



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع

تنمية و تسيير الموارد البشرية

تقييم الأداء و الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية

بدائرة ثنية الحد ولاية تيسمسيلت

تحت اشراف:

الأستاذ أم الرثم نور الدين

اعداد :

والي سهام

عبد الحميد نزهة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

أ . زهواني عمر

أ. أم الرثم نور الدين

أ. تفات نعيمة

السنة الجامعية:

2018/2017

كلمة الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين

نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

فإننا نشكر الله العلي القدير أولا وأخيرا على توفيقه بإتمام هذا العمل

فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بها فإننا نتوجه بالشكر

والتقدير للأستاذ القدير أم الرتم نور الدين الذي أشرف على هذا العمل

حيث بفضل الله

ثم بفضل جهده المتواصل وتوجيهاته السديدة وجزاه الله

خير الجزاء وأكرمه ورفع شأنه

كما نتقدم بخالص الشكر لأساتذتنا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

من ارشاد وتوجيهاتهم فعلى ايديهم نشأنا فأتممنا دراستنا

هذه فجزاهم الله كل خير

ولا يفوتنا ان نتقدم بالشكر الجزيل الى جميع موظفي المؤسسة

الاستشفائية بدائرة بثنية الحد الذين ساهموا معنا

في انجاز هذا العمل

وأخيرا فكثيرون الذين يستحقون الشكر والتقدير منا فكل الشكر والتقدير

لمن قدم لنا المساعدة وأبدى رأيا في انجاز هذا العمل

فجزاهم الله كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.

الاهداء

الى مورد الحب الصادق ونبع الحنان الدافق الى معنى ابتسامي وسر سعادتي

الى من غمرتني بحنانها وتذكرتني بدعائها

الى من صقلت ذاتي بأخلاقها الكريمة حبيبتي أمي. هي شمعة تذوب لتنير

دروب الآخرين، هي العطاء الذي يفيض بلا حدود ورموز يجسد الكفاح

و الخلود امي الغالية

الى من تعب حتى انعم بالراحة مطمئنة النفس، من كلت انامله ليعلمني، من سعى

لأمشي مرفوعة الرأس

الى من منحني الثقة والقوة لأثابر وأصل الى هدفي الأسمى أبي العزيز

من تعلمت منه كظم الغيظ، بل تعلمت منك أدب الحوار، تعلمت منك الكثير والكثير...

اطال الله في عمرك

إلى اخوتي عبد الحكيم، محمد، واضح، فاطمة الزهراء، كريمة، أم الخير

حفظهم الله .

الى أحبائي وصدقاتي نزهة، نورة، امينة، اميرة، ومن ساهم من بعيد او من

قريب في اتمام هذا العمل و الاخص بالذكر الأستاذ أم الرتم نور الدين .

سهام





الاهداء

ومن منطلق الوفاء بالعهد والتقدير وبالعرفان أقدم ثاني ثمراتي
حصادي العلمي الى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
الى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
الى اللذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي وبوجوب برهما
والإحسان اليهما وتقدير جهودهما - أمي الحبيبة وأبي الغالي -
الى اخوتي عبد الله، وغانم، وربيعه، وسلمة
والى من ساندني في مشواري الجامعي وأتم معي
هذه المذكرة صديقتي سهام
والى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك .

نزهة



فهرس المحتويات

الفهرس

| | |
|----|---|
| | الشكر و الاهداء |
| 01 | قائمة الأشكال و الجداول |
| 03 | مقدمة |
| 05 | الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة |
| 07 | تمهيد |
| 08 | أولاً: أسباب اختيار الموضوع |
| 08 | ثانياً: أهمية الدراسة |
| 09 | ثالثاً: اهداف الدراسة |
| 10 | رابعاً: الإشكالية |
| 11 | خامساً: الفرضيات الدراسة |
| 11 | سادساً: المفاهيم الاساسية |
| 11 | I. تقييم الأداء |
| 11 | 1- تعريف تقييم الاداء |
| 13 | 2- اهمية تقييم الأداء |
| 13 | 3- أهداف تقييم الأداء |
| 14 | 4- اسس تقييم الأداء |
| 15 | 5- معايير ومؤشرات تقييم الأداء |
| 15 | 6- فوائد تقييم الأداء |
| 16 | 7- مسؤوليات تقييم الأداء |
| 16 | 8- مشكلات تقييم الأداء |
| 17 | II. الفعالية التنظيمية |
| 17 | 1- تعريف الفعالية التنظيمية |
| 18 | 2- اهمية الفعالية التنظيمية |
| 19 | 3- خصائص الفعالية التنظيمية |
| 20 | 4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية |
| 20 | 5- مداخل الفعالية التنظيمية |
| 22 | 6- المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية |
| 23 | 7- مقاييس الفعالية التنظيمية |
| 24 | 8- صعوبات الفعالية التنظيمية |

| | |
|-------|---|
| 31-25 | سابعاً: الدراسات السابقة |
| 39-32 | ثامناً: أبعاد النظرية للدراسة |
| 40 | خلاصة |
| 41 | الفصل الثاني: الاطار المنهجي للدراسة |
| 43 | تمهيد |
| 43 | أولاً : مجالات الدراسة |
| 43 | 1- المجال المكاني |
| 43 | 2- المجال البشري |
| 44 | 3- المجال الزمني |
| 44 | ثانياً: منهج الدراسة |
| 45 | ثالثاً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها وخصائصها |
| 46 | رابعاً: أدوات جمع البيانات |
| 47 | خلاصة |
| 48 | الفصل الثالث: عرض و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة |
| 50 | تمهيد |
| 77-50 | أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة |
| 78 | ثانياً: نتائج الدراسة |
| 78 | 1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها |
| 78 | أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى |
| 78 | ب - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية |
| 79 | ج - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة |
| 80 | 2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة |
| 81 | ثالثاً: النتيجة العامة |
| 82 | خاتمة |
| 84 | قائمة المراجع |
| 90 | قائمة الملاحق |

قائمة الجداول والأشكال

| الصفحة | عنوان الجداول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 50 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 01 |
| 51 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن | 02 |
| 52 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية | 03 |
| 53 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 04 |
| 54 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية | 05 |
| 55 | تقييم الاداء والارتباط بالمؤسسة | 06 |
| 56 | طرق التقييم المعتمدة في المؤسسة والروح المعنوية | 07 |
| 57 | برامج التقييم بالمؤسسة و بذل جهد اكبر | 08 |
| 58 | تقييم الاداء الذي حصل عليه في التقرير السنوي خلال السنة الاحيرة | 09 |
| 59 | حرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين | 10 |
| 60 | تقييم اداء العمل في المؤسسة من طرف | 11 |
| 61 | برامج التقييم داخل المؤسسة و اداء العمل بكفاءة | 12 |
| 62 | مساعد تقييم الاداء على تحديد احتياجات الموارد البشرية في التدريب | 13 |
| 63 | تحقيق الاهداف المطلوبة من طرف المؤسسة و الاستمرار في العمل | 14 |
| 64 | تحديد المدة المعينة لتحقيق الاهداف و الانضباط في العمل | 15 |
| 65 | تتبع اداء الموظفين و الالتزام بموعد الدوام | 16 |
| 66 | عملية تقييم الاداء في المؤسسة والاستمرارية في العمل | 17 |
| 67 | دفع العاملين للاجتهد و سرعة انجاز العمل | 18 |
| 68 | مدى استمرارية تقييم اهداف المؤسسة | 19 |
| 69 | تحديد المهام المطلوبة و سرعة انجاز العمل | 20 |
| 70 | استمرارية عملية التقييم و كفاءة الاداء | 21 |
| 71 | تقييم الاداء اثناء العمل و خدمة الزبائن | 22 |
| 72 | البرامج التكوينية في المؤسسة و أداء المهام بكفاءة | 23 |
| 73 | مساعد الدورات التدريبية و الدافعية للعمال | 24 |
| 74 | مساعد الدورات التدريبية و الكفاءة في العمل | 25 |
| 75 | تقديم الملاحظات و مستوى فعالية الاداء | 26 |
| 76 | تحمل ملاحظات المشرف و البقاء في العمل | 27 |
| 77 | طبيعة الاشراف في العمل و تحقيق الرضا عن العمل | 28 |

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--------------------------------|-------|
| 36 | نظرية التوقع عند فروم | 01 |
| 38 | هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية | 02 |

مقدمة

مقدمة:

يعرف عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتحويلات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة وفرضت واقعا جديدا على دنيا الاعمال ولعل ما يميز هذه التغيرات هو تطور الفكر الاداري العالمي حيث مفاهيم جديدة تواكب عصر العولمة الاقتصادية ولقد كان للتحويلات والمفاهيم والتقنيات الادارية الحديثة تأثيرا واضحا بحيث تغيرت النظرة الى الصفر البشري فأصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الادارة ويعتبر الدعامة الاساسية التي تستند عليها المنظمة .

لتحقق من مدى التزام الاخلاق العاملين بانجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء المرتبط بفعالية التقييم وأسس حاجاته يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية في السوق وهذا من شأنه ان يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدا باستقطاب المواد البشرية الكفوة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدرتها بكل فاعلية لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم الاداء الافراد العاملين، كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الاداء الكلى للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة تقييم ادائها ولذا تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الاساسية وهي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي اثر معيار الحكم على نجاحه، ولمعرفة العلاقة بين تقييم الاداء والفعالية التنظيمية والتحقق من اهداف الدراسة وذلك من خلال تحديد الواقع الفعلي لهذه الدراسة وذلك بالربط بين ما هو نظري بما هو ميداني، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة ثنية الحد ولاية تيسمسيلت، و قد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول وهي كالتالي :

الفصل الأول: حيث يتمثل هذا الفصل في الإطار النظري للدراسة، و بالنظر لما يميزه في هذه المرحلة من أهمية، وذلك من خلال تحديد معالم الدراسة بدءا بأسباب اختيار موضوع الدراسة، وأهداف الدراسة والتي نسعى من خلالها إلى تحديد وضبط الإشكالية البحثية، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة ، و أهم المداخل النظرية لكل من المتغيرين تقييم الأداء و التنظيمية.

الفصل الثاني:والذي يتمثل في تحديد مجالات الدراسة الزمانية و المكانية و المنهج المستخدم لهذه الدراسة ، و تحديد أدوات جمع البيانات، وايضا تحديد فيه اختيار العينة و ضبطها وذلك حسب موضوع الدراسة.

الفصل الثالث: ويشمل هذا الفصل الإطار الميداني للدراسة ،فقد يتضمن عرض و قراءة و تحليل نتائج الدراسة،ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الفرضيات،وصياغة النتائج العامة لدراسة موضوع تقييم الاداء والفعالية التنظيمية.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة

I- تقييم الأداء

II- الفعالية التنظيمية

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: الأبعاد النظرية للدراسة

تمهيد:

تقييم الاداء هو الصفة النظامية التي تتضمن سلسلة من الخطوات او الاجراءات المهمة للوصول الى قياس اداء كل فرد في المنظمة يساعد تقييم الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير اعضاء الفريق، كما يساهم في رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وتثبيت المؤسسة على المسار المحدد لها ولمعرفة نحوى هذا الفصل تطرقنا الى ابرز اهم العناصر التي تحتوي هذا الموضوع .

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع تقييم الأداء و الفعالية التنظيمية من خلال تناول مجموعة من المتغيرات أين تمكننا من ايجاد العلاقة الموجودة بين المتغيرين و حاولنا طرحه في الاشكالية و فروض الدراسة.

أولا :أسباب اختيار الموضوع

1-أسباب ذاتية :

- يندرج موضوع تقييم الاداء و الفعالية التنظيمية ضمن اهتماماتنا البحثية و ميولاتنا الشخصية حيث يمثل مبحثا اساسيا في ادارة الموارد البشرية.
- تجدر الاشارة الى اننا قمنا بمواصلة البحث في نفس الموضوع ، لان عنوان دراستنا في ليسانس (تقييم الاداء و الرضا الوظيفي) فقط قمنا ببعض التعديلات في عنوان الدراسة.
- محاولة الاثراء المعرفي في موضوع تقييم الاداء و الفعالية التنظيمية نظرا لتوسعه .

2-أسباب موضوعية :

- تقييم الاداء و الفعالية التنظيمية الأداء يعتبر من المواضيع التي يمكن تطبيق الاجراءات المنهجية و اخضاعها للاختبار العلمي.
- وفرة المصادر و المراجع الخاصة بهذا الموضوع تقييم الاداء و الفعالية التنظيمية.
- موضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص .
- الرغبة في معرفة العلاقة الموجودة بين تقييم الاداء و الفعالية التنظيمية .
- معرفة المهارات و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة في تقييم الاداء .
- معرفة الدور الفعال في تقييم الاداء داخل المؤسسة .

ثانيا:أهمية الدراسة

1- الاهمية العلمية :

تتمثل في محاولة التأكيد على اهمية موضوع تقييم الاداء في المؤسسة و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ،واثر ذلك في تحقيق المؤسسة المسطرة وأهداف الافراد بكفاءة وفعالية و كيف يمكن التحكم في استراتيجية العمل بالإضافة الى ان هذا الموضوع يكتسي اهمية علمية فهو يشكل مبحثا اساسيا في تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية .

2-الاهمية العملية :

تكتسي التقييم الموضوعية للأداء و الفعالية التنظيمية اهمية علمية من خلال اتاحة الفرص للمديرين والعمال لاكتشاف اهمية تقييم الاداء و دوره في تحسين الفعالية التنظيمية و كذلك فتح المجال للمزيد الدراسات و الابحاث حول هذا الموضوع .

ثالثاً: اهداف الدراسة

1- أهداف نظرية :

تهدف من الناحية النظرية إلى محاولة الالمام بكافة جوانب الفعالية التنظيمية كالولاء ، والروح المعنوية و التعرف على اسهامات تقييم الاداء في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية، والكشف عن مستوى الفعالية في تحقيق الاداء داخل المؤسسة .

2- أهداف ميدانية :

أ- الهدف القائم من الدراسة:

تهدف الدراسة الى محاولة التعرف اذا كانت هناك علاقة بين تقييم الاداء و الفعالية التنظيمية، والى مدى ادراك المؤسسة لأهمية تقييم الاداء و مدى زيادتها في كفاءة العاملين.

ب- الأهداف الرئيسية:

- محاولة التعرف اذا كانت هناك علاقة بين تقييم بالأهداف و تحقيق الالتزام التنظيمي.
- محاولة التعرف على الابعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة .
- محاولة التعرف على اذا كانت هناك علاقة بين التقييم الموضوعي للأداء و تحقيق الرضا الوظيفي .
- التعرف ما اذا كانت هناك علاقة بين متابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات.

رابعاً: الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة التي تسعى بمختلف أنواعها إلى بلوغ أهدافها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب لتطوير وتحسين إنتاجيتها وضمان استمرارها، وخاصة في ظل التحولات التي تفرض على المؤسسات في البقاء والاستمرار بين اليات وميكانيزمات تمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها .

يشكل تقييم الأداء دوراً مهماً في معرفة مستوى الانجاز وتحقيق الهدف المسطر وهو من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها انجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية، وتتبع أهميته في تقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية ادائهم وسلوكياتهم، اعتباراً على اعتماد المؤسسة إلى التقييم الموضوعي لأداء العمال، ولا تسند عملية التقييم على الاعتماد على التقييم الموضوعي للأداء فحسب فقد توصل الفكري الإداري إلى ايجاد ابعاد في عملية التقييم قد تساعد على تقديم اضافة إلى المؤسسة ومن بينها التقييم بالأهداف، الذي يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين، وتكون بالمشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد، كما تشكل متابعة عملية التقييم وعدم توقفها في فترة معينة وتمثل أيضاً أحد الدعائم المهمة في تسيير عملية التقييم الوجهة الصحيحة .

