.133) وهذا يدل حسب أفراد العينة أن تقييم الأهداف بصفة مستمرة يحقق الأهداف المطلوبة.

- جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.27)، بانحراف معياري قدره (1.112) هذا يدل حسب أفراد العينة ام الرئيس المباشر يستخدم عدة أساليب لمتابعة سير عمل موظفيه
- جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (2.57)، بانحراف معياري قدره (1.194) وهذا يدل على حسب أفراد العينة ان طرق التقييم المعتمدة هي طرق عادلة وواضحة للجميع.
- تشخيص ووصف مستوى الادراك بعد تطوير وتحسين الأداء**
- يتكون هذا البعد من 03 فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي (10-12)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة أهمية عملية تحسين وتطوير الأداء والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (12) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة لبعد تحسين وتطوير الأداء

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد تحسين وتطوير الأداء	
محايد	3	1.363	3.07	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد	10
محايد	2	1.202	3.27	هناك إشراف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من اجل نقل الخبرات إليه	11
موافق بشدة	1	0.572	4.50	يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة	12
موافق		0.743	3.611	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

- يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط العام المرجح لفقرات بعد تحسين وتطوير الأداء يبلغ (3.611)، بانحراف معياري قدره (0.743) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الدراسة وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعد تحسين وتطوير الأداء بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الآتي:
- جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.50) بانحراف معياري قدره (0.572) وهذا يدل على وجود تباين في إجابات الأفراد حول توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد

- جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.27)، بانحراف معياري قدره (1.202) وهذا يدل حسب أفراد العينة أن المؤسسة تقدم إشراف دائم من قبل الرؤساء لنقل وتبادل الخبرات

- جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الثالثة، من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.07)، لانحراف معياري قدره (1.363) هذا يدل حسب أفراد العينة أن التطوير وتحسين الأداء يساعدان في اكتساب مهارات جديدة

5- تشخيص ووصف مستوى إدراك محور وأبعاد إدارة الأداء الوظيفي

الجدول رقم: (13) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة الخاصة بالمحور الأول

رقم الأبعاد	أبعاد إدارة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تخطيط الأداء	3.477	0.851	موافق
02	توجيه الأداء	3.522	0.659	موافق
03	تقييم الأداء	3.0778	0.941	موافق
04	تطوير وتحسين الأداء	3.611	0.743	موافق
المحور الأول	إدارة الأداء	3.422	0.594	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتائج المحور غالبا ما تحتل إدارة الأداء مكانة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ يبلغ (3.422) بانحرافه المعياري (0.594) مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور .

ثانيا: تشخيص ووصف مستوى إدراك المحور الثاني للفعالية التنظيمية

يتكون هذا المحور من 10 فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (1-10) ومن اجل تخليها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة أهمية الفعالية التنظيمية لدى أفراد العينة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموافقة للمحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يدعم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها	3.70	1.055	1	موافق
02	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل	2.33	1.124	10	غير موافق
03	تحرص المؤسسة على توطيد علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع	3.60	0.932	2	موافق
04	للمؤسسة القدرة الكافية على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية	3.13	1.008	6	محايد
05	يتم انجاز المهام داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية	3.37	1.189	3	محايد
06	تعمل المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها الإستراتيجية بصفة دورية	3.03	0.999	7	محايد
07	أرى أن أهدافي الشخصية هي جزء من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة	3.17	1.341	5	محايد
08	يسود المؤسسة نظام اتصال فعال يساهم في انسياب المعلومة بين مختلف المصالح	2.80	1.375	8	غير موافق
09	تشجع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق	3.20	0.997	4	محايد
10	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم	2.80	1.243	9	محايد
	المحور ككل	3.113	0.530		محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام المرجح لفقرات المحور ككل يبلغ (3.133) بانحرافه المعياري (0.530)، مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة حول ما جاء في الدراسة وانطلاقاً من

النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.70) بانحراف معياري قدره (1.055) وهذا ما يدل حسب أفراد العينة ان الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

- جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.60) بانحراف معياري قدره (0.932) ما يدل حسب أفراد العينة أن المؤسسة لها القدرة على توطيد علاقاتها مع الغير

جاءت الفقرة رقم (05) بالمرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.37) بانحراف معياري قدره (1.189) مل يشير حسب أفراد العينة أن المؤسسة تحرص على انجاز المهام بكفاءة وفعالية

جاءت الفقرة رقم (09) بالمرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث يبلغ المتوسط المرجح لها (3.20) بانحراف معياري قدره (0.997) ما يدل حسب انفراد العينة أن المؤسسة تشجع موظفيها على العمل بروح الفريق

جاءت الفقرة رقم (07) بالمرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهل (3.17) بانحراف قدره (1.341) مل يشير حسب أفراد العينة أن الأهداف الشخصية للعامل تعتبر من الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة

- جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.13) بانحراف معياري قدره (1.008) ما يشير حسب أفراد العينة على أن المؤسسة القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية

جاءت الفقرة رقم (06) بالمرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.03) بانحراف معياري قدره (0.999) ما يدل حسب أفراد العينة أن المؤسسة تعمل على توضيح أهدافها بصفة دورية

جاءت الفقرة رقم (08) بالمرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.80) بانحراف معياري (1.375) ما يدل حسب أفراد العينة على أن المؤسسة يسودها نظام اتصال فعال

جاءت الفقرة رقم (10) بالمرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.80) بانحراف معياري قدره (1.243) ما يدل حسب أفراد العينة أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة

جاءت الفقرة رقم (02) بالمرتبة العاشرة حسب درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.33) بانحراف معياري قدره (1.124) ما يدل حسب أفراد العينة على أن المؤسسة لها القدرة على تلبية احتياجات العامل

المطلب الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض ومناقشة متغيرات الدراسة حيث ستكون الدراسة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث تنص هذه الأخيرة على أنه لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفعالية التنظيمية

الجدول رقم: (15) يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار إثر تخطيط الأداء على الفعالية التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	R ²	مستوى الدلالة F
الانحدار	1.549	01	1.549	6.546	0.189	0.000
الخطأ	6.626	28	0.237			
المجموع	8.175	29				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة F والبالغة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمته (F) المحسوبة التي بلغت (6.546) أكبر من قيمتها الجدولة وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار هذه الفرضية. ويتضح من الجدول نفسه أن بعد تخطيط الأداء يفسر على نحو عام مقداره 18.9% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما

الجدول رقم: (16) يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار اثر تخطيط الأداء على الفعالية التنظيمية

وجود الاثر	T مستوى الدلالة	R ²	R	t المحسوبة	β	
	0.000	0.189	0.435	5.719	2.170	الثابت
نعم	0.000			2.558	0.271	تخطيط الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تخطيط الأداء على الفعالية التنظيمية حسب أفراد العينة محل الدراسة، و ذلك استنادا إلى أن قيمة (t) المحسوبة لبعده تخطيط الأداء و البالغة (5.719) و هي اكبر من قيمتها المجدولة، كما تشير قيمة R إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.435) أي أن هناك علاقة طردية متوسطة و بين المتغيرين ، فيما يفسر يعد تخطيط الأداء قيمة معامل التحديد R² ما مقداره 18.9% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) و أن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ، و بالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة

وطبقا لهذه النتائج هناك مبرر قوي يرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على عدم وجود إثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفعالية التنظيمية

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث تنص هذه الأخيرة على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الأداء و الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (17) يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر توجيه الأداء على الفعالية التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	R ²	مستوى الدلالة F
الانحدار	1.161	01	1.161	4.636	0.142	0.000
الخطأ	7.014	28	0.250			
المجموع	8.175	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة F والبالغة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمته (F) المحسوبة التي بلغت (4.636) أكبر من قيمتها المجدولة وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار هذه الفرضية. ويتضح من الجدول نفسه أن بعد تخطيط الأداء يفسر على نحو عام مقداره 14.2% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعا ما