تعد الفعالية التنظيمية أحد المحركات الأساسية لتقييم المؤسسات، وقياس نجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف التي تتبناها، فتعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الفعال المتجدد المحقق لأهدافه، وتكمن أهميتها في استمرار وجود التنظيم وبقائه وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه، وتتمظهر الفعالية التنظيمية في جملة من الأبعاد ويعد رضا الفرد عن عمله أحد الأبعاد المهمة، كما يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام و الأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفق درجة الرضا، كما يمثل الالتزام التنظيمي الذي له ابعاد رئيسية يمكن الاستدلال بها لدراسته في المنظمات، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك، وكما يطبق أيضاً على بعد جودة الخدمات والتي تعمل على خدمة الزبون فهي الهدف الرئيسي للمنظمة وذلك من خلال تحقيق ما يسمى برضا الزبون، وهذا لا يأتي إلا بتحسين عناصرها .

وانطلاقاً مما ذكر سابقاً تتضح معالم اشكالية هذه الدراسة حيث تتبلور في التساؤل المركزي التالي :

- هل هناك علاقة بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية ؟

ومن اجل ضبط معالم اشكالية الدراسة والتحكم في ابعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين التقييم الموضوعي للأداء وتحقيق الرضا الوظيفي ؟
- هل هناك علاقة بين التقييم بالأهداف وتحقيق الالتزام التنظيمي ؟
- هل هناك علاقة بين متابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات ؟

خامسا: الفرضيات

الفرضية العامة :

- هناك علاقة بين تقييم الأداء والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الفرضيات الفرعية :

- 1- هناك علاقة بين التقييم الموضوعي للأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 2- هناك علاقة بين التقييم بالأهداف وتحقيق الالتزام التنظيمي .
- 3- هناك علاقة بين متابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات .

سادسا: مفاهيم الدراسة

تمهيد :

يعتبر تقييم الاداء محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في انجاز الاعمال الموكلة اليه ،وكذلك سلوكه وتصرفاته وعلاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه ،كما يرتبط في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير اعضاء الفريق،فقرة المؤسسة مرتبطة بفعالية تنظيمها مما يساعدها على تحقيق اهدافها من خلال انجاز الاعمال المطلوبة بالطريقة المناسبة والوقت المناسب لتحميل موارد ذات كفاءات من اجل بقاء المؤسسة واستمرارها .

I- تقييم الأداء: قبل التطرق لمفهوم تقييم الاداء سنقوم بتحديد المصطلحات التالية :

المفهوم اللغوي للأداء: أدى الشيء يعني قام به .¹

المفهوم الاصطلاحي لتقييم: هو الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب العمل لمعرفة اي من الافراد انجز العمل وفق لما ينبغي له ان يؤدي ،ويترتب على التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين.²

ووردت عدة تعاريف لتقييم الاداء بأنه "من الاحداث الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدة مساهمة الفرد في الانتاجية وهي تتضمن

1 محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دارالوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2005، ص116.

2 عبد الغفار حنفي وحسن قزاز، السلوك التنظيمي وادارة الافراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1996، ص598.

سلسلة من الخطوات او الاجراءات المصممة للوصول الى قياس اداء كل فرد في المنظمة".¹

وورد تعريفه ايضا بأنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منتصفية وعادلة وذلك بالاستناد الى العناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم مع مستوى كفاءتهم في العمل".²

وعرف ايضا على انه "نظام رسمي لقياس و تقييم و التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك و الاداء المستقبلي لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع".³

كما يعرف بأنه:"الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال لتي توكل اليه و بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته اثناء العمل".⁴

التعريف الاجرائي لتقييم الأداء :

هو قياس كفاءة الفرد وتحقيق الاهداف المطلوبة منه ومدى قدرته على تأدية مهامه الموجهة إليه، كما له القدرة على مساعدة العاملين على معرفة المهام المترتبة عليهم ،ودفعهم للاجتهاد في العمل وتقديم الدعم للإدارة في اختيار الامور التي تساعد على تطوير الاداء وتحديد مدة العمل ،وتوفير الموارد اللازمة من اجل تحديد العمل المطلوب .

ابعاد تقييم الاداء:

المعايير الموضوعية: تعتبر بمثابة القياس الذي يقاس به الاداء الفعلي ومدى تحقيقه للخطط الموضوعية خلال فترة زمنية معينة ،ويكون المعيار موضوعي عند تجنب عنصر التقدير والتحفيز من قبل القائم بعملية التقييم .

التقييم بالأهداف : هي التي يتم تحديد الاهداف او النتائج المطلوبة تحقيقها والتي يتم قياس الاداء وتقييمه على اساسها ،وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل المرؤوس لوضع الاهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الاهداف فيها.

المتابعة : هي عملية روتينية لجمع البيانات تساعد على قياس مدى تقدم البرامج نحو تحقيق اهداف معينة .¹

1طاهر محمود الكلالدة،الاتجاهات في ادارة الموارد البشرية،الطبعة العربية،دارالبازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن،2014، ص 76.

2موفق عدنان عبد الجبار الحميري وامين احمد محبوب المومن، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار اثناء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ط1،2010، ص 208.

3حسن حريم ، ادارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، ط1،2013، ص 247.

4نوري منير،الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مصر ، 2011، ص 163.

2- اهمية تقييم الأداء:

- يعد تقييم الاداء اساسا جوهريا بالعمليات التطوير الاداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابهة منها ما يتصل بالمؤسسة و اجراءات العمل ،ومنها ما يتصل بالعاملين .
- تسهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن ان يكون مدخلا لإعادة تقييم العمل و توزيع المسؤوليات و الادوار².
- يساعد تقييم الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير اعضاء الفريق.
- يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى كما يساعد على نقل الفرد الى الوظيفة التي تناسبه.
- يؤدي تقييم الاداء الى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الاداء.
- ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة .
- رفع مستوى العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات ادارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن ان تستخدم كمؤشر لحكم على دقة هذه السياسات³.
- تخفيض الانحرافات بين المعايير و الانجازات.

3- اهداف تقييم الأداء:

- دفع العاملين للاجتهاد في العمل .
- تتبع اداء الموظف و مراقبته على وجه الدوام.
- النهوض بمستوى الخدمة المدنية .
- تقدير صلاحية الانظمة⁴ .
- كشف نقاط الضعف و القصور في المهارات الاتصال.
- تخطيط سياسات و برامج الترقية و التدرج و المسار الوظيفي¹.

1 عائد تيم، اساسيات المتابعة والتقييم، مركز المعلومات والبحوث مؤسسة الملك الحسين، عمان ، 2013، ص139.
 2 الشريف محمد، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص178.
 3 صالح محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص147.
 4 عبد الله عبد الحالق، تنمية الموارد البشرية و كيفية التعامل معها، عالم الفكر، الكويت، 2000، ص76.

-اختيار الافراد الصالحين للترقية.

- امكان قياس انتاجية و كفاءة الاقسام المختلفة .

- المحافظة على مستوى عال او مستمر للكفاءة الانتاجية².

4-أسس تقييم الأداء: تتمثل اسس تقييم الاداء فيما يلي :

- ان التقييم ينص على اداء الفرد او نتائج اعماله من ناحية ،وعلى سلوكه و تصرفاته من ناحية اخرى .

- ان التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد ووظيفته الحالية اي في الوقت الحاضر من ناحية ، وعلى الحكم مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية اخرى .³

- يجب ان يكون نظام تقييم الاداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان،فعلى سبيل المثال فان المعايير التي يتم تقييمها من المواظبة و كمية الجهد يجب ان تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة .

- التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الاداء فيها.

- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية ادائهم ،و مستوى هذا الاداء .

- يجب تزويد القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام و اساليب التقييم و نماذجه

- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه.⁴

- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية و موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد او المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم .

-ادراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و ايمانهم بها ،بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك المرؤوسين موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.⁵

5- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الفرد ، و بالتالي يقارن به للحكم عليه او هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا و فرضيا وان تحديد هذه المعايير امر ضروري للنجاح بعملية التقويم للأداء ،حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم

1إشار الوليد ، المفاهيم الحديثة ، دارالراية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009،ص 306 .

2خالد عبد الرحمان الهيثي ، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة ،الاردن،عمان، ط1،2003، ص200.

3محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، 2005، ص282.

4زهير ثابت، كيف تقيم الشركات و العاملين، دارقبا للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2001، ص91.

5 احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دارالكتاب ، مصر،2000، ص332.

بخصوص تحقيق اهداف المنظمة و توجيه المديرين الى الامور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الاداء ،ولا بد من ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة ادائهم و اخلاصهم للمنظمة .

- وتؤكد هذه المعايير على جانبين هما :

1-الجانب الموضوعي: يعبر عن مقومات اساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ، مثل عملية الانتاج السرعة ، تحقيق الاهداف.

2-الجانب الذاتي: يكشف عن ثقات الفرد الشخصية كالقابلية والاستفادة من التدريب وامكانيته و الاعتماد عليه و علاقته مع الرؤساء و المديرين ¹.

6- فوائد تقييم الأداء:

1- تزويد المدراء و متخذي القرار عن مستوى اداء الموظفين في المنظمة .

2- يساعد تقييم الاداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين فب تحقيق اهداف المنظمة ومدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل .

3- اشعار الموظفين بالمسؤولية و اعلامهم انه سيتم تقدير جهودهم من قبل الادارة و ان عملية الترقية و النقل العلاوة لا تتم الا عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى ادائهم .

4- تقييم اداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين و تطوير اداء الموظفين و اقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الاداء و تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل .

5- يزود تقييم الاداء ادارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن اداء العاملين في المنظمة وما يجب على ادارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك².

7- مسؤوليات تقييم الأداء:

ان اغلب المنظمات العاملة تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الاشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق ادائهم للأعمال و الاسباب تفصيلية لكن بشكل عام يمكن القول بان الجهات التالية اكثر شيوعا في اعداد تقارير الاداء و مراجعتها و هي :

1- الرئيس المباشر : يعتبر الاكثر الاشخاص معرفة و الماما بأداء و سلوك العاملين ويعتبر اكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الاكثر معرفة و تفصيلا في التقييم ممن سواه ، كما ان الرئيس او المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل و

1 ابراهيم عباس الحلبي ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1،2013، ص113.

2 فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1،2011 ، ص137.

تفسير اداء المرؤوسين وفقا لطبيعة اهداف و غايات المنظمة، و هذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها اعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما انه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون ان تقييم الادائهم و سلوكهم يستقيم من قبل الرؤساء المباشرين .

2- مدير و الادارات : عادة ما يتحمل مدير و الادارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء او المشرفون للعاملين تحت نطاق مسؤوليتهم ،و عليهم بشكل دقيق التأكد من هذه التقارير التقويمية قد تم اعدادها بموضوعية و عدالة و بعيدا عن العلاقات الشخصية و لذا فان المسؤولية في متابعة التقارير و اعدادها و رفعها الى ادارة الموارد البشرية لاتخاذ الاجراءات المناسبة بشأنها تقع على عائق مدراء الوحدات الادارية ،لذا فان دورهم يعتبر ذا اثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين ¹.

3 - ادارة الموارد البشرية : يتجسد الدور هنا بتصميم نظام تقييم الاداء من حيث الاسس و القواعد التنظيمية التي على اساسها سيتم التقييم ، ثم الاشراف على تطبيق نظام تقييم الاداء و متابعة عمليات التطبيق و رصد المشاكل التي يمكن ان تحدث اثناء عملية التطبيق و العمل على حلها ،كما يتسع دور ادارة الموارد البشرية في هذا المجال ليشمل البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الاداء من قبل من يشعر بعدم عدالة التقييم الذي حصل عليه².

8- مشكلات تقييم الأداء: هناك عدد من الاخطاء او اوجه الضعف و بعض من هذه الاخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم الاخرى ، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الاخطاء على الوجه التالي :

1- تاثير الحالة : إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم باتاحه الفرصة لإحدى خصائص التقدير ان تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الاخرى و بالتالي على التقدير الكلي للكفاءة .

2- الميل الشامل و التشدد : يتجه بعض المشرفين الى السخاء و التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك انهم يعطون تقديرات عالية او منخفضة لمرؤوسيهم ، ان ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الامر الذي يقلل من قيمته و يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير .

3- التحيز: إن الشعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء ام الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم.

1خظير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة،ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط5، 2013،ص167 ص166.

2مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اثناء للنشر و التوزيع، عمان ط2،،2014، ص256.

4- التأثيرات التنظيمية: بجانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الاداء نجد ايضا ان التقديرات الخاصة بالكفاءة تتوقف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الادارة فبصفة اساسية نجد ان القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الامثل للمقاييس المتاحة¹.

II- الفعالية التنظيمية : قبل التطرق لمفهوم الفعالية التنظيمية سنقوم بتحديد المصطلحات التالية :

الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الاداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وادارية ومايؤثر فيه جوانب داخلية او خارجية، او على تعظيم معدل العائد على استثمار بكافة الطرق وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة².

التنظيم: هو تجمع له حدود واضحة نسبيا ، و نظام قيم و مستويات من السلطة ، وأنظمة الاتصالات ،ومكان او كيان اجتماعي يعمل وفق هيكل وأنشطة وظيفية محددة و متميزة، وذلك من اجل تحقيق اهداف وغايات محددة³.

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

وردت عدة تعاريف للفعالية التنظيمية بانها " تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق ، وكما انها تعني تعظيم عوائد الافراد و الاسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير ايضا الى القدرة على البقاء و الاستمرار و الوجود و التحكم في البيئة " ⁴.

وورد تعريفها ايضا بانها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى، و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح و الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو او التطوير التي يمر بها التنظيم " ⁵.

وعرفت ايضا الفعالية التنظيمية على انها " قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الخاصة والتي تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ⁶.

1 سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص 232.
2سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، ط2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2004، ص206.
3احمد ماهر،التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004، ص16.
4عبد السلام ابو قحف ، اقتصاديات الاعمال ، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1993، ص92.
5محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة و التنظيم، داروائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص104.
6صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 84.

التعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية :

هي قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال قيامها بالأعمال المطلوبة وبطريقة مناسبة وذلك من اجل الحفاظ على المؤسسة على استمراريتها ووجودها، كما لها القدرة على زيادة دافعية العمال برفع الروح المعنوية والزيادة من روح المنافسة والمبادرة وسرعة انجاز العمل لتحقيق نتائج المؤسسة، والرفع من مستوى الانتاج وزيادة جودة الاداء .

ابعاد الفعالية التنظيمية :

الرضا الوظيفي: هو الذي يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية و هي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله.¹

الالتزام التنظيمي: هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لمصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم و الاهداف الرئيسية للمنظمة².

جودة الخدمات: هي تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم وتحقيق رضاهم.

2-اهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها و نظمها السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية إلى المؤسسات، لسبب رئيسي و هام و هو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ و تنمو لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي و أدبي و معنوي يبقي على حياتها و يساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها و أهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم و إستمراره و تطوره، و هي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات علي قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

1محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 197 .
2عاشوري ابتسام، الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2004-2005، ص 10 .

تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة و تفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية و شمولية تصف و تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.¹

3- خصائص الفعالية التنظيمية:

- من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

1- الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

2- الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية...إلخ.

3- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

4- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة، منها المجتمع، الأفراد المساهمين...إلخ.

5- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقويم فعالية التنظيم فيه.²

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

تتأثر فعالية التنظيم بالعديد من العوامل و المتغيرات و تختلف في درجة تأثيرها على الانتاجية من منظمة لأخرى و هذا قد يرجع الى اختلاف و تباين في النشاطات و كذا الحجم و مدى حداثة النشأة التي تخص كل منظمة على حدا و من بين العوامل مايلي:

1- العوامل الداخلية و خصائص المنظمة : وتشمل مايلي:

- الخصائص التنظيمية مثل طبيعة الهيكل التنظيمي و علاقات السلطة والمسؤولية.

- نمط السلوك الإداري او سياسات الادارة و ممارساتها الخاصة لتفويض السلطة، اتخاذ القرارات و ادارة الوقت و التفاوض و حل المشكلات و الاتصال.

- طبيعة الاستراتيجيات التي تنتجها الادارة فيما يتعلق بالتصرفات الخاصة بانجاز الانشطة.

- نظم العمل و تشمل الاجراءات و عمليات الصنع، و نظم المعلومات، و نظم الرقابة واعداد الموازنات .

- العلاقات الانسانية و مدى تكيف الافراد مع البيئة التنظيمية .

1فريد النجار، التنظيم و العمليات الادارية، وكالة المطبوعات للنش ، الكويت، ط2، 1999، ص399 .
2بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2010، ص10.

- المهارات المتوافرة لدى المنظمة و امكانياتها المادية و الفنية و التكنولوجية و التدريب والاتجاهات و المستويات طموحاتهم .

- خصائص الافراد العاملين بالمنظمة وعدد الورديات و الامن الصناعي و التخطيط الداخلي، الضوضاء، التهوية، الاضاءة... الخ

2-العوامل الخارجية : و تحتوي على كافة متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة :

- درجة المنافسة في السوق .

- مدى توفر الموارد الطبيعية و المادية لانجاز أنشطة المنظمة .

- النظام الاقتصادي المطبق في الدولة .

- القوانين السائدة في المجتمع .¹

5- مداخل الفعالية التنظيمية :

اوضح التطور في نظريات الفعالية التنظيمية ان منظمات الفعالية هي التي تحقق الاعتبارات التالية :

اولا - مدخل تحقيق الاهداف:

يرى هذا المدخل ان الفعالية التنظيمية هي تحقيق المنظمة اهدافها ،وقد يصعب احيانا قياس الاهداف على اقصى مستوى الادارة العليا حيث تسعى الى تحقيق رسالة ورؤية ،واستراتيجيات عامة معينة وكل ذلك يصعب قياسه كميًا ،الا ان مدخل تحقيق الاهداف يجده جيدا في الاهداف الوظيفية ،أي على مستوى الادارات وفي الاهداف التشغيلية،أي على مستوى الاقسام الاصغر ومن اهم الاهداف التي يمكن استخدامها لقياس فاعلية المنظمة الربحية،ومعدل العائد على الاستثمار،وعلى المنظمة الفعالة ان تحدد مجموعة المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الفعالية،كما على المنظمة ان تفك التعارض بين هذه المقاييس كما عليها ان تبحث عن مقاييس الاهداف التي تأخذ شكلا غير كمي .

ثانيا - مدخل النظم :

اشرنا سلفا الى مكونات النظام المفتوح وهو عبارة عن مدخلات و العمليات والمخرجات و المعلومات المرتدة ،ويرى مدخل النظم ان الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة في الحصول على مدخلات يتم تحويلها في شكل منتجات وخدمات،وعليه فان معايير الفعالية التنظيمية في مدخل النظم كالتالي :

1 عبد السلام ابو قحف ، دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، مصر ،2002،ص39.

- قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول المدخلات .
 - قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى منتجات و خدمات ،أي العمليات الانتاجية.
 - قدرة المنظمة على توصيل المخرجات الى البيئة .
 - وضوح خطوط الاتصال أي المعلومات المرتدة و التي ستساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات او العمليات او المخرجات .
- ثالثا - مدخل تحقيق رضا الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة :**

يطلق على هذا المدخل ايضا بمدخل الاطراف الاستراتيجية، و الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على تحقيق رضا الاطراف المختلفة التي ترتبط بمصالح و تتعامل مع المنظمة،ويلاحظ ان هذه الاطراف لها عبات مختلفة يمكن للمنظمة تحقيقها ولكن عند تحقيقها يتبين انها متعارضة قد يطلبون ارباحا عالية مما قد يتعارض مع اهداف اخرى.

رابعا - مدخل التوفيق بين القيم:

يطلق عليه ايضا مدخل القيم المتنافسة والتي قدمها كل من مكوئين وروببات لتفسير ميل المديرين و المستشارين يفضلون بين النوعين التاليين من القيم اثناء تعميم الهياكل والأنشطة .

- المفاضلة بين المرونة من جانب و التنظيم من جانب اخر .
- وأول قيم ثنائية متنافسة هي اما الاختيار بين المرونة او النظام ،فالمرونة تعن المنظمة الى الابداع و الابتكار و التكيف و الحركية و عدم التقيد بأنظمة ،وأما النظام في الضبط والربط و الاهتمام بأنظمة الرقابة و المتابعة التي توفر مقدارا عاليا الاستقرار و التنبؤ .
- وثاني قيم ثنائية متنافسة هي اما الاختيار بين الاهتمام بالناس او الاهتمام بالمنظمة، فالاهتمام بالناس يعني اعطاء وزن كبير لمشاعرهم و احتياجاتهم و لرأيهم ومشاركتهم، اما الاهتمام بالمنظمة فيبقى الاهتمام بالانجاز و الاهداف و تحقيق معدلات انتاجية وكفاءة عالية¹.

6-المعايير المختلفة لمقياس الفعالية التنظيمية :

ان اختلاف المعايير و تباينها يظهر من خلال مراحل التطور التي يمر بها التنظيم ففي المراحل الاولى في انشاء أي تنظيم قد تكون القدرة على بقاء و تحقيق التوازن هدفا مبدئيا ولكن مع مرور الزمن قد يصبح المعيار الاساسي مثلا زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين ، و يوضح منطقتي المعايير لقياس الفعالية التنظيمية ضرورة وجود معايير مركبة و متعددة ، تعتمد عوامل مختلفة تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به التنظيم

1 احمد ماهر ، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، دار الجامعية ، الاسكندرية ،2011،ص 77-71 .

وتشمل على بنود تتصل بالأهداف و سلامة الوسائل المعتمدة للوصول إليها ، وفي محاولة حديثة لدمج معايير الفعالية قدم كل من " توم بترز " و " روبرت روترمان " في كتابهما المشهور "البحث عن الابداع " ثمانية خصائص و معايير للمنظمات المبدعة الفعالة على النحو التالي:

- 1- انجاز الانشطة الوظيفية و التشغيلية .
 - 2- الاهتمام بالعملاء .
 - 3- الاهتمام بالعاملين .
 - 4- رفع الانتاجية من خلال مشاركة العاملين .
 - 5- ضرورة فهم العاملين لاهداف المنظمة .
 - 6- الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة .
 - 7- بساطة الهيكل التنظيمي .
 - 8- منح درجات عالية للابداع و الابتكار و التصرف¹.
- 7- مقاييس الفعالية التنظيمية :

1- المقاييس الموضوعية : هي المقاييس الكمية يمكن الحصول عليها من السجلات والتقارير الخاصة بالمنظمة، أي انه يمكن الحصول عليها دون التدخل المباشر من قبل اعضاء المنظمة، لذا فهي معرضة للتحييز و ايضا لأنها مقاييس كمية تستخدم لغة الارقام فهي تكون اكثر دقة و كل المعلومات كافية عن الفعالية و تنقسم هذه المقاييس الى ما يلي:

- مقاييس الانتاج : ومن اهمها كمية الانتاج الاجمالية الخاصة بالمنظمة ، والتي يتم انتاجها عن فترة معينة و قد يكون الانتاج الاجمالي عاليا في نفس الوقت التي تنخفض فيه جودته لذلك فان مقاييس حجم الانتاج المفروض هو تعبير عن جودة الانتاج ، اذ انه كلما زادت درجة الجودة قل حجم الانتاج المفروض .

- مقاييس العمالة : و لهذه المقاييس انعكاس مباشر على عملية الانتاج، وعلى تكلفته من خلال معرفة معدل دوران العمل الذي يقيس حركة العاملين من المنظمة، و ايضا يشير معدل الحضور و الغياب ، الى درجة التزام الافراد و ارتباطهم بالمنظمة و ذلك الى جانب معدلات اخرى ، و منها الغياب بدون اذن رفض قرارات الادارة و التسبب والاختلاس والشكوى و الشجار اثناء العمل، و كذلك معدل اصابة العاملين نتيجة حوادث العمل ونسبة خطورتها وما تؤدي اليه من انقطاع العمل .

[1]حنان تيغرة،علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيمالصناعي،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة،2011-2012، ص163 .

2- المقاييس الذاتية: وهي المقاييس التي يتم جمع بياناتها من اعضاء المنظمة، والمتعاملين معها عن طريق قوائم الاستقصاء و المقابلات الشخصية و هذا النوع من المقاييس يكون اكثر عرضة للتمييز، وعدم الثقة و لكنه يعطي اكبر قدر من المعلومات عن الفعالية و تركز المقاييس الذاتية على قياس مايلي :

- مدى وضوح الاهداف .

- الاسلوب المستخدم في تحديد الاهداف .

- مدى قبول او رفض الاهداف .

- تكامل الاهداف .

- مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها .

- قياس فعالية المنظمة : ان قياس الفعالية التنظيمية مطلباً ضرورياً و هاما لكل من الباحثين و الممارسين، يهتم الممارسون بقياس الفعالية التنظيمية للتعرف على درجة نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف التي قامت من اجلها، وتحديد قدرة المنظمة على البقاء والنمو في الاجيال القصيرة و الطويلة و التعرف على موقف المنظمة من المنظمات الاخرى المنافسة .

- ولقياس الفعالية التنظيمية، ينبغي التفريق بين معايير الفعالية و مقاييس الفعالية التنظيمية، فمعايير الفعالية هي مجموعة الاهداف التي تود المنظمة تحقيقها¹.

8- صعوبات قياس الفعالية التنظيمية : ان اسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع الى الاسباب التالية :

1- ان اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في اعطاء صور واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع ، و يمكن ارجاع هذا القصور الى العوامل التالية :

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الاسواق، فتوجه المؤسسة الى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الارباح، هذه الاخيرة ليست مؤشر فعالية و انما نتيجة لوضعية احتكارية .

- الخلل في انظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي و ذلك بحكم الاهمال لمجموعة من المعلومات او الجهل بها .

2- ان اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل انتاج الثروة او التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الافضل

1 محمد محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، الجزء الاول، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991، ص 97 .

- لقياس الفعالية ، و هذا بسبب امكانية زيادة القيمة المضافة باساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة .
- 3- ان المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ و التخطيط، فشلت هي الاخرى في التواصل الى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .
- 4- كذلك ادى اعتماد المدخل التنظيمي الى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وابرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الافراط و التعميم لهذا المدخل ادى الى صعوبات تواجه في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار ان الفعالية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة الانطلاق .
- هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي اكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية ، و التي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة .
- وبناءا على تلك الاسباب التي تقف كعائق لاجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :
- 1- عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الاساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال اعتبار ان الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الاهداف ، نجد فيها تعميم كبير، اذ يختلف محتواه باختلاف الاطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين ، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال .
- 2- مشكلة الثبات عبر الزمن و صدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية او السلوكية .
- 3- مشكلة تعميم المقياس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم ، الى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية اكثر منها احكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص الى اخر او من مؤسسة لأخرى¹.

1 ابو قحف ، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي، الاسكندرية، 1993، ص94.

سابعا :الدراسات السابقة

1-أهم الدراسات في تقييم الاداء:

الدراسة الأولى: لـ"ادريس خطاب" بعنوان "تفويض السلطة والأداء"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، دراسة ميدانية بمقر ادارة الشركة الوطنية للبيتروكيمياء ENIP بسكيكدة،-2007
2006.

إشكالية الدراسة : جاء تساؤلها المركزي لمشكلة البحث كالتالي:

- هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين على اتخاذ القرار داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرض ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وبزيادة اداء الفرد ؟

- هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الاداء ؟

- ماهي عوائق تفويض السلطة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصهم ومسؤوليتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو.

المنهج وعينة الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و ذلك قصد الالمام بمتغيرات السلطة والأداء ،اما العينة فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من الموظفين .

ادوات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الادوات التالية :

الملاحظة بدون مشاركة و الاستمارة والمقابلة .

نتائج الدراسة:

- تؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة الى زيادة الاداء .

- نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين .

- الزيادة في سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي الى الرفع من قيمة القرار الاداري ومن ثم تطبيقه .

الدراسة الثانية : لـ " بورطخ عبد الكريم " بعنوان "فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير،دراسة حالة المؤسسة الجرات الفلاحية،جامعة منتوري،2011-2012.

إشكالية الدراسة :

جاء تساؤلها المركزي لمشكلة البحث كالتالي:

- ماهو دور نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ومدى فعاليته ؟

التساؤلات الفرعية :

- ماهي مكونات نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟

- ما مدى علاقة تقييم اداء العاملين باتخاذ القرارات الادارية في المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

- ان تطبيق نظام تقييم اداء العاملين هو ناتج عن احتياج المؤسسة له ذلك من اجل رفع قدراتها في ظل المنافسة التي تواجهها .

- وجود علاقة بين نتائج نظام تقييم اداء العاملين بالمؤسسة وقراراته الادارية.

منهج و عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ،اما العينة فتم تحديدها بطريقة طبقية .

ادوات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة التقنيات التالية :

المقابلة و الملاحظة والاستمارة والوثائق والسجلات .

نتائج الدراسة:

توصل الباحث الى النتائج التالية :

- يعتمد نظام تقييم الاداء في المؤسسة على نتائج الاداء من كمية ونوعية الانتاج بالاضافة الى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية .

- اعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك باشتراك رؤساء مركز المنفعة ثم يتم التنقيط من طرف ادارة الموارد البشرية .

- يرى العاملون ان النظام تقييم الاداء له اهمية وذلك لتحسين انتاجيتهم .

الدراسة الثالثة: لـ "عمار بن عيشي" بعنوان "دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، 2005-2006 .

إشكالية الدراسة : جاء تساؤلها المركزي لمشكلة البحث كالتالي:

- ماهو دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ؟

التساؤلات الفرعية :

- ماهو تقييم الاداء وماهي اهدافه ؟

- ماهي الطرق المتبعة في تقييم الاداء ؟

- ماهو التدريب وماهي دوافعه ؟

- كيف يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الاداء ؟

فرضيات الدراسة:

- يعتر نظام تقييم الاداء من اهم الادوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية .

- يؤدي استعمال نظام تقييم الاداء بفعالية الى تحسين النتائج الفردية و الجماعية .

- يحتل التدريب مكانة هامة بين الانشطة الادارية الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين العمل .

- تبنى البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم الاداء .

منهج وعينة الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وأما عينة الدراسة تم تحديدها بطريقة عشوائية .

ادوات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة والاستمارة و المقابلة .

نتائج الدراسة:

- اختيار المرؤوسين بنواحي الضعف او القصور لديهم بعد التقييم .

- مدى مساهمة التدريب في تحقيق حوادث العمل .

- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم.

2- أهم الدراسات في الفعالية التنظيمية:

الدراسة الأولى : لـ"صبرينة ميلاط" بعنوان "التكوين المهني و الفعالية التنظيمية"،رسالة الماجستير،جامعة قسنطينة ،دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز،جيجل نموذجاً، 2006-2007.

إشكالية الدراسة : جاء تساؤلها المركزي لمشكلة البحث كالتالي:

- هل هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الانتاج ؟

- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته و بين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟

- الى اي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا و الاستقرار في العمل ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية :

- التكوين المستمر للعمال يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الانتاج .

- هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته و بين ارتفاع الروح المعنوية لديه .

- يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا و الاستقرار في العمل .

المنهج المتبع في الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي يتعدى ذلك إلى تحليل و تفسير المعلومات و التي تساعد في إستخلاص نتائج الدراسة لانه يعتمد على توظيف ما هو كائن بالفعل و تفسيره و تحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع و الممارسات الشائعة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في تحديدها بطريقة عشوائية طبقية منتظمة بين ثلاث مصالح الادارة والانتاج و الصيانة .

نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة عن وجود عوامل اخرى لتحقيق الفعالية تؤثر بدرجات متفاوتة منها:

- جعل العمال يندمجون في اهداف المؤسسة واشعارهم بان النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة.

- خلق الجو المناسب و مشاركة العمال في ابداء الراي واتخاذ القرارات.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبة .

الدراسة الثانية : " بلقاضي الامين " بعنوان "الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة"،مذكرة ماجستر، جامعة الجزائر،دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية روية للإنارة بالأسهم، 2010-2011 .

إشكالية الدراسة : جاء تساؤلها المركزي لمشكلة البحث كالتالي:

- مادي تاثير نوع الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

التساؤلات الفرعية :

- كيف يؤثر الاتصال الداخلي الافقي الصاعد النازل على الفعالية التنظيمية ؟

- كيف يؤثر اسلوب الاتصال الداخلي الكتابي الشفهي على الفعالية التنظيمية ؟

فرضيات الدراسة:

- ان فتح وتشجيع المؤسسة لقتوات الاتصال العمودي بالأخص الصاعد يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية .

- ان حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال الكتابية منها او شفوية يساهم في تحقيق الاهداف وبالتالي زيادة الفعالية .

منهج و عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي ،اما العينة فتم تحديدها بطريقة طبقية من فئة الاطارات و اعوان التحكم و اعوان التنفيذ .

ادوات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة التقنيات التالية :

المقابلة و الملاحظة والاستمارة بالمقابلة .

نتائج الدراسة:

توصل الباحث الى النتائج التالية :

- رغم وجود الاتصال النازل والصاعد الا انه لم يؤهل المؤسسة الى اشباع البعدين الاجتماعى والاقتصادى وكذا غياب المشاركة في اتخاذ القرارات وضعف القدرات التنسيقية بين مختلف الوحدات و المصالح يضعف من الفعالية التنظيمية .

- رغم وجود اتصال بين العمال المشرفين الا انه لايرقى الى مستوى معرفة المشرف لمختلف مشاكل العمال مما ينتج عنه فقدان الثقة في الاخير وعدم تقديم اي نتيجة او جهد اضافي في العمل.

- الاتصال الدائم بالمشرف يجعل العاملين على دراية بالاهداف العامة .

الدراسة الثالثة: لـ" تاوريريت نور الدين " بعنوان "نموذج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل لقياس فعالية المنظمة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، أجراها في مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى SONACOM ولاية بسكرة SONITEX, ENICAB، 2005-2006 .

إشكالية الدراسة : جاء تساؤلها المركزي لمشكلة البحث كالتالي:

- هل هناك استراتيجية عملية يمكن تطبيقها للوقوف على فعالية المنظمة ؟

التساؤلات الفرعية :

- و هل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها(تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟

- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية و السلوكية (النفوس- إجتماعية) أحد أبرز الإستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.

الفرضيات الجزئية :

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية(النفوس- إجتماعية) للمنظمة.

المنهج المتبع في الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل و تفسير المعلومات و التي تساعد في إستخلاص النتائج حول موضوع الدراسة و جاء إختبار لهذا المنهج دون سواه بناء على أنه يعتمد على توظيف ما هو كائن بالفعل و تفسيره و تحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع و الممارسات الشائعة.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في تحديدها على دراسة أولية إستطلاعية للميدان على مدار ستة أشهر في مؤسستين صناعيتين، و كان الغرض الوقوف على حقيقة و واقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات في بحثه عدد مفردات المجتمع الأصلي و لا العينات البحثية المأخوذة منه.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث بناء على نتائج الدراسة الإستطلاعية و تحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين على شؤون المنظمات التي سبق تحديدها في مجال الدراسة، إعتد الباحث على أسلوبين كتابي و إجرائي علمي فكانت نتائج بحثه كالتالي:

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - إجتماعية) يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

ثامنا: الأبعاد النظرية للدراسة**1- تقييم الاداء :****نظرية البيروقراطية :**

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، و يعتبر الالمانى "ماكس فيبر" المؤسس لها، اذ يصفها بأنها الاولى في نظريات التنظيم العلمية، وتحاول هذه النظرية من خلال افكارها ابراز اهمية التقسيم الاداري ومدى تأثيره على الاداء والسلوك داخل المنظمة، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي للوظائف، وعلى عمل يرتكز على افراد لديهم كفاءات لازمة.¹

1 قريشي محمد، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلم تسيير ، قسنطينة ، 2005، ص10.

وتعتبر البيروقراطية كما جاء بها فيبر لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، ولكن يقصد بها ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على اساس التقسيم الاداري والعمل المكتبي فالبيروقراطية هي الية لبلوغ الاهداف المعروفة بطريقة اكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والاجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الاولى على هيكل المنظمة، والمستويات التنظيمية الى جانب الاعتماد على التقسيم الاداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي والرقابة على السلوك، وترى ان نجاح التنظيم وفعاليتها تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له .

ويتخذ التنظيم البيروقراطي حسب فيبر شكلا هرميا، اين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا ، كما اكد بأن الأنشطة يجب ان توزع على اصحابها باعتبارها واجبات رسمية وان السلطة اصدار الاوامر المحددة بشكل رسمي ثابت، وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي اولاه ماكس فيبر للتنظيم وتقسيم الإداري، غير انه لم يهمل الفرد على اعتباره من اهم عوامل النجاح التنظيم ، اذ يتمتع الافراد في التنظيم البيروقراطي باحترام وعناية مصدرها قواعد وترتيب الموظف ، كما تملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف بكيفية أداء عمله ، فهو مطالب بأداء اعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها .

1

ومن بين خصائص البيروقراطية هي :

- التدرج في السلطة والوظائف .
- تقسيم العمل على اساس التخصص .
- القواعد والتعليمات .
- التدوين الكتابي .
- عدم التحيز .
- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية .
- الكفاءة .
- فصل الادارة عن الملكية .
- لا يوجد اي حق في تملك المنصب الرسمي او في تملك المكتب او ما فيه .²

نظرية الادارة العلمية :

ركزت هذه النظرية على الاسلوب العلمي في الادارة الذي ركز بشكل اساسي على تقييم الوظائف وبما يعزز استخدام الاساليب العلمية في الاداء، وقد اطلق مصطلح الادارة

1 جمال الدين لعويصات ، مبادئ الادارة وتنظيم ، اسهامات في ادبيات المؤسسة ، تونس ، 1996، ص44

3محمد رسلان الجبوش وجميلة جادالله ، الادارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008، ص43-45 .

العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لاكتشاف امثل الوسائل لانجاز العمل وامثل الطرق لضبط وترقية اداء العامل، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المركزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ اعتماد الاسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الانتاجية، دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل اساسي بين المشرف الاساسي ومروؤسيه، كذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم التدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من اجل ترشد الاداء، كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى الاداء اي عملية من خلال ضبط الاداء الفردي¹.

وتولي النظرية عنصر التدريب كمتغير اساسي في تنمية الموارد البشرية ذات اهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين اداء العمال، حيث اذا ما درب العامل على طريقة الاداء الصحيحة فلا شك ان ذلك يقضي على الابطاء في العمل².

نظرية العلاقات الانسانية :

اكدت هذه النظرية على اهمية العلاقات الانسانية، بعد ظهور نتائج ودراسات وتجارب علمية واقعية، وتؤكد ارتباط الروح المعنوية للعمال وارتباط الاهداف الشخصية بأهداف المنظمة³.

يعتبر التون مايو رائد هذه النظرية، والذي اجري هو و زملاؤه مجموعة التجارب العلمية الشهيرة التي تسمى بتجارب " هاوثون " وذلك بالتعاون على شركة ويسترن اليكتروك في منظمة شيكاغو بالولايات المتحدة، لقد اجريت تجارب هذه النظرية على سلسلة من المراحل عام 1928-1932، ثم استمرت بعد ذلك في سلسلة من التجارب الاخرى عام 1943-1946 على مجموعة من مصانع الطائرات ومصانع للأعمال المعدنية واتصالات وغيرها من المؤسسات الانتاجية الاخرى، ثم اجريت المراحل الثلاث لنظرية العلاقات الانسانية، بقيادة لويد وارنر عام 1954-1955 في جامعة شيكاغو، بالإضافة الى ان اصداء هذه النظرية وتجاربها انتقلت من الولايات المتحدة الى اوربا وشملت مجموعة من العلماء و المتخصصين في ادارة المؤسسات الاجتماعية وخاصة الانتاجية، ولقد توصلت التجارب الاولى لمدرسة العلاقات الانسانية لبعض الحقائق الهامة التي طرحتها في عدد من نتائج العامة لهذه التجارب التي اعتمدت كثيرا على مناهج و طرق البحث العلمي المتطور ومن اهم هذه الحقائق نذكر :

1 عتيقة احرارية، اشكالية تقييم الاداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للاطارات، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2002، ص 20.
2 حنفي محمود سليمان، وظائف الادارة، مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، 1997، ص 12.
3 العربي بلقاسم فرحاتي، تاهيل الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 385.

- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية غير الرسمية الى جانب العلاقات الرسمية التي تلعب دورا اساسيا في زيادة الانتاج .
- عدم تحديد نظم الدافعية في العمل على اساس الحوافز المادية والاقتصادية في العمل.
- ضرورة وضع معايير جديدة لتقييم العمل لا يعتمد فقد على تسلسل الاداري او المعايير المهنية الجامدة بقدر ما يشمل ايضا طبيعة نظم الاشراف .
- العمل على اتباع سياسات ادارية متطورة .
- ضرورة التركيز على انساق الاتصال ودورها الاساسي في زيادة فاعلية العمليات والعلاقات الداخلية في مؤسسات العمل .
- العمل على تبني فلسفة جديدة للقيادات الادارية .
- تبني نظم جديدة للدافعية و انساق من المكافأة ومن الجزاء .¹

نظرية التوقع:

قدم فروم تفسيراً لسلوك الانسان في العمل يقوم على اساس ان الفرد يعمل اذا توقع ان عمله سيؤدي لتحقيق ،انتاج معينة وان هذا الانتاج سيؤدي لحصوله على كسب مادي يمكنه من اشباع حاجاته غير المشبعة، اي ان الفرد يدرس احتمالات ارتباط مجهوده بالانتاج، ومن ناحية اخرى ارتباط الانتاج المحقق بالحصول على مكافأة تحقق اشباعاً للحاجات غير المشبعة لديه .

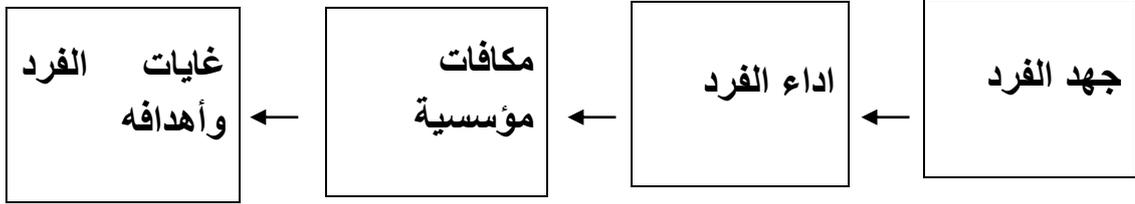
ولقد قدمت هذه النظرية تفسيراً للجهود المبذول في العمل باعتباره تفاعلاً بين قدرة الفرد على العمل ورغبته فيه ،تلك الرغبة تحدد بناءً على دراسة الاحتمالات بين اشباع الحاجات والجهود .²

وعلى الرغم من تعدد نماذج نظرية التوقع، إلا من اكثرها شهرة واستخداماً نموذج الذي طوره فروم، الذي تركزت اعماله بشكل خاص على دافعية العاملين في المؤسسات، ان الافكار الاساسية لهذه النظرية تدور حول :

- الفرد يعيش دوافع بكثافات متنوعة ويعتمد ذلك على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفصيل والتوقع والفائدة الموجودة .
 - ان الفرد سيختار سلوكاً يستجيب فيه لعوامل الدافعية الاقوى .
 - ان دوافع الفرد في الاختيار من بين البدائل سبل التعامل يتأثر بالأحداث المتوقعة وبالنتائج الممكنة لبدائل سبل التعامل .
- اي ان رغبة الفرد في الاداء والانتاج في اي وقت تتأثر بأهدافه الخاصة وبإدراكه للقيمة النسبية للأداء كمر أو مدخل لتحقيق هذه الاهداف ،بمعنى ان بعد الانتاجية للفرد لا

1 عبد الله محمد عبد الرحمان ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ،بيروت ،2009 ،ص66-64.
2 وليد حليم غازي ،دوافع واحتياجات العمل واثارها على الرضا الوظيفي ،دار الجامعة للنشر ، الاسكندرية ، 2011،ص 46-47.

يشكل غاية بحد ذاته بل هو وسيلة لغاية اخرى وهي تحقيق الاهداف التي يتطلع اليها الفرد ، فالفرد يبذل من الجهد ما يعتقد انه ضروري كمتغير لتحقيق اهدافه¹.



المصدر: هاني عبد الرحمان وصالح الطويل ، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 193.

2-الفعالية التنظيمية :

نظرية تالكوت بارسونز :

يؤكد بارسونز على ضرورة تحقيق المنظمات الاجتماعية ما يلي :

- 1- **التاقلم او التكيف** : بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية .
- 2- **تحقيق الهدف** : بمعنى تحديد الاهداف وتجنيد كل الوسائل من اجل الوصول الى تحقيقها.
- 3- **التكامل** : اي ارساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين اعضاء تنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل .
- 4- **الكمون** : لكي نحافظ التنظيم على استمرار اطاره الثقافي والتنظيمات الرسمية والإدارية على الرغم من انها تخدم اغراضها المختلفة هي في الواقع جزء من الاطار الاجتماعي العام ويستخدمها المجتمع لتحقيق اهدافه الكبرى ، ومن ثم ينظر بارسونز الى التنظيمات الادارية الرسمية على انها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى من اجل خدمة الاغراض الجماعية وتحقيقها .