الجدول رقم: (18) يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار اثر توجيه الأداء على الفعالية التنظيمية

الثابت	β	t المحسوبة	R	R ²	T مستوى الدلالة	وجود الأثر
الثابت	2.044	4.047	3.77	0.142	0.000	
تخطيط الأداء	0.304	2.153			0.000	نعم

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده توجيه الأداء على الفعالية التنظيمية حسب أفراد العينة محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (t) المحسوبة لبعده توجيه الأداء و البالغة (2.153) و هي اكبر من قيمتها المجدولة، كما تشير قيمة R إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (3.77) أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، فيما يفسر بعد توجيه الأداء قيمة معامل التحديد R² ما مقداره 14.2% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) و أن المتبقي من هذه

النسبة يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها، و بالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة

وطبقا لهذه النتائج هناك مبرر قوي يرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على عدم وجود إثر ذو دلالة إحصائية بين توجيه الأداء والفعالية التنظيمية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تنص هذه الأخيرة على انه لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية

الجدول رقم: (19) يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار إثر تقييم الأداء على الفعالية التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	R ²	مستوى الدلالة F
الانحدار	2.533	01	2.533	12.569	0.310	0.000
الخطأ	5.642	28	0.202			
المجموع	8.175	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة F والبالغة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمته (F) المحسوبة التي بلغت (12.569) أكثر من قيمتها الجدولة وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار هذه الفرضية.

يتضح من الجدول نفسه أن بعد تقييم الأداء يفسر على نحو عام مقداره 31% من التباين في المتغير التابع

(الفعالية التنظيمية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعا ما

الجدول رقم: (20) يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار اثر تقييم الأداء على الفعالية التنظيمية

وجود الاثر	T مستوى الدلالة	R ²	R	t المحسوبة	β	
	0.000	0.310	0.557	7.546	2.147	الثابت
نعم	0.000			3.545	0.314	تقييم الاداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم الأداء على الفعالية التنظيمية حسب أفراد العينة محل الدراسة ، و ذلك استنادا إلى أن قيمة (t) المحسوبة لبعء تقييم الأداء و البالغة (7.546) و هي اكبر من قيمتها المجدولة، كما تشير قيمة R إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.557) أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين ، فيما يفسر يعد تقييم الأداء قيمة معامل التحديد R^2 ما مقداره 31% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) و إن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة ، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ، و بالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة

وطبقا لهذه النتائج هناك مبرر قوي يرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على عدم وجود إثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية

4-1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث تنص هذه الأخيرة على انه لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء والفعالية التنظيمية
الجدول رقم: (21) يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تحسين وتطوير الأداء على الفعالية التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	R^2	مستوى الدلالة F
الانحدار	3.595	01	3.595	21.983	0.440	0.000
الخطأ	4.579	28	0.164			
المجموع	8.175	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة F والبالغة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمته (F) المحسوبة التي بلغت (21.983) أكبر من قيمتها المجدولة وبناء عليه نستنتج ان النموذج صالح للاختبار هذه الفرضية. ويتضح من الجدول نفسه أن بعد تحسين وتطوير الأداء يفسر على نحو عام مقداره 44% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعا ما

الجدول رقم: (22) يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار اثر تحسين و تطوير الأداء على الفعالية التنظيمية

وجود الاثر	T مستوى الدلالة	R ²	R	t المحسوبة	β	
	0.000	0.440	0.663	3.767	1.403	الثابت
نعم	0.000			4.689	0.474	تحسين وتطوير الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين وتطوير الأداء على الفعالية التنظيمية حسب أفراد العينة محل الدراسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة لبعده تحسين وتطوير الأداء وبالقيمة (3.767) وهي أكبر من قيمتها المجدولة، كما تشير قيمة R إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.663) أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، فيما يفسر بعد تحسين وتطوير الأداء قيمة معامل التحديد R² ما مقداره 44% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها، وبالتالي فهي قوة تفسيرية ضعيفة وطبقاً لهذه النتائج هناك مبرر قوي يرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على عدم وجود إثر ذو دلالة إحصائية بين تحسين وتطوير الأداء والفعالية التنظيمية

5- اختبار الفرضية الرئيسية العامة:

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية العامة، حيث تنص هذه الأخيرة على انه لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الأداء والفعالية التنظيمية

الجدول رقم: (23) يمثل نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار اثر إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	R ²	مستوى الدلالة F
الانحدار	4.558	01	1.140	7.877	0.558	0.000
الخطأ	3.615	28	0.145			
المجموع	8.175	29				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة F والبالغة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمته (F) المحسوبة التي بلغت (7.877) أكبر من قيمتها المجدولة وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار هذه الفرضية ويتضح من الجدول نفسه أن محور إدارة الأداء يفسر على نحو عام مقداره 55.8% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة نوعا ما

الجدول رقم: (24) يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الاختبار إثر إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية

وجود الاثر	T مستوى الدلالة	R ²	R	t المحسوبة	β	
	0.000	0.558	0.747	1.873	0.924	الثابت
نعم	0.000			0.269	0.027	تخطيط الأداء
نعم	0.000			0.540	0.073	توجيه الأداء
نعم	0.000			1.589	0.0163	تقييم الأداء
نعم	0.000			3.337	0.0370	تحسين وتطوير الأداء
نعم	0.000					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور إدارة الأداء على الفعالية التنظيمية حسب أفراد العينة محل الدراسة وذلك استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة لكل بعد من أبعاد إدارة الأداء والبالغة 0.269 بالنسبة لتخطيط الأداء وهي أكبر من قيمتها المجدولة، أما بالنسبة لتوجيه الأداء فكانت قيمة t المحسوبة 0.540 وبالنسبة لتقييم الأداء وتحسين الأداء فكانت على التوالي 1.589 و 3.337 وكلها أكبر من قيمتها المجدولة. كما تشير قيمة R إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت 0.747 أي ان هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرات، فيما فسرت إدارة الأداء قمة معامل التحديد R²

ما مقداره 55.8% من التباين في المتغير التابع (الفعالية التنظيمية) و أن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى، كان من المفروض إدراجها و بالتالي

فهي قوة تفسيرية متوسطة. وطبقا لهذه النتائج هناك مبرر قوي يرفض الفرضية العامة والتي تنص على عدم وجود إثر ذو دلالة إحصائية بيم إدارة الأداء والفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تطرقنا إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة. ثم تطرقنا إلى بناء وصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك إلى اختبار الصلاحية.

كما استعرضنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة وقد لخصنا في الفصل إلى انه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط الأداء والفعالية التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توجيه الأداء والفعالية التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحسين وتطوير الأداء والفعالية التنظيمية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء. توجيه وتقييم وتحسين الأداء) والفعالية التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

أن اهتمام الباحثين بظاهرة إدارة الأداء الوظيفي شكلت إضافة معرفية و منهجية أثرت على نظرية التنظيم بصفة خاصة ، رغم أنها تناولت في معظمها عملية إدارة الأداء و هذا ما دفعنا بتسليط الضوء عليها من خلال إجرائنا لهذه الدراسة ، حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية و ذلك من خلال استغلالنا لحل المعطيات المتوفرة لدينا بإجراء بحث نظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية ، إضافة إلى دراسة ميدانية حيث افترضنا انه ليس هناك اثر بين إدارة الأداء و الفعالية التنظيمية و انطلاقا من هذا الافتراض فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

النتائج النظرية:

- معرفة العلاقة بين إدارة الأداء والفعالية التنظيمية بمديرية التشغيل بولاية عين الدفلى والتي تبلورت في وجود أثر عالي الدرجة وهذا راجع لدور الإدارة بالدرجة الأولى
- يمكننا القول بان القائمين على المديرية يوفرون ظروف عمل مناسبة من اجل تحقيق أداء مرتفع، وبالتالي ينعكس إيجابا على القدرة في تحقيق الأهداف المسطرة سابقا
- أن هناك اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية.
- أن الرئيس يوضح للعاملين درجة مساهمة عملهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة.
- يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة.