من ناحية اخرى كل تنظيم اداري رسمي في حد ذاته جزء من المجتمع الكبير .وله اجهزته المعنية لحل مشاكله الاربع الاساسية السابقة ،وعلى هذا فكل تنظيم اداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة وتجنيد مصادره اللازمة لاستمراره في اداء وظائفه وتحقيق اهدافه ، وحتى تتمكن المنظمة الادارية الرسمية من حل مشاكل تكاملها عليها ان تجد الاليات المختلفة الى التحكم ، ايضا ان تجد الوسائل الى تنسيق بين العمليات المختلفة لأجهزتها .

1 هاني عبد الرحمان و صالح طويل ، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006 ، ص 193.

وأخيرا يجب ان تتوفر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها في الكمون ، وهذا يعني ان تعمل باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الاراء والعمل استعادها حول المبادئ والقيم التي تقوم على اساسها اهداف المنظمة .

- ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الادارية :

المستوى الاول : وهو الفني حيث يضع بالفعل انتاج المنظمة ، وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال في المصنع او الاطباء في المستشفيات او المعلمين في المدارس .

المستوى الثاني : وهو الاداري ومهمته الاساسية هي الوساطة بين مختلف اقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

المستوى الثالث: مستوى المصلحة العامة وهو ما يتعلق بالنظام الاجتماعي الخارجي .¹

نظرية تدرج الحاجات ابراهام ماسلو :

تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعلا للمنظمات في فهم دوافع الافراد، وهي تعد الدراسة النظرية والعلمية الاولى التي اوضحت ان دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية ، بل توجد دوافع اسمى من ذلك لا تقل اهمية في تأثيرها على سلوك الفرد .²

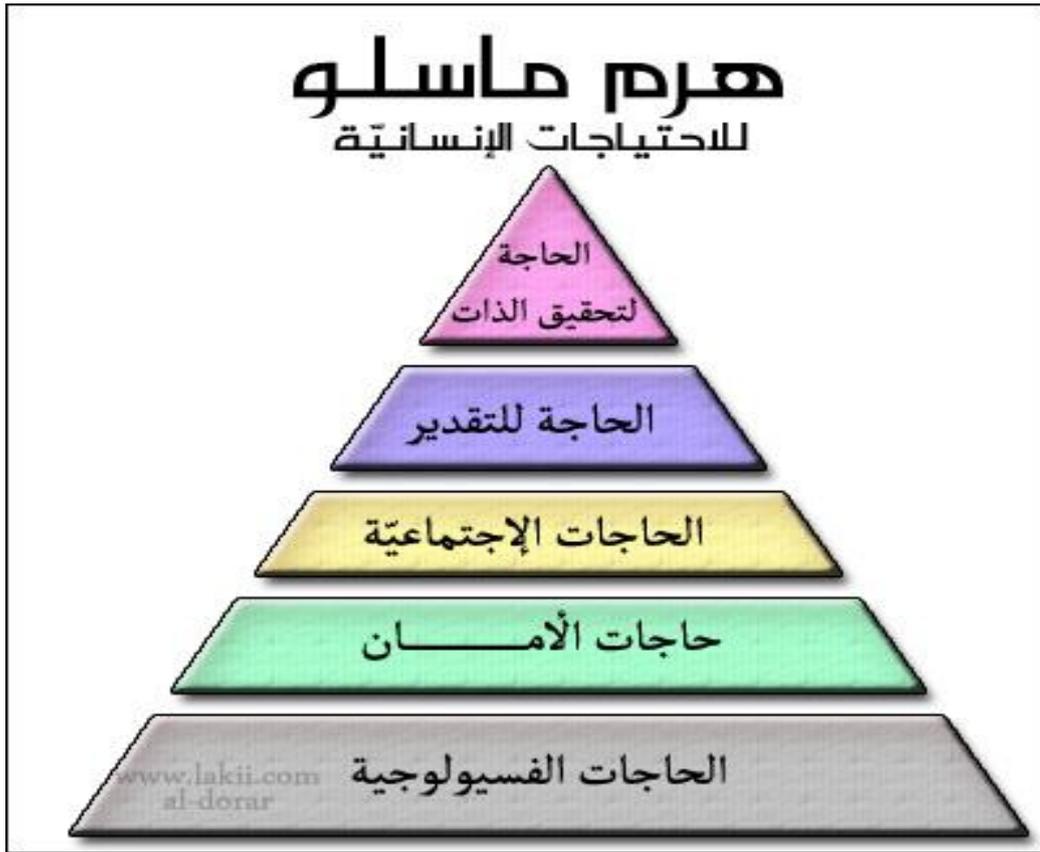
ويعتبر صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو من رواد المدرسة السلوكية ، وهو اول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الانسانية بهدف تقييم مصادر دافعية الافراد للعمل ، وقد ركز في تحليله على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيف للحاجات وهذا في شكل هرمي ، حيث ان الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ، فيقول على اشباع الحاجات في قاعدة الهرم ، ثم ينتقل الى الحاجات الاخرى في المستوى الاعلى ، وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (ماكل، مسكن)، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة...)، وتليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء الى مجموعة ...)، ثم حاجات التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير)، وأخيرا حاجات تحقيق الذات (الانجازات الشخصية).³

والشكل التالي يمثل الحاجات الانسانية لابراهيم ماسلو :

1 فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن 200، ص 214-215.

2 عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة متتوري ، قسنطينة، 2001، ص 119.

3فانز الزعيني وابراهيم عبيدات ، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، 1997 ص 45.



المصدر: فائز الزغبى و ابراهيم عبيدات، اساسيات الادارة الحديثة، مرجع سابق، ص 45.

نظرية ذات العاملين :

قام بتطوير هذه النظرية فريدريك هرزبرغ وجماعته باستخدام اسلوب المقابلات مع مهندسين ومحاسبين، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل الداخلية والخارجية .

عوامل داخلية :

تتعلق بالعمل مباشرة واطلق عليها عوامل دافعية او حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات، وتتضمن العوامل الداخلية مايلي :

- الانجاز في العمل .
- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز .
- المسؤولية لانجاز العمل .
- الترقية .
- احتمالية التطور والتقدم .
- طبيعة العمل ومحتواه .

- يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم الى الشعور بالرضا .¹
- عوامل خارجية :**

وهي العوامل التي تتعلق بالعمل نفسه وتوفرها يؤدي الى:

- تحدي في العمل .
- الاعتراف بجهود الفرد .
- التقدم في العمل.
- هذه العوامل كذلك لها تأثير على سلامة المورد البشري وان كانت بطريقة غير مباشرة طبقت هذه الطريقة في كثير من الدراسات وكانت نتائجها ان الافراد يشعرون بدرجة عالية من الراحة اي الاطمئنان والامان وكانو اكثر انتاجية واقل عرضة للحوادث .²

نظرية التقسيم الاداري :

اهتمت نظرية التقسيم الاداري بالعمليات الداخلية في المنظمة ، والمظاهر الاساسية للاداء المادي للعمل ، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل ، وليس بالجوانب الانسانية للاداء ، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، حيث ان الافتراض الاساسي الذي اعتمده هو ان كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير ، ومن بين الباحثين والمفكرين الذين ساهموا في التقسيم الاداري هانري فايول الذي حدد ستة أنشطة اساسية في المنظمة وهي:

- النشاطات الفنية كالانتاج او التصنيع.
- النشاطات التجارية كالبيع والشراء والمبادلة .
- النشاطات المالية كالحصول على رؤوس الاموال واستثمارها .
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة واعداد الاحصاءات .
- النشاطات الوقائية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والافراد .
- النشاطات الادارية وهي التخطيط والتنظيم ، والرقابة ، واصدار الاوامر ، والتنسيق.

ولقد صاغ فايول اربعة عشر مبداء اداريا في اطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الاساسية في المنظمات المختلفة تجارية وسياسية او عسكرية وهي كالتالي :

- تقسيم العمل.
- الصلاحية والمسؤولية .
- التدريب على النظام .
- وحدة اصدار الاوامر.
- وحدة التوجيه.

1 سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 110-109.
2 عاطف محمد عبيد ومحمدى فوادى علي، التنظيم الصناعي وادارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص 489-488.

- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- مكافاة الافراد .
- التسلسل الهرمي .
- التركيب والنظام .
- الانصاف والمساواة .
- تباين الافراد في العمل .
- روح المبادرة والابتكار .
- روح التعاون .¹

خلاصة :

من خلال كل ما قدم وكل ما احيط بالدراسة من اجل ضمان السير الحسن لكل عمليات الفرد في المنظمة وتحليل سلوكياته وتحديد عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة، مما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لاعمال المنظمة وتحقيق اهدافها، وتوفير يد عاملة ذات قدرة ومهارة مما يخلق الروح المعنوية، وكذا مواكبة التطورات التي يمر بها التنظيم.

1 نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم ، قسنطينة،2005 - 2006،ص42-43.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2- المجال البشري

3 -المجال الزمني

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: عينة البحث و كيفية اختيارها

رابعا: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق حول موضوع تقييم الأداء و الفعالية التنظيمية من إطار نظري، فنتناول في هذا الفصل الاجراءات المنهجية التي تعتبر تجسيدا لما قمنا به حيث يتمثل هذا الفصل في مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات وخصائص العينة.

أولا : مجالات الدراسة**1- المجال المكاني:**

حيث يتمثل في المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية و هي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، فتقع بدائرة ثنية الحد حوالي 40 كلم شمال شرق عاصمة الولاية تيسمسيلت، عدد سكانها يقدر بـ 74 ألف و 15 ساكن مقسمين على 3 دوائر : دائرة ثنية الحد، دائرة خميستي ، و دائرة برج الأمير عبد القادر.

- تعرف هذه المؤسسة العمومية الاستشفائية باسم "مستشفى الشهيد زمعان بوتوشنت" فتحت أبوابها في 09 مارس 1989 تقدم خدماتها لأكثر من 74 ألف نسمة، و في هذه المؤسسة يوجد نوعين من المصالح هما:

أ- المصالح التقنية:

- مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية.
- مصلحة المخبر و حقن الدم.
- مصلحة الاشعة.
- غرفة العمليات الجراحية.

ب- المصالح الاستشفائية:

- الطب الداخلي.
- الجراحة العامة.
- طب الأطفال.
- أمراض النساء و التوليد.

2- المجال البشري:

يبلغ عدد عمال المؤسسة الاستشفائية 364 عامل، منهم عمال المصالح التي تناولها البحث وهي مصلحة الاطباء، مصلحة الشبه طبي، مصلحة الإداريين و يتوزعون كما يلي:

-**الأطباء:** 62 طبيب موزعين كما يلي:

1- أطباء مختصين: 41 طبيب.

2- أطباء عامين: 21 طبيب.

- عون طبي في التخضير والانعاش: 12 عون طبي .
 - مساعد تمريض وممرض ومخبري: 37 ممرض .
 - نفساني عيادي: 03 طبيب .
 - بيولوجي: 07 بيولوجيين .
 - قابلة: 10 قابلات .
 - شبه طبي: 130 ممرض.
 - الاداريين: 34 عامل.
 - عمال مهنيين: 69 عامل .
- 3- المجال الزمني:**

يقصد بالمجال الزمني دراسة الفترة الزمنية وذلك من خلال تطرق الدراسة من الجانب النظري و الجانب الميداني بنتائج الدراسة و التي مرت بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: حيث تم فيها تسليم رخصة والتوجيه إلى ميدان قسم علم الاجتماع يوم 03 جانفي 2018 فشملت مجموعة من المقابلات مع بعض مسيري مصالح إدارة الموارد البشرية من أجل اجراء دراسة ميدانية و تم الموافقة عليها.

المرحلة الثانية: كانت مدة هذه المرحلة حوالي 15 أيام من شهر فيفري 2018 ، وذلك التعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية و أهم المصالح و الأقسام الموجودة فيها.

المرحلة الثالثة: و التي تمت في 25 مارس 2018 ، وتم من خلالها توزيع استمارات البحث المعدلة و تم استرجاعها في 28 مارس 2018، حيث بلغ عددها 55 استمارة التي وجهت بدورها إلى مختلف الفئات السوسيو مهنية.

ثانيا: المنهج المستخدم لدراسة

من المعروف ان هناك العديد من المناهج في العلوم الاجتماعية ،تختلف باختلاف المواضيع المدروسة ،وفي اي بحث سوسيولوجي يتم الاعتماد على منهج معين وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة .

يعرف المنهج على انه " هو اكثر دقة وتحديدا،حيث يقوم التقييم على اساس الطريقة التي يتبعها الباحث لحل المشكلة "1.

و بناء على هذا فقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة "تقييم الاداء والفعالية التنظيمية" على المنهج الوصفي الذي يعرف على انه "يهتم بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الانسانية والاجتماعية وبدراسة اي من الظواهر الطبيعية المختلفة ،حيث يقوم الباحث بجمع

1 ابراهيم ابرش ،المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص 78.

معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوافرة¹.

ثالثا: عينة البحث وخصائصها

ان استعمال العينة لدراسة ظاهرة اجتماعية ما، بشكل ضروري في مجال البحث العلمي، تعرف العينة على انها "مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع الافضل تمثيلا، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع باكماله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع"².

وقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة "طبقيّة عشوائية" لافراد مجتمع الدراسة فهم ذكور واناث ينتمون إلى ثلاث فئات الأطباء والشبه طبي و الإداريين، وعليه تم اخذ نسبة 15% من المجتمع المكون من 364 مفردة وكانت العينة التمثيلية مكونة من 55 مفردة، ممثلة للفئات السوسيو مهنية الثلاث : اطباء، وشبه طبي، و اداريين، وعليه كان اختيار العينة كما يلي :

$$364 \text{ } \underline{\hspace{2cm}} \text{ } 100\%$$

$$x \text{ } \underline{\hspace{2cm}} \text{ } 15\%$$

$$\text{مفردة} = \frac{15 \times 364}{100}$$

15% = 55 مفردة حجم العينة المختارة.

رابعا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة:

وهي من اهم وسائل جمع البيانات، فهي تعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث البحثية والمعرفية، وتعرف الملاحظة على انها "عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منتظم ومخطط وهادف"³.

1 وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص48.

2 محمد علي عباس واخرون، مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2011، 3، ص218.

3 احمد عارف العساف ومحمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص296.

ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدتنا في التعرف على طبيعة العمل والأداء والظروف التي يعمل فيها العمال وملاحظة العمال وهم في أماكن عملهم والوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها .

2- الاستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية .

وتعرف الاستمارة "على أنها عبارة عن مجموعة من أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة"¹.

و قد تضمنت الاستمارة 28 سؤالاً و قد تم اختيار الاستمارة على 55 مفردة حيث شملت أربع محاور رئيسية كالتالي :

المحور الأول: يضم 05 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث .

المحور الثاني: يضم 08 أسئلة حول التقييم الموضوعي للأداء والرضا الوظيفي.

المحور الثالث: يضم 07 أسئلة حول التقييم بالأهداف والالتزام التنظيمي.

المحور الرابع : يضم 08 أسئلة حول متابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات.

خلاصة:

و في الأخير توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الاستشفائية العمومية بالحصول على مجموعة من المعلومات و البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة و التي أفادتنا في موضوع تقييم الأداء و الفعالية التنظيمية.

1 احمد عياد،مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006، ص121.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: عرض و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

ب - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

ج - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتيجة العامة

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل الوصول إلى الاستنتاجات العامة المبينة على حقائق علمية وموضوعية بناء على ما تم جمعه من المعلومات من الدراسة الميدانية ثم تحليلها ثم نقوم بتفسيرها و ربطها بالإطار النظري، وذلك للتأكد من طبيعة العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء و الفعالية التنظيمية .

اولا : عرض و تحليل النتائج**المحور الأول: البيانات الشخصية .****الجدول رقم (01): الجنس**

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 45% | 25 | ذكر |
| 55% | 30 | أنثى |
| 100% | 55 | المجموع |

تبين الشواهد الاحصائية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول (01) بان اكبر نسبة من المبحوثين هي فئة الاناث والتي تمثل نسبة 55% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع عدد الذكور والتي تتمثل بنسبة 45% من اجمالي المبحوثين ، وهذا يعود الى طبيعة النشاط داخل المؤسسة وشعورهم بالرضا عن العمل ومدى ميل الاناث الى حب والوظيفة والمهام المطلوبة منهم ومدى اتقانهم بالمهام المكلفين بها واستمراريتهم و حب البقاء في المؤسسة.

الجدول رقم (02): السن

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|----------------|
| | | الاحتمالات |
| 15% | 08 | أقل من 25 سنة |
| 44% | 24 | 26 – 36 سنة |
| 31% | 17 | 37 – 47 سنة |
| 10% | 06 | 48 سنة فما فوق |
| 100% | 55 | المجموع |

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(02) نلاحظ ان نسبة 44% تتراوح اعمارهم ما بين 26-36 سنة ،ثم تليها نسبة 31% تتراوح اعمارهم 37 – 47 سنة ، ونسبة 15% تقل اعمارهم عن 25 سنة ، في حين نسبة 10% تفوق اعمارهم عن 48 سنة ، وهذا ما يتضح لنا ان غالبية أفراد مجتمع البحث يركز على فئة 26-36 سنة ، و يرجع هذا لاعتماد المؤسسة على فئة الشباب ذات خبرة والمهارة في مجال العمل وقدرتهم على تحمل مسؤولية والاعتناء بالمرضى.

الجدول رقم (03): الحالة المدنية

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 51% | 28 | متزوج (ة) |
| 35% | 19 | أعزب (ة) |
| 14% | 08 | ارمل (ة) |
| 100% | 55 | المجموع |

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (03) والمتعلق للحالة المدنية يتضح ان نسبة 51% من افراد مجتمع البحث هم متزوجين، وان نسبة 35% منهم عزاب، ونسبة 14% من افراد مجتمع البحث هم ارامل ، وبما ان اعلى نسبة هم متزوجين يعود هذا الى الظروف المعيشية جيدة و ان هذه الفئة لها القدرة على تحمل المسؤولية والحرص على اداء المهام التي يكلفون بها ،ولهم ارتباط كبير بالمؤسسة التي تعد مصدر رزقهم وهذا ما يؤدي الى الاستمرارية في المؤسسة والعمل على تحقيق اهدافها .

الجدول رقم (04): المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | العينة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------|
| 7% | 04 | متوسط |
| 29% | 16 | ثانوي |
| 64% | 35 | جامعي |
| 100% | 55 | المجموع |

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) و المتعلق بالمستوى التعليمي يتضح لنا أن نسبة 64% قد تحصلوا على الشهادة الجامعية ،اما نسبة 29% هم قوى عاملة حاصلة على التعليم الثانوي ، وان نسبة 7% قد تحصلوا على التعليم المتوسط ، وان المستوى الابتدائي ينعدم ، و هذا يدل أن نسبة المبحوثين ذو المستوى الجامعي يرجع الى طبيعة العمل في المؤسسة والتي يحتاج فيها إلى مستوى تكوين و دراسي عالي من الكفاءات كالأطباء و الممرضين.

الجدول رقم (05): الأقدمية في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|----------------|
| | | الاحتمالات |
| 38% | 21 | أقل من 5 سنوات |
| 29% | 16 | 10-06 سنوات |
| 15% | 08 | 15-11 سنوات |
| 11% | 06 | 20-16 سنوات |
| 07% | 04 | 21 سنة فأكثر |
| 100% | 55 | المجموع |

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلق للأقدمية في العمل فاننا نلاحظ اغلبية افراد العينة هم من فئة اقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 38% ، في حين ان نسبة 29% تتراوح سنوات اقدميتهم ما بين 10-06 سنوات ،اما نسبة 15% فسنوات اقدميتهم من 15-11 سنوات ،ثم تليها نسبة 11% من 20-16 سنوات ،اما نسبة 07% فهي 21 سنة فأكثر،ومن خلال البيانات نجد ان اعتماد المؤسسة على الخبرة في العمل الخبرات القائمة على الاقدمية في العمل و هذا ما يبين تدارك المؤسسة لأهمية تحديد الطاقة البشرية و انتهاج سياسة التطوير.

المحور الثاني: التقييم الموضوعي للأداء و الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (06): تقييم اداء العمل والشعور بالارتباط في المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 69% | 38 | نعم |
| 31% | 17 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (06) والمتعلق بتقييم اداء العمل والشعور بالارتباط بالمؤسسة ان بنسبة 69% من اجمالي عدد افراد العينة اوضحوا ان تقييم اداء العمل يشعر بالارتباط في المؤسسة وبينما بنسبة 31% يقرون ان تقييم الاداء لايشعر بالارتباط بالمؤسسة.

ومن خلال النتائج يتبين أن تقييم أداء العمال يشعرهم بالارتباط في المؤسسة و ذلك من خلال مساعدة العمال وشعورهم بدرجة عالية من الراحة والاطمئنان ورضاهم اثناء تقييم ادائهم وهذا ما يضمن الدقة في انجاز العمل ومعرفة طبيعته ومحتواه مما يؤدي انتمائهم وارتباطهم بالمؤسسة .

الجدول رقم (07): طرق التقييم المعتمدة في المؤسسة و الروح المعنوية

| النسبة المئوية | التكرار | العينة | |
|----------------|---------|------------|--|
| | | الاحتمالات | |
| %71 | 39 | نعم | |
| %29 | 16 | لا | |
| %100 | 55 | المجموع | |

يوضح الجدول رقم (07) والمتعلق بطرق التقييم المعتمدة في المؤسسة والروح المعنوية، يتبين ان نسبة 71% من اجمالي افراد العينة يقرون ان طرق التقييم المعتمدة في المؤسسة ترفع من الروح المعنوية، واما نسبة 29% اقرروا ان طرق التقييم المعتمدة في المؤسسة لا ترفع من الروح المعنوية .

من خلال النتائج في الجدول يتبين بأنه طرق التقييم داخل المؤسسة ترفع من معنوية العمال وهذا مايدل ان طريقة التقييم المعتمدة من طرف المؤسسة واضحة مما يزيد من مبادرة العمال و بذلهم جهد كبير و المزيد من الاتقان في العمل و بالتالي شعورهم بالرضا والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (08): برامج التقييم بالمؤسسة و بذل جهد اكبر

| النسبة المئوية | التكرار | العينة | |
|----------------|---------|------------|--|
| | | الاحتمالات | |
| %75 | 41 | نعم | |
| %25 | 14 | لا | |
| %100 | 55 | المجموع | |

يوضح الجدول رقم (08) والمتعلق ببرامج التقييم بالمؤسسة وبذل جهد اكبر، يتبين لنا ان نسبة 75% من اجمالي افراد العينة يقرون بان برامج التقييم بالمؤسسة تحفز على بذل جهد اكبر، اما نسبة 25% من افراد العينة اكدوا ان برامج التقييم بالمؤسسة لا تحفز على بذل جهد اكبر .

ومن خلال النتائج في الجدول نجد أن برامج التقييم بالمؤسسة تحفز على بذل جهد اكبر وهذا مايدل ان الإدارة محفزة بطبيعة الحال وهذا حسب طبيعة العمل ومحتواه داخل المؤسسة والعمل على ترقية اداء موظفيها و الاهتمام بهم وتحفيزهم على بذل جهد اكبر من خلال مراعات شعور الموظفين ورضاهم عن الاجر المقدم لهم من طرف المؤسسة .

الجدول رقم (09): تقييم أداء المتحصل عليه في التقرير السنوي خلال السنة الاخيرة

| النسبة المئوية | التكرار | العينة | |
|----------------|---------|------------|--|
| | | الاحتمالات | |
| %78 | 43 | راض عنه | |
| %22 | 12 | غير راض | |
| %100 | 55 | المجموع | |

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) المتعلق بتقييم أداء المتحصل عليه في التقرير السنوي خلال السنة الاخيرة ، أن نسبة 78% تفيد بأن تقييم الأداء الذي حصل عليه في التقرير السنوي خلال السنة الاخيرة راض عنه، اما نسبة 22% يقرون أن تقييم الأداء الذي حصل عليه في التقرير السنوي خلال السنة الاخيرة غير راض عنه.

ومن خلال النتائج في الجدول تبين بأن العامل راض على تقييم ادائه المتحصل عليه في التقرير السنوي خلال السنة الاخيرة ، و هذا ما يدل بشعور العامل برضاه عن عمله ورغبته في الاستقرار في المؤسسة التي لها اهدافها الخاصة تسعى الى تحقيقها ونجاحها.

الجدول رقم (10): حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين

| المجموع | | لا | | المجموع | | نعم | | | | الاحتمالات حرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين | | |
|---------|---------|--------|---------|---------|---------|----------------------|-------|----------------|-------|---|--------------------------|---------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | الخيارات | | | | | | |
| | | | | | | الاستمرارية في العمل | | الرضا عن العمل | | | توفير الامكانيات اللازمة | |
| | | | | | | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | | النسبة | التكرار |
| %100 | 55 | %27 | 15 | %73 | 40 | %18 | 10 | %24 | 13 | %31 | 17 | / |
| %100 | 55 | %27 | 15 | %73 | 40 | %18 | 10 | %24 | 13 | %31 | 17 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (10) والمتعلق بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين، ان بنسبة 73% يقرون أن الإدارة تحرص على سماع مقترحات الموظفين، حيث نسبة 31% يرجعون ذلك الى توفير الامكانيات اللازمة في العمل، ونسبة 24% يرجعون ذلك الى رضاهم عن العمل، ونسبة 18% يرجعون ذلك الى قرون الاستمرارية في العمل، في حين نسبة 27% أقروا بان الإدارة لا تحرص على سماع مقترحات الموظفين .

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الإدارة تحرص على سماع مقترحات موظفيها وهذا ما يدل ان هناك تعامل واضح بين الإدارة والموظفين ولا تغفل على الجانب الاتصالي معهم وهي تسعى الى كسب رضاهم و الحرص على سماع مقترحاتهم وهذا ما يتطلبه عمل المؤسسة .

الجدول رقم (11): تقييم اداء العمل في المؤسسة من طرف

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|-----------------|
| | | الاحتمالات |
| 93% | 51 | المسؤول المباشر |
| 07% | 04 | الزملاء |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان بنسبة 93% من افراد العينة المختارة يقرون ان تقييم اداء العمل في المؤسسة يكون من طرف المسؤول المباشر، واما نسبة 07% اقروا ان تقييم اداء العمل في المؤسسة يكون من طرف الزملاء .

ومن خلال نتائج الجدول يتبين بأن تقييم اداء العمل في المؤسسة يتم من طرف المسؤول المباشر فهو بطبعه الذي يصدر الاوامر و المكلف بالإشراف على الموظفين و تقييم أدائهم، و هذا راجع حسب طبيعة القوانين الخاصة بالعمل و الاجراءات المعمول بها داخل المؤسسة الاستشفائية، و أن تقييم العاملين يتم من طرف المسؤولين المباشرين الأعلى رتبة و الأكثر خبرة في العمل .

الجدول رقم (12): برامج التقييم داخل المؤسسة و اداء العمل بكفاءة

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 73% | 40 | نعم |
| 27% | 15 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (12) والمتعلق ببرامج التقييم داخل المؤسسة وأداء العمل بكفاءة، ان نسبة 73% من افراد العينة يقرون ان برامج التقييم داخل المؤسسة تساعد على اداء العمل بكفاءة، وبيينا نسبة 27% يقرون ان برامج التقييم داخل المؤسسة لا تساعد على اداء العمل بكفاءة .

من خلال نتائج الجدول يتبين أن برامج التقييم داخل المؤسسة تساعد على اداء العمل بكفاءة والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل وقدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة من اجل تحقيق افضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة وهذا راجع إلى نوع الاداء المستخدم في المؤسسة و حسن تطبيقه لموظفيها بصورة جيدة مما يرفع من درجة المنافسة في السوق .

الجدول رقم (13): مساعدة تقييم الاداء على تحديد احتياجات الموارد البشرية في التدريب

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 29% | 16 | دائما |
| 49% | 27 | احيانا |
| 22% | 12 | نادرا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (13) والمتعلق بمساعدة تقييم الاداء على تحديد احتياجات الموارد البشرية في التدريب، ان نسبة 49% من افراد العينة اجابوا احيانا تقييم الاداء يساعد على تحديد احتياجات الموارد البشرية في التدريب، وبينما نسبة 29% اجابوا دائما ان تقييم الاداء يساعد على تحديد احتياجات الموارد البشرية في التدريب، وأما نسبة 22% اجابوا نادرا ان تقييم الاداء يساعد على تحديد احتياجات الموارد البشرية في التدريب .

ومن خلال نتائج الجدول يتبين أن تقييم الاداء احيانا يساعد على تحديد احتياجات المورد البشري في التدريب فبتالي ضرورة تدريب العاملين مما له اهمية كبيرة في نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها والرفع من مستواها والمساهمة في تحريكها وضمن وجودها، ما اكدت عليه نظرية الادارة العلمية ان التدريب هو عنصر اساسي في تنمية الموارد البشرية نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين الاداء،حيث اذا ما درب العامل على طريقة الاداء الصحيحة فلا شك ان ذلك يقضي على الابطاء في العمل .

المحور الثالث: التقييم بالأهداف والالتزام التنظيمي

الجدول رقم (14): تحقيق الاهداف المطلوبة من طرف المؤسسة والاستمرار في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 80% | 44 | نعم |
| 20% | 11 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والمتعلق بتحقيق الاهداف المطلوبة من طرف المؤسسة والاستمرار في العمل، ان نسبة 80% من افراد العينة يقرون ان تحقيق الاهداف المطلوبة من طرف المؤسسة تسمح بالاستمرارية في العمل، وبينما نسبة 20% اقرروا ان تحقيق الاهداف المطلوبة من طرف المؤسسة لا تسمح بالاستمرارية في العمل .

ومن خلال نتائج الجدول يتبين ان تحقيق الاهداف المطلوبة من طرف المؤسسة تسمح للموظفين بالاستمرارية في عملهم وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة وقدرة الموظفين على اداء المهام الموكلة لهم مما يزيد بارتباطهم بالمؤسسة لاستقرارهم وحبهم على البقاء والاستمرار فيها والعمل على تحقيق اهدافها، وهذا ما اكدته نظرية تالكوت بارسونز بان كل منظمة ادارية لها وسائل تساعد على التكيف مع البيئة وتجنيد المصادر اللازمة لاستمرارها في اداء وظائفها وتحقيق اهدافها.

الجدول رقم (15): تحديد مدة معينة لتحقيق الاهداف و الانضباط في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 82% | 45 | نعم |
| 18% | 10 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (15) والمتعلق بتحديد مدة معينة لتحقيق الاهداف والانضباط في العمل، ان نسبة 82% من افراد العينة اقرؤا بان تحديد مدة معينة لتحقيق الاهداف تجعلهم اكثر انضباط في العمل، وبينما 18% من افراد العينة يقرون ان تحديد مدة معينة لتحقيق الاهداف لا تجعلهم اكثر انضباط في العمل.

ومن خلال نتائج الجدول يتبين ان تحديد مدة معينة لتحقيق الاهداف تجعل الموظفين اكثر انضباط في العمل، وهذا حسب طبيعة العمل والتخطيط والرقابة وإصدار الاوامر والتنسيق التي اكدت عليها نظرية التقسيم الاداري لفايول الذي يعتبر ان النشاطات الادارية هي محور رئيسي لتحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة ما يزيد من انضباط الموظفين واستمراريتهم ورضاهم عن عملهم وتحسين ادائهم في المؤسسة.

الجدول رقم (16): تتبع اداء الموظفين والالتزام بموعد الدوام

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 87% | 48 | نعم |
| 13% | 07 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (16) والمتعلق بتتبع اداء الموظفين والالتزام بموعد الدوام، ان نسبة 87% من افراد العينة يقرون ان تتبع اداء الموظفين يساعد التزامهم بموعد الدوام، وبينما نسبة 13% يقرون ان تتبع اداء الموظفين لا يساعد التزامهم بموعد الدوام. ومن خلال نتائج الجدول يتبين ان تتبع اداء الموظفين يساعد على التزامهم بموعد الدوام وهذا ما يدل على وجود رقابة داخل المؤسسة وذلك لضمان سير العمل وفق معايير المعمول بها داخل التنظيم والأهداف الاستراتيجية الواجب تحقيقها من طرف المسؤولين واهتمامهم بالموظفين.

الجدول رقم (17): عملية تقييم الاداء في المؤسسة و الاستمرارية في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 76% | 42 | نعم |
| 24% | 13 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (17) والمتعلق بعملية تقييم الاداء في المؤسسة والاستمرارية في العمل، ان نسبة 76% من افراد العينة يقرون بان عملية تقييم الاداء في المؤسسة تؤدي الى الاستمرار في العمل، وبينما نسبة 24% من افراد العينة يقرون بان عملية تقييم الاداء في المؤسسة لا تؤدي الى الاستمرار في العمل.

ومن خلال نتائج الجدول يتبين عملية تقييم الاداء في المؤسسة تؤدي الى استمرار العمال في عملهم وهذا ما يدل بان تقييم الاداء يساعد على معرفة الوظيفة التي يشغلونها بشكل موضوعي وعادل مما يزيد من استمرارهم وبقائهم داخل المؤسسة وشعور بالرضا داخل المؤسسة .

الجدول رقم (18): دفع العاملين للاجتهد و سرعة انجاز العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 69% | 38 | نعم |
| 31% | 17 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (18) والمتعلق بدفع العاملين للاجتهد و سرعة انجاز العمل، ان نسبة 69% من افراد العينة اجابوا ان دفع العاملين للاجتهد يزيد من سرعة انجاز العمل، في حين نسبة 31% من افراد العينة اقروا ان دفع العاملين للاجتهد لا يزيد من سرعة انجاز العمل.

من خلال نتائج الجدول يتبين ان دفع العاملين للاجتهد يزيد من سرعة انجاز العمل وهذا ما اكدت عليه نظرية ذات العاملين فرديك هرزبرغ بان العوامل الخارجية التي تتعلق بالعمل نفسه وتوفرها يؤدي الى دفع العامل للانجاز ، وتحدي العمل، والاعتراف بجهود الفرد، والتقدم والنمو في العمل والمسؤولية مما يزيد من شعور العمال بالرضا عن عملهم والارتباط بالمؤسسة .

الجدول رقم (19):مدى استمرارية تقييم اهداف المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 75% | 41 | نعم |
| 25% | 14 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (19) والمتعلق بمدى استمرارية تقييم اهداف المؤسسة، ان نسبة 75% من افراد العينة يقرون ان تقييم اهداف المؤسسة يتم بصورة مستمرة، في حين ان نسبة 25% من افراد العينة اقرروا ان تقييم اهداف المؤسسة لا يتم بصورة مستمرة.

ومن خلال نتائج الجدول يتبين ان عملية تقييم أهداف المؤسسة تتم بصورة مستمرة و هذا يدل أن المؤسسة العمومية تركز أيضا على أهدافها المراد تحقيقها، وأن عمل المؤسسة فيه نوع من التحكم و هذا راجع إلى نوع القيادة الموجود داخل المؤسسة التي تقوم على اتخاذ القرارات للوصول إلى الأهداف التي تريدها من خلال إعطاء أهمية كبرى لتقييم هذه الأهداف .

الجدول رقم (20): تحديد المهام المطلوبة وسرعة انجاز العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| %78 | 43 | نعم |
| %22 | 12 | لا |
| %100 | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (20) والمتعلق بتحديد المهام المطلوبة وسرعة انجاز العمل ان نسبة 78% من افراد العينة اجابوا بان تحديد المهام المطلوبة يضمن سرعة انجاز العمل، وبينما 22% اجابوا بان تحديد المهام المطلوبة لا يضمن سرعة انجاز العمل.

ومن خلال نتائج الجدول يتبين ان تحديد المهام المطلوبة يضمن سرعة انجاز عمل الموظفين وهذا ما يدل على اتقان العمال عملهم وروح المثابرة وسرعة انجازها وفي الوقت المحدد لها وذلك لشعور العامل بالاستقرار في المؤسسة وفرض وجودهم واستمرارهم وحب بقائهم في العمل فيها الذي هو يعتبر مصدر رزقهم ومعيشتهم .

المحور الرابع: متابعة عملية التقييم تحسين جودة الخدمات
الجدول رقم (21): استمرارية عملية التقييم و كفاءة الاداء

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 85% | 47 | نعم |
| 15% | 08 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق باستمرارية عملية التقييم في العمل و كفاءة الأداء ان نسبة 85% من افراد العينة يقرون أن الاستمرارية في العمل تزيد من كفاءة الأداء وبينما نسبة 15% من افراد مجتمع البحث أقروا ان الاستمرارية في العمل لا تزيد من كفاءة الاداء .

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الاستمرارية في العمل تزيد من كفاءة الاداء وهذا يرجع الى مراقبة جيدة وواضحة داخل المؤسسة وسير العمال وتوجيههم بأفضل الطرق مما يزيد من بقائهم واستمراريتهم في العمل ويعود ذلك الى طبيعة العمل والإشراف في المؤسسة وكذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريبهم لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم .

الجدول رقم (22): تقييم الاداء اثناء العمل وخدمة الزبائن

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 78% | 43 | نعم |
| 22% | 12 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(22) والمتعلق بتقييم الاداء اثناء العمل وخدمة الزبائن ،أن نسبة 78% من افراد العينة يقررون أن تقييم الاداء اثناء العمل يرفع من خدمة الزبائن ،في حين ان نسبة 22% من افراد العينة أقرروا ان تقييم الاداء اثناء العمل لا يرفع من خدمة الزبائن .

من خلال النتائج في الجدول يتبين ان تقييم الاداء اثناء العمل يرفع من خدمة الزبائن وهذا ما يدل ان المؤسسة تهدف من خلال هذه عملية تقييم الاداء الى تحسين جودة الاداء ورفع مستوى وكفاءة وفعالية المؤسسة وكذلك التزام العاملين ،من اجل رضا الزبون وتلبية حاجاته وتقديم له افضل الخدمات لضمان سمعة المؤسسة واستمراريتها .

الجدول رقم (23): البرامج التكوينية في المؤسسة وأداء المهام بكفاءة

| المجموع | | لا | | المجموع | | نعم | | | | الاحتمالات البرامج التكوينية وأداء المهام |
|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | الخيارات | | | | |
| | | | | | | نقاط ضعف الأداء | | نقاط قوة الأداء | | |
| | | | | | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 55 | %45 | 25 | %55 | 30 | %20 | 11 | %35 | 19 | / |
| %100 | 55 | %45 | 25 | %55 | 30 | %20 | 11 | %35 | 19 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (23) والمتعلق بالبرامج التكوينية في المؤسسة و أداء المهام بكفاءة، ان نسبة 55% يقرون أن البرامج التكوينية في المؤسسة تساعد أداء المهام بكفاءة، حيث نسبة 35% يرجعون ذلك الى نقاط قوة الاداء، ونسبة 20% يرجعون ذلك الى نقاط ضعف الاداء، في حين نجد نسبة 45% يقرون البرامج التكوينية في المؤسسة لا تساعد أداء المهام بكفاءة .

ومن خلال هذه النتائج يتبين ان البرامج التكوينية في المؤسسة تساعد في أداء المهام بكفاءة وهذا يتطلب برنامج جيد لتكوين وتهيئة ذهن العامل حتى يستوعب والتعليمات خلال فترة تكوينه وذلك لرفع من كفاءة ادئهم وبالتالي رفع جودة أداء المؤسسة.

الجدول رقم (24):مساعد الدورات التدريبية والدافعية للعمال

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 85% | 47 | نعم |
| 15% | 08 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (24) والمتعلق بمساعد الدورات التدريبية و الدافعية للعمال، أن نسبة 85% من افراد العينة يقرون أن الدورات التدريبية تساعد على زيادة الدافعية للعمال، في حين أن نسبة 15% من افراد العينة أقروا بان الدورات التدريبية لا تساعد على زيادة الدافعية للعمال.

ومن خلال نتائج الجدول يتبين ان الدورات التدريبية تساعد على زيادة الدافعية للعمال وهذا يدل ان التدريب مخطط له من طرف المؤسسة ويخضع لإجراءات وقواعد واتجاهات يتبعها المسؤولين في المؤسسة وذلك من اجل زيادة تحسين اداء العامل واكتسابه الخبرة في المؤسسة .

الجدول رقم (25): مساعد الدورات التدريبية والكفاءة في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة الاحتمالات |
|----------------|---------|----------------------|
| 44% | 24 | احيانا |
| 35% | 19 | دائما |
| 21% | 12 | نادرا |
| 100% | 55 | المجموع |

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(25) والمتعلق بمساعد الدورات التدريبية والكفاءة في العمل، ان نسبة 44% من افراد العينة يقرون أن احيانا الدورات التدريبية تساعد على زيادة الكفاءة في العمل، وان نسبة 35% يقرون بان دائما الدورات التدريبية تساعد على زيادة الكفاءة في العمل، وبينما نسبة 21% اقروا بان نادرا الدورات التدريبية تساعد على زيادة الكفاءة في العمل.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن الدورات التدريبية تساعد على زيادة الكفاءة في العمل وهذا ما يتطلبه التدريب برامج لذا يجب مراجعة العامل من وقت الى اخر للتحقق من ادائه بطريقة صحيحة وحتى يكون التدريب فعال ويعزز اثاره الايجابية وذلك من خلال تتبع الاجراءات اللازمة للتدريب داخل المؤسسة .

الجدول رقم (26): تقديم ملاحظات من طرف المشرف و مستوى فعالية الاداء

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 53% | 29 | نعم |
| 47% | 26 | لا |
| 100% | 55 | المجموع |

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(26) والمتعلق بتقديم ملاحظات من طرف المشرف ومستوى فعالية الاداء، أن نسبة 53% من افراد العينة يقرون بأن تقديم ملاحظات من طرف المشرف ترفع من مستوى فعالية الاداء، أن نسبة 47% اقروا بأن تقديم ملاحظات من طرف المشرف لا ترفع من مستوى فعالية الاداء.

من خلال نتائج الجدول يتضح ان تقديم ملاحظات من طرف المشرف ترفع من مستوى فعالية الاداء ويمكن تفسير ذلك الى حسن قيادة افراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الاعمال وإتمامها وتحقيق التعاون بينهم ورفع المعنوية لهم وتحقيق التنسيق بين الجهودات وتدريبهم وكف اخطائهم لتصحيحها من خلال وضع اهداف محددة وخطط مرسومة وفق سياسات مبنية لرفع من فعالية الاداء وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (27): تحمل ملاحظات المشرف و البقاء في العمل

| المجموع | | لا | | المجموع | | نعم | | | | | | الاحتمالات ملاحظات المشرف في البقاء |
|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--|
| | | | | | | الخيارات | | | | | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | تحديد جوانب الضعف و القوة في أداء الخدمات | | اكتساب خبرات جديدة | | الزيادة في الكفاءة | | |
| | | | | | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %100 | 55 | %47 | 26 | %53 | 29 | %07 | 04 | %35 | 19 | %11 | 06 | / |
| %100 | 55 | %47 | 26 | %53 | 29 | %07 | 04 | %35 | 19 | %11 | 06 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (27) والمتعلق بتحمل ملاحظات المشرف و البقاء في العمل، ان نسبة 53% يقرون أن تحمل ملاحظات المشرف في سبيل البقاء في العمل ،نسبة 11% يرجعون ذلك الى الزيادة في الكفاءة ،ونسبة 35% يرجعون ذلك الى اكتساب خبرات جديدة ،وإما نسبة 07% يرجعون ذلك الى تحديد جوانب الضعف والقوة في أداء الخدمات، في حين نجد نسبة 47% اقروا بان لا تحمل ملاحظات المشرف في سبيل البقاء في العمل .

من خلال نتائج الجدول يتبين ان تحمل ملاحظات المشرف في سبيل البقاء في العمل يرجع ذلك الى رغبة العمال في الاستمرار بالمؤسسة وشعورهم بالرضا عن وظيفتهم وحسن التعامل بين الادارة والموظفين مما يجعلهم اكثر ارتباطا بالمؤسسة وبإبراز وجودهم وبقاؤهم بالعمل فيها .

الجدول رقم (28): طبيعة الاشراف في العمل و الرضا عن العمل

| النسبة المئوية | التكرار | العينة |
|----------------|---------|------------|
| | | الاحتمالات |
| 33% | 18 | نعم |
| 27% | 15 | لا |
| 40% | 22 | نوعا ما |
| 100% | 55 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول رقم (28) والمتعلق طبيعة الاشراف في العمل والرضا عن العمل، أن نسبة 40% من افراد العينة يقرون ان طبيعة الاشراف في العمل نوع ما تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وأن نسبة 33% من افراد العينة يقرون بان طبيعة الاشراف في العمل تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وان نسبة 27% من افراد العينة أقروا طبيعة الاشراف في العمل لا تساهم في تحقيق الرضا عن العمل.

من خلال نتائج الجدول يتبين بان طبيعة الاشراف في العمل نوعا ما تساهم في تحقيق الرضا عن العمل ويرجع ذلك الى طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية وهذا ما يدل ان هناك تغيير يحدث داخل المؤسسة من حين الى اخر والى القرارات التي تصدر من الادارة وتوجهها على موظفيها .

ثانيا : نتائج الدراسة

تمهيد:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم اجراؤها تم التوصل إلى عرض مجموعة من النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية و يمكن عرض هذه النتائج كالتالي:

تبين أن معظم أفراد العينة هم اناث بنسبة 55% وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة، و 44% من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 26- 36 سنة ،واغلبهم متزوجين 51%، ومستواهم جامعي بنسبة 64% ،والأقدمية في العمل 38% هم أقل من 05 سنوات .

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى حول: هناك علاقة بين التقييم الموضوعي للأداء والرضا الوظيفي وردت النتائج كالتالي :

- تقييم اداء العمل يشعر بالارتباط في المؤسسة بنسبة 69%.
- طرق التقييم المعتمدة في المؤسسة ترفع من الروح المعنوية بنسبة 71%.
- برامج التقييم تحفز على بذل جهد اكبر بنسبة 75%.
- تقييم الاداء المتحصل عليه في التقرير السنوي الاخير راض عنه بنسبة 78% .
- تحرص الادارة على سماع مقترحات الموظفين بنسبة 73% .
- يتم تقييم الاداء في المؤسسة من طرف المسؤول المباشر بنسبة 93%.
- برامج التقييم داخل المؤسسة تساعد على اداء العمل بنسبة 73%.
- احيانا ما يساعد تقييم على تحديد احتياجات الموارد البشرية بنسبة 49% .

من خلال المعطيات الكمية التي تحصلنا عليها من البحث الميداني نلاحظ صدق الفرضية الاولى التي تهدف الى ان التقييم الموضوعي للأداء يحقق الرضا الوظيفي،وهذا راجع الى التأكيد بنسبة 75% هناك برامج التقييم تحفز على بذل جهد اكبر،وكان تقييم الاداء الذي حصل عليه في التقرير السنوي الاخير بنسبة 78% .

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية حول: هناك علاقة بين التقييم بالأهداف والالتزام التنظيمي،ووردت النتائج كالتالي :

- تحقيق الاهداف المطلوبة تسمح من طرف المؤسسة تسمح بالاستمرار في العمل بنسبة 80% .
- تحديد المدة المعينة لتحقيق الاهداف يجعل اكثر انضباط بنسبة 82% .

- تتبع اداء الموظفين يساعد الى الالتزام بموعد الدوام بنسبة 87 %.
- عملية تقييم الاداء في المؤسسة تؤدي الى الاستمرارية في العمل بنسبة 76 %.
- دفع العاملين للاجتهاد يزيد من سرعة انجاز العمل بنسبة 69 %.
- يتم تقييم اهداف المؤسسة بصورة مستمرة بنسبة 75 %.
- يتضمن تحديد المهام المطلوبة سرعة انجاز العمل بنسبة 78 %.

من خلال النتائج الدراسة التي توصلنا اليها نلاحظ صدق الفرضية الثانية التي مفادها ان التقييم بالأهداف يحقق الالتزام التنظيمي ، وذلك راجع الى ان تقييم اهداف المؤسسة يتم بصورة مستمرة بنسبة 75 %، وتتبع اداء الموظفين يساعد الى الالتزام بموعد الدوام بنسبة 87 %، وان عملية تقييم الاداء في المؤسسة تؤدي الى الاستمرارية في العمل بنسبة 76 %.

ج- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة حول: متابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات وردت النتائج كالتالي :

- تزيد استمرارية عملية التقييم من كفاءة الاداء بنسبة 85 %.
- يرفع تقييم الاداء اثناء العمل من خدمة الزبائن بنسبة 78 %.
- تساعد البرامج التكوينية في المؤسسة على اداء المهام بكفاءة بنسبة 55 % .
- تساعد الدورات التدريبية على زيادة الدافعية للعمال بنسبة 85 %.
- أحيانا تساعد الدورات التدريبية على زيادة الكفاءة في العمل بنسبة 44 %.
- تقديم الملاحظات من طرف المشرف ترفع من مستوى فعالية الاداء بنسبة 53 %.
- تحمل ملاحظات المشرف في سبيل البقاء في العمل بنسبة 53 %.
- نوعا ما تساهم طبيعة الاشراف في العمل في تحقيق الرضا عن العمل بنسبة 40 % .

من خلال المعطيات الكمية التي توصلنا اليها من بحثنا الميداني نلاحظ صدق الفرضية الثالثة التي مفادها ان متابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات ، وذلك راجع الى ان استمرارية عملية التقييم تزيد من كفاءة الاداء بنسبة 85 % وتقييم الاداء اثناء العمل يرفع من خدمة الزبائن بنسبة 78 % وتساعد الدورات التدريبية على زيادة الدافعية للعمال بنسبة 85 %.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة الى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب اخرى وهذا ما توصلت اليه الدراسات السابقة :

- في هذا الاطار توصلت دراستنا الراهنة الى ان تقييم الاداء يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية، حيث اتفقت هذه الدراسة مع بورطخ عبد الكريم بعنوان نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، في الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها يساهم تطبيق نظام تقييم اداء العاملين في المنظمة من تحقيق فعالية اكبر لادائها، وهذا ما يهدف الى التعرف على نظام تقييم اداء العاملين المطبق في المؤسسة وتحليل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف، وفهم مكونات وتحديد افضل الطرق لتقييم اداء العاملين في المؤسسة الجزائية، وهذا ما يوضع نظرة اجابية نحوه وتبديد تخوفهم من ذلك انهم يظنون في اغلب الاحيان ان هذا النظام يعد موجه لكشف اخطائهم وازال العقوبات عنهم .

- كما اتفقت دراستنا مع دراسة صبرينة ميلاط بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية، والتي كانت حول التكوين المستمر للعمال يؤدي الى تحسين الاداء وزيادة الانتاج، كما التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني، واعتماده عليه باعتبارها برنامجا تقويميا اساسيا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية وجعل العمال يندمجون في اهداف المؤسسة وإشعارهم بان نجاح الفرد مقرون بنجاح المؤسسة .

- وتوصلت دراسة عمار بن عيشي بعنوان دور تقييم الاداء في تحديد احتياجات التدريب، مع دراستنا الحالية في عدة نتائج بان يؤدي استعمال نظام تقييم الاداء بفعالية الى تحسين النتائج الفردية والجماعية وإبراز اهمية تقييم الاداء والتدريب في المنظمات بالإضافة الى اهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظام تقييم الاداء لضمان تنافسيتها في السوق ومدى تحديد احتياجات التدريب من خلال تقييم الاداء .

- من جهة اخرى اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة قاضي امين بعنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، بان للاتصال التنظيمي اهمية بالغة واعتباره احد الوظائف الرئيسية في المؤسسة وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان رغم وجود الاتصال النازل والصاعد إلا انه لم يؤهل المؤسسة الى اشباع البعدين الاجتماعي والاقتصادي، وكذا غياب المشاركة في اتخاذ القرارات وضعف القدرات التنسيقية بين مختلف الوحدات والمصالح مما يضعف من الفعالية التنظيمية، وهذا ما توصلت اليه دراستنا بأنه بوجود اتصال بين العمال والمشرفين مما ينتج عنه في الاخير الثقة وتقديم تضحية وجهد اضافي في العمل .

- اتفقت نتائج دراستنا الراهنة مع دراسة ادريس خطابي بعنوان تفويض السلطة والاداء، حول فهم وتفسير طبيعة تفويض السلطة والاداء في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة التعرف على النظرة السسيولوجية لطبيعة تفويض السلطة والاداء وتوصلت نتائج الدراسة بأنه يؤدي زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة الى زيادة الاداء وان عملية تفويض

السلطة مرتبطة مباشرة بمدى نضج المفوض اليه قصد تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي.

- اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة تاوريت نور الدين بعنوان المنهج المتكامل للتقييم التنظيمي الشامل لقياس فعالية المنظمة ، وتضمنت نتائج الدراسة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة ،بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية النفسية والاجتماعية .

ثالثا: النتيجة العامة

من خلال الدراسة التي تم اجرائها في المؤسسة العمومية الاستشفائية تم التوصل الى ان المعطيات الكمية المتحصل عليها والدالة على اثبات صدق الفرضيات الاولى المتعلقة الى ان التقييم الموضوعي للأداء يحقق الرضا الوظيفي، والفرضية الثانية مفادها ان التقييم بالأهداف يحقق الالتزام التنظيمي ، و صدق الفرضية الثالثة المتعلقة بمتابعة عملية التقييم وتحسين جودة الخدمات ، وبالتالي نتوصل الى النتيجة وهي ان هناك علاقة ارتباطية بين تقييم الاداء والفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية ،حيث يعد تقييم الاداء جوهريا لعمليات التطوير الاداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل ومنها ما يتصل بالعاملين للكشف عن القدرات والطاقات الكامنة ويمكن ان يكون مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات لدى العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى تساعد على نقل الفرد الى الوظيفة التي تناسبه كما تعبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الاداء الكلي للمؤسسة ،لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فاعليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها كما تعبر ايضا بمثابة اداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المتميزة بالمؤسسة .

خاتمة

خاتمة:

يعد المورد البشري داخل التنظيم بمثابة المحرك الاساسي لعملية التنظيم وسير المؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، ولدراسة الظواهر الاجتماعية في اطر تنظيمية اصبح في وقتنا الحاضر الشغل الشاغل للمختصين التنظيميين، وعلماء الاجتماع، وعلماء النفس والمنظمات بمختلف انواعها، وهذا للنهوض بمهام الدولة التي تسعى الى تامين رفاهية موظفيها في جميع المجالات ولا يكون هذا إلا بالاستعداد للأداء الجيد في المؤسسة وبقائها في بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم استقرارها مرهون بمدى دراسة سلوك افرادها وهذا ما يضمن توجيه جهودهم لخدمة اهداف المنظمة.

لقد حاولنا في هذه الاطروحة ان نناقش موضوع تقييم الاداء والفعالية التنظيمية بدءا بالإطار النظري للدراسة، والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوئها كما تطرقنا الى بعض القضايا النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة يمكننا من تناول متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، وكانت محاولتنا تسعى وتهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تقييم الاداء والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بثنية الحد، وقد قادتنا هذه الدراسة الى التوصل الى بعض النتائج التي لها اثار سلبية وايجابية يستوجب على المختصون فيها بعد اعطاء برامج واستراتيجيات الهدف منها بقاء المؤسسة واستمرارها وتوجيهها نحو الاحسن وفي المسار الصحيح مما ينعكس بالإيجاب على العامل والمنظمة على سواء.

وأخيرا هذه المرحلة تعد اخر مراحل البحث ومن خلالها تعتبر محاولتنا لدراسة تقييم الاداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية خطوة اضافية الى ميدان تنمية وتسيير الموارد البشرية والتي كانت ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد واخذ منا وقتا كثيرا، فلا يمكننا القول اننا احطنا بكل مقتضيات البحث العلمي وبكل جوانبه ولكن ستبقى الدراسة مستمرة ومتواصلة في ظل اختلاف البيئات التنظيمية والسياقات الاجتماعية، ولكن حسبنا اننا اتوفينا اهم الشروط والقواعد المطلوبة إلا ان هذا الموضوع يبقى دائما محل كثير من الدراسات والأبحاث بالنظر الى ارتباطه بباقي متغيرات التنظيم الاخرى .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

- 1- ابرش ابراهيم ،المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 2- ابو قحف عبد السلام ، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي ،الاسكندرية، 1993.
- 3- ابو قحف عبد السلام، دليل المدير في تفويض السلطة، دار الجامعة الجديد للنشر،الاسكندرية،مصر، 2002.
- 4- بحيري سعد صادق، ادارة توازن الأداء، ط2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2004.
- 5- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية،مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 6- بوخمخ عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة متنوري ، قسنطينة، 2001.
- 7- التل وائل عبد الرحمان و قحل عيسى محمد ، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 8- تيم عائد، اساسيات المتابعة والتقييم، مركز المعلومات والبحوث مؤسسة الملك الحسين، عمان ، 2013.
- 9- ثابت زهير، كيف تقيم الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
- 10- جلدة سامر،السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 11- الجيوش محمد رسلان و جاد الله جميلة ، الادارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة ، عمان، 2008 .
- 12- الحجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية ، دارالوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر ، ط1، 2005.

- 13- حريم حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2013.
- 14- حسونة فيصل، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 15- الحلابي ابراهيم عباس، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013.
- 16- حمود خضير كاظم و الخرشة ياسين كاسب ،ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان ،ط5، 2013.
- 17- الحميري موفق عدنان عبد الجبار و المومن امين احمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ط1، 2010.
- 18- حنفي عبد الغفار و قزاز حسن، السلوك التنظيمي وادارة الافراد، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 1996.
- 19- الزعيني فائز و عبيدات ابراهيم، اساسيات الادارة الحديثة ،دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 20- السالم مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اثراء للنشر والتوزيع، عمان ط2، 2014.
- 21- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 22- سليمان حنفي محمود، وظائف الادارة ،مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة ، 1997 .
- 23- عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
- 24- عباس محمد علي واخرون، مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011، 3.
- 25- عبد الخالق عبد الله، تنمية الموارد البشرية و كيفية التعامل معها، عالم الفكر، الكويت، 2000.
- 26- عبد الرحمان عبد الله محمد، ادارة المؤسسات الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية ،بيروت ، 2009 .

- 27- عبد الرحمان هاني و طويل صالح، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الاردن ،2006 .
- 28- عبد الوهاب محمد محمد، ادارة الافراد، الجزء الاول، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1991.
- 29- عبيد عاطف محمد و علي محمدى فؤادى ،التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج ،دار النهضة العربية،بيروت ،1974 .
- 30- العساف احمد عارف و الوادي محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان،ط2، 2015.
- 31- عياد احمد،مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 32- غازي وليد حليم ،دوافع واحتياجات العمل وأثارها على الرضا الوظيفي ،دار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2011.
- 33- فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 34- فرحاتي العربي بلقاسم، تاهيل الموارد البشرية ،دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 35- فليه فاروق عبده، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن2009 .
- 36- القيروني محمد قاسم ،نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.
- 37- الكلالدة طاهر محمود،الاتجاهات في ادارة الموارد البشرية،الطبعة العربية،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،2014.
- 38- لعويسات جمال الدين، مبادئ الادارة وتنظيم، اسهامات في ادبيات المؤسسة، تونس، 1996.
- 39- ماهر احمد، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
- 40- ماهر احمد، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، دار الجامعية، الاسكندرية، 2011.

- 41- محمد الشريف، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
- 42- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، 2005.
- 43- مصطفى احمد سيد، إدارة الموارد البشرية، دارالكتاب ، مصر، 2000.
- 44- النجار فريد، التنظيم و العمليات الادارية، وكالة المطبوعات للنش ، الكويت، ط2، 1999.
- 45- نوري منير،الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مصر ، 2011.
- 46- الهيثي خالد عبد الرحمان، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، الاردن، عمان، ط1، 2003.
- 47- الوليد بشار، المفاهيم الحديثة ، دارالراية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.

المذكرات:

- 48- ابتسام عاشوري، الالتزام داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2004-2005.
- 49- احرارية عتيقة،اشكالية تقييم الاداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للاطارات ،دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، حاسي مسعود، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2002.
- 50- تاوريريت نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم ، قسنطينة، 2005 - 2006.
- 51- تيغرة حنان، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
- 52- محمد قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلم تسيير ، قسنطينة ، 2005.

53- الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبيية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة
مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة
الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2010.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان:

تقييم الأداء و الفعالية التنظيمية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بدائرة ثنية الحد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت اشراف الاستاذ:

ام الرتم نور الدين

اعداد :

والي سهام

عبد الحميد نزهة

ملاحظة :

- الرجاء ملئ الفراغات بوضع (X) في الخانة المناسبة .
- ان معلومات هذه الاستمارة تستخدم فقط في اغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الاجابة عليها بكل صدق و موضوعية.

السنة الجامعية : 2017/2018