النتائج التطبيقية:

- بينت الدراسة بان الدرجة الكلية لممارسة عملية تخطيط الأداء في مديرية التشغيل مرتفعة ويعزو هذا الارتفاع إلى وجود وصف وظيفي واضح للوظائف التي يشغلها الأفراد في مديرية التشغيل
- درجة ممارسة توجيه الأداء في المديرية مرتفعة نتيجة تزويد الفرد بالمعلومات اللازمة من اجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى وجود إرشاد وحوار مستمر مع الرؤساء والمرؤوسين
- درجة ممارسة تقييم الأداء في مديرية التشغيل متوسطة بسبب عدم وجود نظام الحوافز والمكافآت ترتبط بجهود وأداء العمال
- درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء مرتفعة بسبب أن المديرية تنظر إلى هاته العملية أنها تساعد العاملين على اكتساب مهارات جديدة
- تحرص المديرية على التكيف مع بيئتها الخارجية
- يسود المؤسسة بيئة عمل مناسبة تتمتع بنظام اتصال فعال يسمح بانسياب المعلومة
- للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل

- يتم انجاز المهام في المديرية بكفاءة وفعالية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء، توجيهها لأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء) والفعالية التنظيمية.

الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، فإننا نقدم عدد من الاقتراحات موجهة الى جميع الأطراف المعنية بموضوعي إدارة الأداء والفعالية التنظيمية وهي على النحو التالي:

- المحافظة على الممارسات الإدارية المرتفعة لعمليات إدارة الأداء وتمييزها، وحفظ الدورات التدريبية التي تدعم تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال

- ضرورة إيجاد نظام حوافز وتعويضات مبنية على أسس واضحة وعادلة ومقبولة من العاملين.

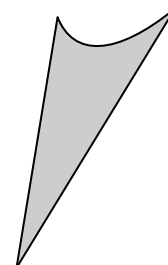
- اهتمام المديرية أكثر ببعد تقييم الأداء، بحيث يتم استخدام معايير تقييم واضحة ومقبولة

- العمل على تحسين نظم الاتصالات وخاصة الاتصال الصاعد لما له من أثر كبير في

زيادة الثقة بالنفس لدى المرؤوسين

- تحديد المديرية بالتفصيل للعناصر الفعالية التنظيمية لديها وان تقوم بترتيبها حسب أولوياتها

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

المذكرات:

- 01-محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة 01، 2015
- 02-خليل محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000
- 03-بلقاسم سلطانيه، الفعالية التنظيمية للمؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر، مصر، الطبعة 01، 2013
- 04-هاني لخضر، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار الزهران، الأردن، ط1، 2013.
- 05-عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود السعودية: 2018
- 06-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر، الأردن، الطبعة 01، 2006
- 07-عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور المؤسسي، دار المعرفة، الامارات، الطبعة 01، 2009
- 08-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2007
- 09-محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر،
- 10-عبد السلام بلقاسم، اساسيات الإدارة الحديثة، دار الجامعية، مصر، 2019
- 11-نصر محمود فهد، أثر الأساسيات الاقتصادية في أداء المصاريف التجارية، الطبعة 01، دار الصفاء، الأردن، 2009
- 12-كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة، دار الجامعة، لبنان. الطبعة 02، 2000
- 13-عمر عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة 01، دار الزهران، عمان.
- 1-ابنسام بالعيش، التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية بجيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015

2- خديجة بوعزة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة - دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، 2019-2020

3- أحلام محمد حسن، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة، نخصص المحاسبة والتسيير المالي، كلية المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013-2014

4- بوترة امال، إثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقر المسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020

5- محمد احمد، تقييم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر في التجارة، تخصص علوم التجارة، كلية التجارة والاقتصاد، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009-2010

6- ثورة عزات، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير في الدراسات العليا، تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2014-2015

7- حداد محمد بسام، دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن المهدي، ام البواقي، 2017-2018

8- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع الاغواط 2004-2008، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

9- حسن محمد صبري، إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2017-2018، فلسطين

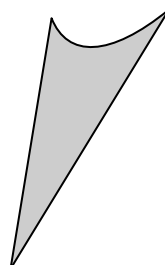
الاطروحات:

1- كامل احمد إبراهيم، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية إدارة اعمال، جامعة الجنان، ليبيا، 2015-2016

2-محمد طاهر بولاية، الفعالية التنظيمية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، نخصص علم النفس، كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2013-2014

3-مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018-2019

قائمة الملاحق



الملحق : رقم 1

الاستبيان:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

في إطار التحضير لشهادة الماستر أكاديمي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية.

تقوم الباحثين بدراسة بعنوان:

دور إدارة الأداء الوظيفي في تحسين الفعالية التنظيمية في المؤسسة -دراسة حالة لمديرية التشغيل

بولاية عين الدفلى

ونظرا لأهمية رأيك في هذا الموضوع فإننا نأمل منك الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث ان صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتك، لذلك ارجو ان تولي هذه الاستبانة اهتمامك، علما بان كافة معلومات هذه الأخيرة لن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

السنة الجامعية: 2022/2021

ملاحظة:

يرجى منكم الإجابة باختيار الإجابة المختارة بوضع علامة أمامها.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1/ النوع الاجتماعي: ذكر انثى

2/ السن: من 20 الى 29 من 30 الى 39

من 40 الى 49 أكثر من 50

3/ المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي جامعي

4/ الاقدمية: اقل من 5 سنوات من 05 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مدى تطبيق إدارة الأداء في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تطبيق إدارة الأداء في المؤسسة، الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تخطيط الاداء					
1	هناك اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في خطة العمل ووضع الأهداف المستقبلية					
2	هناك توافق بين مهام المنصب ومستوى الكفاءة المطلوبة للقيام بهذا العمل					
3	من تخطيط الأداء يتم معرفة مختلف الظروف التي ستعامل معها الموظف اثناء القيام بعمله.					
	توجيه الأداء					
4	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين					
5	يتم من خلال التوجيه تحديد أسباب العراقيل في الأداء ومناقشتها مع المدير					
6	يوضح لك رئيسك الكيفية التي يساهم بها عملك في تحقيق اهداف المنظمة					
	تقييم الأداء					
7	يتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المطلوبة بصورة مستمرة					
8	يقوم رئيسك المباشر باستخدام عدة أساليب بمتابعة سير عملك كالتقارير					
9	طرق التقييم المعتمدة هي طرق واضحة وعادلة للجميع					
	تطوير وتحسين الأداء					
10	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات الفرد					
11	هناك اشراف دائم يحصل عليه الفرد من قبل رؤسائه من اجل نقل الخبرات اليه.					
12	يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة.					

المحور الثالث: الفعالية التنظيمية

يرجى وضع إشارة في الخانة المناسبة التي تعتبرها أكثر ملائمة لإجابتك

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يدعم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها					
02	للمؤسسة القدرة الكافية على تلبية احتياجات العامل					
03	تحرص المؤسسة على توطيد علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع					
04	للمؤسسة القدرة الكافية على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية					
05	يتم انجاز المهام داخل المؤسسة بكفاءة وفعالية					
06	تعمل المؤسسة على توضيح أهدافها وخططها الاستراتيجية بصفة دورية					
07	أرى ان اهدافي الشخصية هي جزء من الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة					
08	يسود المؤسسة نظام اتصال فعال يساهم في انسياب المعلومة بين مختلف المصالح					
09	تشجع المؤسسة موظفيها على العمل بروح الفريق					
10	توفر المؤسسة بيئة عمل مناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم					