

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات ذات
الطابع الاجتماعي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

براهمة نصيرة

إعداد الطالبة:

❖ سكرابي راضية

السنة الجامعية: 2022/2021

السنة الجامعية 2022 / 2023

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

والصلاة والسلام على حبيبنا وقدوتنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

أتقدم بالشكر لكل من وقف بجانبني وساندني وقدم لي يد العون من قريب أو من

بعيد

لا سيما الأستاذة « براهيمة نصيرة » التي أشرفت على هذه المذكرة.

كل الشكر والامتنان لأعضاء اللجنة المناقشة ولكل الأساتذة الكرام جزاهم الله عنا

كل خير

كل الاحترام لمن قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا العمل

شكرا جزيلا

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
04	تمهيد
04	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً: أهمية اختيار الموضوع
05	ثالثاً: أهداف الدراسة
06	رابعاً: الإشكالية
07	خامساً: مفاهيم الدراسة
11	خلاصة
	الفصل الثاني: النظريات المفسرة للموضوع
13	تمهيد
13	أولاً: النظريات الكلاسيكية
17	ثانياً: النظريات السلوكية
20	ثالثاً: النظريات المدنية
24	خلاصة
	الفصل الثالث: تقييم الأداء
26	تمهيد
26	أولاً: أنواع الأداء
28	ثانياً: مكونات الأداء
29	ثالثاً: عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه
32	رابعاً: تقييم الأداء
34	خامساً: أهمية الأداء
37	سادساً: أساليب تقييم الأداء
42	خلاصة
	الفصل الرابع: الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالأداء

44	تمهيد
44	أولاً: أهمية وخصائص الفاعلية التنظيمية
45	ثانياً: مؤشرات الحكم على الفاعلية التنظيمية
48	ثالثاً: العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية
48	رابعاً: صعوبات قياس فاعلية المنظمة
49	خامساً: أثر مستوى الأداء على فاعلية المنظمة
52	سادساً: استخدام نتائج تقييم الأداء
54	خلاصة
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية
56	تمهيد
56	أولاً: مجالات الدراسة
57	ثانياً: فرضيات الدراسة
58	ثالثاً: منهج الدراسة
58	رابعاً: مجتمع الدراسة
63	خامساً: أدوات الدراسة
66	خلاصة
	الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة
68	تمهيد
68	أولاً: عرض النتائج الميدانية
88	ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات
90	ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج في ظل الدراسات السابقة
91	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
93	خلاصة
95	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
.01	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	59
.02	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية والمهنية	60
.03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	61
.04	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة المهمة	62
.05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الموقع في الهيكل التنظيمي	62
.06	تزويد الجمعية الموظف بالمعلومات اللازمة للقيام بالعمل بشكل صحيح	68
.07	توافق الوظيفة مع مستوى القدرات المطلوبة	69
.08	عقد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف	69
.09	تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين	70
.10	إعلام العاملين بالمعايير التي يتم تقييمهم على أساسها	71
.11	ارتباط برنامج التقييم بالحوافز والمكافآت	71
.12	مناقشة نتائج التقييم والمشرفين	72
.13	تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعفه	73
.14	إدراج نظام التحفيز بتقديم المكافآت	73
.15	الحصول على ترقية من قبل	74
.16	حرص الجمعية على استخدام الاجتماعات والتقارير التي تساهم في رفع أداء الجمعية	75
.17	الاستماع بحرص لأراء العاملين ومناقشتها	76
.18	تقديم برامج تدريبية لتطوير وزيادة مهارات العاملين	76
.19	توافق برامج التدريب مع احتياجات العاملين	77
.20	حصول العاملين على إشراف رؤسائهم	78
.21	ارتباط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية الأخرى	78

79	متابعة الجمعية لاحتياجات المستفيدين	.22
79	الاتصال وتبادل المعلومات	.23
80	الصراع في الجمعية	.24
81	سير الجمعية على خطة واضحة	.25
81	مشاركة العاملين في الأهداف والقرارات	.26
82	ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي	.27
83	تقدير الموظف من طرف رؤسائه.	.28
83	توفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة	.29
84	وضع الأهداف القابلة للتحقيق	.30
85	رضا المستفيدين من خدمات الجمعية	.31
85	الإقبال المتواصل على الجمعية	.32
86	يمثل تكامل جهودات العاملين في الجمعية	.33
86	أهم معايير نجاح الجمعيات في تحقيق أهدافها	.34
87	تقوية علاقة الجمعية مع البيئة الخارجية	.35

مقدمة

مقدمة

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها سواء أكانت عامة أو خاصة، خدماتية أو إنتاجية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال إنجاز الأهداف المسطرة والتمكن من كسب ولاء وانتماء الموظفين وهذا ما يتطلب الاستثمار الجيد والفعال للعنصر البشري لكونه المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء.

لذلك فقد اهتم المنظرين والإداريين بهذا المورد وقاموا بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته لتأدية نشاطاته ومهامه بأفضل كفاءة لامتلاكه طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى.

تناولت الدراسة دور إدارة الأداء في تحقيق الفعالية التنظيمية في مجال عمل الجمعيات الاجتماعية في ولاية جيجل، والذي يعتبر من المجالات الهامة في مجتمعنا فقد شهدت الجمعيات نموا وتطورا كبيرا خلال العقدين الأخيرين خاصة تشجيع الدولة على إنشاء الجمعيات لما لها من دور كبير في التضامن والتآزر الاجتماعي، كما جاء في قانون 06/02 المؤرخ في 2012/01/12 المتعلق بالجمعيات في مادته السادسة "تؤسس الجمعية بحرية من قبل أعضائها المؤسسين".

ويبين لنا الواقع أن المنظمات المتنافسة تخلق فعاليتها باختلاف أداء العاملين فيها وأن هذا الأخير يعد من أهم محددات نتائج المنظمة، فإدارة أداء الموظفين تنعكس على أداء المنظمة ككل.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: الإشكالية

خامساً : مفاهيم الدراسة.

خلاصة

تمهيد

تتناول هذه الدراسة أحد المواضيع المتموضعة في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل نظرا لأن فعالية أي مؤسسة أو تنظيم مهما كان نوعه مرهون بأداء العاملين فيها، والجمعيات كغيرها من المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها لخدمة المجتمع ومحاولة تحقيق مستويات عالية من الأداء لموظفيها.

ومن هذا سنتناول في هذا الفصل موضوع الدراسة والتي تتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وإشكالية الدراسة التي تضمنت التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي بنيت عليها الدراسة إضافة إلى المفاهيم الأساسية التي اعتمدت عليها.

أولا: أسباب اختيار الموضوع

- إن خبرة الباحث وعمله في مجال الجمعيات ومعايشته للعاملين وظروف العمل تمكنه من القول بوجود قصور في إدارة الأداء مما يعكس سلبا على أداء العاملين وبالتالي على الفعالية التنظيمية.
- الوصول إلى نتائج من شأنها الإضافة لتعزيز العمل الجمهوري وإمكانية الاستفادة من ذلك في رفع مستوى أداء العاملين في الجمعيات الاجتماعية نظرا لحيوية الدور الذي تقوم به في المجتمع.
- معرفة كيف يؤثر أداء العاملين على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل التنظيم.

ثانيا: أهمية اختيار الموضوع

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة موضوع الدراسة وعلى قيمتها العلمية وعلى الجوانب التي تقوم بمعالجتها.

1- الأهمية النظرية للدراسة:

وهي تتبع من أهمية موضوع إدارة الأداء آثاره الكبيرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وأهمية الأداء الوظيفي الذي يعتبر العمود الفقري لدراسة التنظيم ونشاطاته المختلفة.

2- الأهمية التطبيقية للدراسة:

تتلخص فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وإمكانية الاستفادة من ذلك في رفع مستوى أداء العاملين في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي نظرا لحيوية الدور الذي تقوم به في مجتمعنا خاصة في السنوات الأخيرة لما شهدته الجزائر من تحولات في جميع الأصعدة سواء سياسية، اقتصادية واجتماعية.

ثالثا: أهداف الدراسة

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم وتفسير ظاهرة اجتماعية أو تطبيقية كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي في ولاية جيجل.

- التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي في ولاية جيجل.

رابعاً: الإشكالية

إن الفعالية هي أمر مهم في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد كبير من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، ولأن غاية المنظمات هو تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها كان الداء الإداري من بين المفاهيم التي اهتمت بها كثيرا القيادات الإدارية في المنظمات سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج والتي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر الفرد المؤهل لضمان السرعة والدقة في الأداء.

ويؤكد لنا الواقع أنه قد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، إذ قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما وعلى كل الأحوال فإن أداء العاملين يعد أهم محددات نتائج المنظمة، فطريقة إدارة أداء العاملين تنعكس على أداء المنظمة ككل، وباعتبار أن فاعلية المنظمة في انجاز مهامها ولتحقيق أهدافها تتوقف على فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها ومدى كفاءتهم، فهي ملزمة بالاهتمام بالبعد البشري الذي يأتي في المقدمة حيث يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية وتفعيلها.

وتتناول هذه الدراسة إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مجال الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي في ولاية جيجل، حيث شهدت الولاية تطورا ملحوظا في عدد الجمعيات خلال العقد الأخير وهذا ما كرسه القانون 6/12 المتعلق بالجمعيات في المادة 06 «تؤسس الجمعية بحرية من قبل أعضائها المؤسسين»

ومن هنا يمكننا القول أن الجمعيات كأي تنظيم تسعى لتحقيق مستويات عالية من الأداء لموظفيها والاهتمام بهم كموارد بشرية واعتبارهم العنصر المهم لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتهم تكمن في دورهم المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما هي علاقة إدارة الأداء بتحقيق الفعالية في المنظمة؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يعتبر الأداء ركيزة أساسية في المنظمة الفعالة؟
- هل يساهم التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الأداء؟
- هل تمارس إدارة الأداء في الجمعيات الاجتماعية في ولاية جيجل؟

خامسا: مفاهيم الدراسة

وهي أحد المعايير اللازمة والواجب توفرها في الدراسة، وتأتي أهمية هذه الخطوة من أهمية التقاء الباحث مع القارئ على مدلول واحد لكل مصطلح على حدة مع التكرارات في الدراسة.

1- مفهوم الأداء

1-1- الأداء لغة:

من أدى الشيء أي أوصله وقام بأداء واجبه أي بإنجازه وبإكماله.

وكان أداءه للنص سليما أي أسلوب تعبيره وطريقته ويأتي بمعنى تسديد أو دفع ما هو

واجب ومستحق منه¹.

« دين الله أحق بالأداء من دين العبد² »

وقوله تعالى: « فإتباع بالمعروف وأداء إليه بإحسان³ »

1-2- الأداء اصطلاحا:

يعرف الأداء في معاجم المصطلحات الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات

وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل⁴.

يعرفه الشوايكة أنه: «مدى التطابق بين العمليات الإنتاجية المنجزة في فترة زمنية محددة

والخطط الموضوعية ومعرفة أوجه القصور ونقاط الضعف والانحرافات عن هذه الخطط».

وهناك من يرى بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل أو الفرد

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها العامل أو يشبع متطلبات الوظيفة¹.

¹ - www.baheth.info 2016

² - حديث شريف.

³ - سورة البقرة، الآية 178.

⁴ - صرايرة خالد أحمد، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2010، ص44.

كما يمكن تعريف الأداء بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله أو هو كفاءة العامل في عمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة².

كما يطلق الأداء على العمليات الإدارية والفنية التي من خلالها يتم جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق أو بالمعدلات التي توضح ما ينبغي أن يتحقق وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم فاعليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية.

2- مفهوم الفاعلية:

2-1- الفاعلية لغة: هي مصدر صناعي من فاعل أي مقدر الشيء على التأثير. الفاعلية هي وسيلة، دواء أو حل.

ولقوله تعالى: « فَعَالٌ لِّمَا يُرِيدُ »³، وهو اسم من أسماء الله تعالى يدل على أن ما يريدته تعالى وما يفعله في غاية الكثرة.

2-2: الفاعلية اصطلاحا

الفاعلية لها العديد من التعريفات التي تختلف وفقا للمجال الذي يتم استخدامها فيه.

حيث يعرفها مالك بن نبي: بأنها حركة الإنسان في صناعة التاريخ

¹ - مباركي صبرين، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي، جامعة بسكرة، 2014، ص13.

² - يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية جامعة بومرداس، 2007، ص26.

³ - البروج الآية 16.

وهي جزء من الثقافة التي يتصف بها الفرد والمجتمع وأيضا الفاعلية في المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة. وقد تتداخل مفاهيم الفاعلية مع الكفاءة وع النجاح.

2-3 الفاعلية التنظيمية:

تعرف الفاعلية التنظيمية على أنها الدرجة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أنها تعني *قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها* . وهي أيضا قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تساند وتناسق أفرادها العاملين لضمان إشباع رغباتهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار مما يمنحهم القدرة على البقاء والتكيف والاستمرارية.

كما ينظر إلى الفاعلية على أنه السبل البديلة لاستخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور .

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الدراسة حول إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، حيث طرحت عدة تساؤلات سيجاب عليها في الدراسة الميدانية، كما تطرق أيضا إلى الأساليب الداعمة للقيام بهذه الدراسة وإبراز أهمية الموضوع وأهدافه والمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها والتي توضح مفهوم إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية.

الفصل الثاني: النظريات المفسرة للموضوع

تمهيد

أولاً: النظريات الكلاسيكية.

ثانياً: النظريات السلوكية.

ثالثاً: النظريات المدنية.

خلاصة.

تمهيد

بعد تطور الفكر لتنظيمي حصيله جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة والتنظيم والإدارة على وجه الخصوص، ولقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع الأداء والفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول الموضوع باختلاف اتجاهات أصحابها، فالباحث في الحقل المعرفي والنظري للموضوع سيجد عدد كبير ومتنوع من المداخل النظرية التي اهتمت وتناولت موضوع الدراسة وهذا نظرا للأهمية الكبرى التي يكتسبها الموضوع في علم اجتماع التنظيم والعمل، وقد قسمنا هذه النظريات إلى ثلاث اتجاهات أولى كلاسيكية والتي تعتبر بدايات التنظيم في هذا المجال والثانية سلوكية والتي جاءت مخالفة للنظريات الكلاسيكية خاصة من حيث النظرة للعامل وفي الأخير جاءت النظريات الحديثة والتي أخذت بعدا جديدا في تناول الموضوع وألقت الضوء على متغيرات مواكبة للتطورات الحاصلة في العصر الحالي.

أولا: النظريات الكلاسيكية

• هنري فايول (1841-1925):

لقد تأثرت النظريات الكلاسيكية للإدارة بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي خلال لعقد الأول من القرن العشرين، وقد اتخذت هذه النظريات التوجه الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية والرشد في التفاعل مع الإنسان اعتمادا على افتراض أن العامل عنصر ضمن المنظمة يمكن التحكم فيه فهو عبارة عن متغير مادي وأنه كسول غير قادر على تنظيم وتخطيط العمل والدافع الوحيد له العمل والرفع من الإنتاجية وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية هو العامل المادي¹.

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، المنهجية المتكاملة للإدارة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

• نظرية الإدارة العلمية

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا ملحوظا في حركة الإدارة العلمية خاصة خلال الفترة الممتدة بين 1900-1920 بعد التوسع الاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي وتطور البحث العلمي والتكنولوجي وظهور مجموعة من المفكرين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية من أمثال فريدريك تايلور، هنري فايول وغيرهم.

فقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توجه نتائج دراسته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والجد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموما و«كك» من خلال مبدأ تخصص العمل وتدريب الأفراد واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي، وكل هذا يتم من خلال وجود نظام تقييمي تحفيزي يمكن من خلاله تفجير طاقات العاملين من أجل رفع تحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

نرى حسب هذه النظرية أن تقييم الأداء التنظيمي يعتمد على معيار أساسي وهو الكفاءة الإنتاجية، وقد وضعت الإدارة العلمية أساليب إدارية لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة وأكثر فعالية.

• فريدريك تايلور (1856-1915):

انتدب اسم هذه الحركة باسم تايلور والذي قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الحركة والزمن ويمكن اعتباره أول من فكر تفكيراً علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل بذل جهد أكبر، وقد ركز تايلور على كيفية تقييم العمل حيث يميز بين نوعين من التقييم.

1- التقييم الأفقي: ويركز على طريقة مثلى للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن، حيث تقوم افتراضاته على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وأقل كلفة مادية ممكنة.

2- **التقسيم العمودي (التخصص الوظيفي):** والذي يركز على توزيع الأدوار ويبرز لنا اتجاه الاتصال في شكله الرأسي حيث يهدف من ورائه الرؤساء إلى إعطاء الأوامر والمعلومات عن المهام والواجبات المختلفة بالعمل وهذا للوصول إلى الطاعة والتنسيق في مثل هذه الأعمال¹.

وارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور بالمستوى الأسفل من المؤسسة والذي نجده على مستوى كل الورشات، وتتحقق الفعالية من خلال:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، وتعتبر الكفاءة الإنتاجية عن النسبة بين كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.
- التخصص في العمل.
- استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي المعروضة من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية ومن أمثلة ذلك استخدام أسلوب الملاحظة والتجريب.
- القيام بدراسة عمل معين وتحليله إلى أبسط عناصره ومن ثم اكتشاف أفضل طريقة لأدائه (دراسة الزمن، الحركة، المواد، الوسائل) ومن ثم الوصول إلى الطريقة الوحيدة والأفضل لإنجازه ومنها رفع مردودية إنتاج العمل².

ومن هنا نجد أن مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور ارتبط بالتنظيم الفعلي للعمل من خلال دراسة المشاكل الإنتاجية واعتبر العامل كآلة وأن الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم وما يعيب على هذا الاتجاه هو الحق له في الاتصالات غير الرسمية والتي تنشأ نتيجة لوجود أفراد داخل التنظيم وتفاعلهم بغرض توجيه المرؤوسين ولتجديد طريقة الأداء بهدف تطوير وتحقيق الكفاءة في القيام بالمهام.

وضع تايلور أربع مبادئ لنظرية الإدارة العلمية وهي:

- **المبدأ الأول:** وهو وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علمياً.
- **المبدأ الثاني:** هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.

¹ - ليتيم ناجي وآخرون، بيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، 2012.

² - محمود أحمد فياض وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، المستقبل للنشر والتوزيع، 2002.

- **المبدأ الثالث:** هو أن المديرين مسئولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.
- **المبدأ الرابع:** المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي هو الموظف.
- **هنري فايول (1841-1925):**

أسس هنري فايول نظرية المبادئ الإدارية أو التكوين الإداري وقد ركزت هذه النظرية على التخصص وتقييم العمل والفعالية التنظيمية من خلال العمليات الإدارية والقواعد والأوامر وقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة سماها مبادئ التنظيم¹.

وقد ركز في أعماله على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والمراكز والوظائف حيث حرص على التأكيد أن العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التقييم والتكوين من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية ويأتي ذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقييم العمل (الرجل المناسب في المكان المناسب).

ويدعم فايول جميع أساسيات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والتطوير ويرى أن الأداء الجيد والإنتاجية العالية مرتبطا باستمرار الإدارة في إتباع سياسة القيم الهادفة إلى رفع من القدرات التي تعود إيجابياتها على فعالية المؤسسة ونستنتج أن فايول كان علم بضرورة أن تتوفر الخبراء العلمية وكذا القدرات والمهارات الفنية في العاملين المؤسسة وضمان التكوين والتعليم المستمر.

• نظرية البيروقراطية

قدم نموذجها الألماني *ماكس فيبر* والتي تعني سلطة المكاتب أو الإدارة عن طريق الموظفين وتشير القوة والنقود، فتغير البيروقراطية أحد أنماط التنظيم المعقد فكل التنظيمات كبيرة الحجم تتطلب تنظيما دقيقا من حيث تقسيم العمل، لأن تقييم العمل والتخصص يعملان على زيادة المهارة وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل².

¹ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والموضوع، دار المعرفة الجامعية، ط3، 2003، ص142.

² - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة (7) الجزائر 2006، ص 45.

ويتضح من هذا أن البيروقراطية نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه.

وتهدف بالتالي إلى رفع الكفاءة الإداري من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو الأداء.

ومنه يتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية لأداء العامل كمطلب لتحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيمية هذا لأن مبدأ التخصيص في العمل يقتضي تكويًا الأفراد على أداء المهام والواجبات بطرق معينة ومتابعة وتقييم أدائها¹.

ولكن بالرغم مما قدمه هذا النموذج من مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية، إلا أنها أهملت الفرد وعاملته كآلة وأغفلت طبيعته الإنسانية والاجتماعية والاهتمام به ومراعاة جوانبه الإنسانية والاجتماعية من شأنه أن يفجر طاقاته ويدفعه إلى العمل أكثر وبدل مجهود أكبر مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وبالتالي تحقيق الفعالية.

لكن ما جاء به فيشر ومن خلال تركيزه على أن التنظيم يحقق الفعالية متى قضى على العوامل الشخصية والعاطفية الرائدة والتركيز على البناء الرسمي القانوني قد ينعكس على انخفاض أداء الفرد بدلا من ارتفاعه².

ثانيا: النظريات السلوكية

جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي ركزت بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية من خلال اهتمام وتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي وتأكيد على القوانين وغيرها وأهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في المنظمات.

¹ - منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013، صفحة 57.

² - رابح كعباش، المرجع السابق ص 45.

وتعتبر المدرسة السلوكية اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي من خلال تركيزها على الجوانب الإنسانية سواء كانت النفسية للفرد أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

وتتضمن النظريات السلوكية مجموعة من المدارس الفرعية منها:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية واحدة من أهم المدارس التي اهتمت بالعنصر الإنساني وأكدت خلافا لما تقدمت به حركة الإدارة العلمية على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط وإنما تحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجياتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية بينهم¹.

وقد توصل إلتون مايو إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها لها تأثير واضح على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل.

وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء وبالتالي تقديم أحسن الأداء ومن هذا المنطلق أصبح التركيز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد والعامل وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد والتركيز على الحوافز الاجتماعية باعتبارها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة وعلى هذا الأساس ينظر أنصار هذه المدرسة إلى:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- أثر جماعة العمل الاجتماع من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية وفعالية العمل.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار لما له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية².

ولكن على الرغم من اهتمام هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلا أنها لن تأتي بجديد فقد ظلت مشكلة الإنتاجية هي المدور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية.

¹ - رابح كعباش، مرجع سابق ص 124.

² - محمود سلمات العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 11، ط2، عمان 2001، ص 45

واهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والحوافز الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال¹.

ويمكن القول أنه قد تمت استفادتنا من هذه النظرية في الكثير من الجوانب المتعلقة والتي تخدم موضوعنا وخصوصا في التحليل للدراسة الميدانية والتي ستأتي في فصول لاحقة من البحث إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت بأفكار وقيم جديدة تؤكد على إنسانية العامل وأنه ليس مجرد آلة تحفزه ماديا (كما ترى المدرسة الكلاسيكية) بل هو كتلة من المشاعر والأحاسيس يجب تعزيزه وإشعاره بالأهمية من قبل الإداري لرفع مستوياته وخلق بداخله روح الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل بها ون ثم زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية.

2- نظرية الفلسفة الإدارية لماك غريغور: يستند دوغلاس ماك غريغور إلى افتراض يقول بأن نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير.

وقد تناول غريغور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية X والتطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y.

ويمكن إيجار خصائص كل من النظر بيبين كما يلي نظرية X: تتوفر على عدد من الافتراضات السلبية حول طبيعة السلوك الإنساني وأبعادها مستوحاة من الاتجاه الكلاسيكي وأهمها:

- الأفراد العاملون في التنظيمات يسلبون بطبيعتهم ولا يحبون العمل ويحاولون تجنبه والدليل على ذلك هو تنفيذهم للعملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم الفعلية.
- يتميز الأفراد بالكسل ولا يرغبون في تحمل المسؤولية كما أنهم يتسمون بتدني مستوح الطموح.
- يعتبر التهديد بالعقاب والإرغام على العمل شيء ضروري لتحقيق أهداف التنظيم من أجل ضمان تحقيق الأداء الإنتاجي.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل كما يعطى هؤلاء الأفراد أهمية لعنصر الأمن الوظيفي والاستقرار².

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي مرجع سابق ص 46.

² - لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، ص147.

نظرية (y): تبرز هذه النظرية التطورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي يؤمن بها ماك غريغور حتى لاحظ ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري لما جاءت به الاتجاهات الفكرية الكلاسيكية القائمة على نظرية (x) والبناء الديمقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين ونظام السيطرة المحكم مما جعل غريغور يطرح بالمقابل سمات نظرية (y) والتي تتضمن افتراضات إيجابية منافية للافتراضات الأولى المتمثلة في:

- الأفراد العاملون في التنظيم لا يكرهون العمل بل يحبونه لأنه يمثل بالنسبة إليهم مصدر الرضا لدى الأفراد العاملين القدرة على عمل المسؤولية ويجتنبونها فقط حينما لا يحققون من خلالها أهدافهم.
- يمارس الأفراد التوجيه الذاتي لأن التهديد بالعقاب لا شكل الوسيلة الأهم لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف التنظيم كما يملك عدد كبير من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل.
- يعمل الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية عنها حاجات التقدير وتحقيق الذات وقيام التنظيم بمساعدتهم على إتباع هذه الحاجات يساعد في إبراز طاقاتهم¹.

من خلال هذه الافتراضات فإن عملية تقييم أداء العاملين إلى جانب التعاون والصدقة الناجمة عن حسن الظن بين العاملين في التنظيم والمديرون الذين سيشرفون على عملية التقييم².

ومنه يمكن القول أن نظرية (y) هي تجسيد للنموذج المرن والمفتوح في التنظيم حيث من خلاله يتحقق الاستقرار التنظيمي وبالتالي يكون أحد أسباب لتقييم أداء العاملين وهذا تحقيق الفعالية التنظيمية في حين نظرية (x) هي تكريس للنموذج المغلق وغياب الاتصال ما يؤثر سلبا على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها وبالتالي عدم تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثالثا: النظريات المدنية

لقد تطور الفكر التنظيمي باستمرار وظهرت بوادر جديدة في نظرية المنظمة من خلال دراسات وبحوث عديدة أكدت على ضرورة وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا والبحث عن الأسباب التي تدفع بالمنظمة والأفراد إلى بذل أقصى جهودهم من أجل المحافظة على المنظمات التي ينتمون إليها في ظل بيئة تتميز بالحركية والتغير والتجديد.

1 - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري 2004 ص85.

2 - مرياح مليكة، 15، مرجع سابق ص78.

1-نظرية النظم:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها.

وتعتبر المنظمة نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض إذ يشبه أنصار هذه النظرية المتصلة بالآلة من حيث ترابط أجزائها ببعضها البعض.

فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة وقد وسعت هذه النظرة لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع البيئة المنظمة¹.

ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام فيما يلي:

- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر.
- النظام يتميز بالكلية والانتقال عن بقية النظم الموجودة.
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها.
- تتفاعل الأجزاء التي يكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهدافه ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام عن الأجزاء الفرعية الأخرى².

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من الأجزاء تتميز بالنشاطات المتفاعلة وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وطبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها متابعة وتقييم أداء العاملين فيها وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية.

1 - علي عياصرة، محمد الفاضل، مرجع سابق ص56.

2 - خليل محمد، حسن الشماع، مرجع سابق ص84.

2- النظرية اليابانية:

هناك بعض الأساليب المدنية في إدارة منظمات الأعمال التي أثبتت جدواها وكفاءتها ومن بينها الإدارة اليابانية.

لقد فاقت الإدارة اليابانية كل التوقعات وأثبتت جدواها وكفاءتها وفعاليتها وتطبق الإدارة اليابانية النظام الرأسمالي من حيث الفلسفة والمضمون وهي تطبق مبادئ ونظريات الإدارة العلمية والإدارة بالأهداف وتركز على فريق العمل بأسلوب إدارة الفريق ودوائر الجودة لمراقبة الإنتاج والتوظيف مدى الحياة هذا إلى جانب اهتمامها بأسلوب الإدارة الجيدة والخبرات اللازمة للعمل واتخاذ القرارات ابتداء من أسفل إلى أعلى والعمل على تحقيق أهداف المرؤوسين إلى جانب أهداف المنظمة، كما تولى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين وتعمل على ترسيخ مبادئ الاحترام المتبادل بين المرؤوسين بعضهم مع بعض وبين الرئيس والمرؤوس¹.

ويرتكز نظام الإدارة اليابانية على عدة نظم نذكر منها:

- 1- نظام التوظيف مدى الحياة: حيث يعتبر الإنسان العامل هو محور اهتمام الإدارة اليابانية.
- 2- نظام التكوين والتدريب المستمر: وتحرص الإدارة على التكوين المستمر للفرد العامل في المنظمة منذ بداية حياته العملية حتى نهايتها.
- 3- سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص الممدود: حيث تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في ما وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي أي أن الفرد هنا يأخذ تكوينه إلا في مجال تخصص محدود.
- 4- نظام الترقية والأجور: تحدد الأجور على أساس نوع المعادة والتكوين المتحصل عليه من الدراسة الحاصل عليها الموظف أما بالنسبة للترقية فالاعتبار الأول هو مدة الخدمة والسن الأكبر بالإضافة إلى نسبة التكوين المتحصل عليه الذي أعطاه مستوى أعلى في الأداء والمهارة².
- 5- نظام صنع القرار: وهي المشاركة باتخاذ القرارات بحيث يتم اشتراك كل من يستأثر بهذا القرار.

¹ - ضرار العتيبي، وآخرون العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2007، ص80.

² - درة عبد الباري وجودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ص95.

ومن هنا نرى أن النظرية اليابانية بدأت بتمجيدها للمورد البشري وذلك بتوفير كل متطلباته لكي يقوم بعمله على أكمل وجه ويكون باستطاعته تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة وذلك عن طريق الاعتماد على عناصر تقييم الأداء المستمر، والتركيز على الأداء أكثر من العلاقات غير الرسمية، التناسب مع الشكل التنظيمي والظروف المغيرة والتقليل من المستويات الإدارية.

خلاصة

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل والذي تم من خلاله عرض أهم النظريات التي درست وتناولت موضوع الأداء والفعالية التنظيمية ابتداءً من النظريات والمآخذ الفكرية والكلاسيكية، والتي ركزت في محتواها على الجزء الرسمي من التنظيم كوسيلة لبلوغ وتحقيق الأهداف، كالزيادة في الإنتاجية بصورة كبيرة بغض النظر عن الوسيلة لكنها أهملت العصر البشري، ولم يثمن وجوده في الحلقة الإنتاجية، وأعقبها في الظهور المدرسة النيوكلاسيكية بتعدد نظرياتها حيث أخذت بالدراسة الجوانب التي أهملتها سابقتها، واهتمت بدرجة كبيرة بالفرد كأنهم طرف في العملية الإنتاجية ووجوب توفر الاحتياجات الأساسية وهذا من أجل تحقيق الأهداف مثل الزيادة في الفعالية التنظيمية والوصول إلى أفضل مستوى الأداء، وبعدها كان بروز النظريات الحديثة حيث تركت تراثاً علمياً مختلفاً أسهم من توجيه الدراسات والبحوث العلمية من خلال تسليط الضوء على مختلف القضايا كالولاء التنظيمي، الأداء والفعالية التنظيمية وهذا ما فتح المجال في إثراء الفكر واختلاف الرؤى بمجال التنظيم.

الفصل الثالث: تقييم الأداء

تمهيد

أولاً: أنواع الأداء.

ثانياً: مكونات الأداء.

ثالثاً: عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

رابعاً: تقييم الأداء.

خامساً: أهمية تقييم الأداء.

سادساً: أساليب تقييم الأداء.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير. كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، باعتبار أن الفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء سواء على المستوى الإداري أو المستوى التنفيذي وانطلاقا من أهمية تحليل أداء الأفراد العاملين وربط ذلك بسلوكهم. أولا: أنواع الأداء

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

1- الأداء الداخلي:

يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها المسيرين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداء التالية:

1-1 الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي هو الصفة التي تنظم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها والطريقة المعتمدة لبلوغ تلك الأهداف ، ولقد ارتبط الأداء لفترة طويلة بالهيكل التنظيمي لكن حاليا وف يظل القيادة الإستراتيجية أصبح الأداء يقيم بالنسبة للمنافسة في الأسواق مستقلا بذلك عن الهيكل التنظيمية. ويشمل الأداء التنظيمي على مجموعة من الأداء وهي¹ :

- الأداء المالي: وهو مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها.
- الأداء التجاري: وهو يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، ص135.

- **الأداء التقني** : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها.
- **الأداء البشري**: يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي وهو من أهم مصادر الأداء.
- **الأداء الاجتماعي**: يتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة لأن الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل.

2- الأداء الخارجي:

ونعني بالأداء الخارجي الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي للمؤسسة والتي من خلالها إدراكها واستغلالها تحقيق المؤسسة أداء جيد من هذه الفرص نذكر (انفتاح أسواق جديدة واعدة أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براءات اختراع استثمارها أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة....) هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء خارجي ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في المحيط الخارجي فيبدل على أداء خارجي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهة هذه التهديدات.

ثانياً: مكونات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجع به *بورتولولر* إلى ثلاث عوامل

رئيسية هي:

1- **الجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فيقدر ما يكون هناك دافعية لأداء

العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء. كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك إجمالية المكافأة (ماديا أو معنويا) فطموح الفرد في الترقية والتقدير والاعتراف وزيادة المرتب نعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

2- **قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة:**

التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة وهي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة وثقة في إمكانية إتقان وأداء عمل معين تدفعه إلى مزاولته أي نشاط وآيا كان نوعه ويجعله يبذل جهد أكبر بدفعه إلى أداء مستمر.

3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:**

يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وما هو

جاري له وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة¹.

الجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج إعادها ولا يمكن

أن يؤثر كل عنصر على حدا على الأداء بمعزل عن، العنصر الآخر. ومعنى هذا أنه

¹ - بركات نعيمة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة ص42.

يوجد تفاعل فيما بينهما بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء أي من الأساسيات وخصائصه فالنظر إلى الأداء كسلوك بشري فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله ومدى امتلاكه للقدرات اللازمة وإدراكه الوظيفي.

ثالثاً: عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1- عناصر الأداء

تمثل عناصر الأداء أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتتوعدت هذه العناصر والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول إلى الأداء المطلوب ويشير (كردي)

إلى أهم هذه العناصر:

1- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

والأداء لكل مؤسسة أو منظمة يتمثل في مجموع الأداءات لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الفردي، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.¹

¹ -علي سلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998، ص33.

2- العوامل المؤثرة في الأداء

تبين أن الأداء جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق المؤسسة، والارتقاء بها باستمرار من جيد لأجود، دونما الاكتفاء بمستوى معين من الأداء، هذا هو الأصل في العمل، لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها، ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب، أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم، وقد يعزى هذا إلى مجموعة من العوامل منها:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خططا تفضيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات

الإنتاج المطلوب لأدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، وهذا يؤدي إلى تساوي بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في

التخطيط ومنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول للمشكلات.¹

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب التي

ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بينهم.

¹ -علي سليمي، مرجع سابق، ص 39.

- 4- **الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.
- 5- **التسيب:** التسيب في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف داخل المنظمة.
- 6- **غياب الأمن الوظيفي:** إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساس للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضروريات الإنتاج الفكري في العمل.
- 7- **غياب العدالة في الترقيات والحوافز:** يرتبط العاملون في المؤسسات لأسباب عدة، منها الاقتصادية والاجتماعية والمهنية والمعنوية وغيرها، وتكون جميعها من أجل إشباع حاجتهم وتحقيق أهدافهم، فالكامل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل الذي يقدمه لها. بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة، والأجر المناسب والحافز المحفز للعمل والإبداع، في غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل، وينعكس ذلك في أدائه.¹

¹ -جمال المرسي وثابت ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 484.

رابعاً: تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء

1-1 تعريف تقييم الأداء

يشير لفظ تقييم الأداء إلى جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم في جميع البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج، للحكم على مدى كفاءة وجودة وفعالية ومدى مطابقة الإنجاز الفعلي للخطط الموضوعية¹.

ويعرف: تقييم الأداء هو تحديد قيمة شيء ما مقارنة بمعيار معروف ومتفق عليه، والقيم قد تكون وزناً أو حجماً أو مسافة أو زمناً أو غير ذلك، ومعنى ذلك أن تقييم هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه.

ومعرفة الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي:

- كيف تعمل المنظمة بشكل جيد.
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها.
- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- يساعد تقييم أداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء.

¹ - محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2001-2002، ص351-352.

وبصفة عامة: يتطلب تقييم الأداء توفير نظام جيد للمعلومات لتزويد القائمين بالقياس بالبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة.

1-2 أهداف تقييم الأداء:

لماذا تقييم الأداء؟¹ وذلك لتحقيق هدفين هما:

1- تحقيق الاتزان في تنفيذ إستراتيجيتها:

قال: waht gets measured gets done (loyd killy) أي «ما تستطيع قياسه تستطيع

فعله»، فكما استطاعت المنشأة أن تحدد مهامها بدقة وتبين أهدافها بوضوح كلما نجحت في تحقيق ما تريده عند ممارستها لنشاطها، وإذا استطاعت المنشأة أن تشيد مقاييس دقيقة وواضحة ومفهومة كلما اتجه العاملين نحو تنفيذ أعمالهم بما يواكب الإستراتيجيات الموضوعية وتتجنب بذلك جهودا كانت ستتم في السباحة نحو أغراض غير مطلوبة أساسيا مما يضيع ويبدد الموارد ويؤدي الكفاية في الأداء.

2- زرعهم التعليم والنمو الذاتي للمعرفة لدى العاملين في المنشأة: تستطيع المنشأة توفير قوى

عاملة عالية الكفاءة من خلال برامج مخططة إكسابا للمعرفة والمهارات المناسبة من خلال التدريب الفعال وبرامج التعليم الذاتي التي تساهم في تكاليفها، ومما يجعل هذه البرامج مقبولة لدى العاملين ربط العمل فيها بالترقيات والحوافز.

كما أن من أهداف تقييم الأداء الإداري أنه يمكننا من اختيار الأفراد الصالحين للترقية،

ووضع الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور مما يولد التنافس بين الأفراد والأقسام

¹ - سعيد بحيري، التخطيط الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في المنظمات الحكومية، جمهورية مصر العربية، فيفري 2007، ص235-234.

المختلفة قصد زيادة الإنتاجية ومقارنتها بالأقسام الأخرى ثم معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

خامسا: أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية تقييم الأداء تكمن في التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن، تتحقق هذه العملية في المشاريع الاقتصادية من واقع البيانات والمعلومات التي تستنبط وتحمي من سير النشاط، وهذا يعني أن عملية قياس الأداء يحفز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ويحقق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة، كذلك يحقق تقييم الأداء اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا، وتفسير أسباب هذه الانحرافات ووضع الحلول لها من خلال عملية تقييم شاملة للوحدة الإنتاجية ومدى استخدامها الكفاء للموارد الاقتصادية المتاحة سواء مادية أو بشرية، وتوجيه العاملين بأداء مهامهم وفق متطلبات الخطة الإنتاجية¹.

1- الآثار الإيجابية لتقييم الأداء: وتتمثل في الفوائد التالية:

- يرصد المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الإيجابية في المنظمة وهذا في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.
- توفر تغذية عكسية عن أداء الفرد، وبسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير وتحسين أدائه مستقبلا.

¹ - عمر وصفي عقيلي وآخرون، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 374.

- يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العمال ذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام وتقدير من قبل المنظمة، والتي تحرص على تطوير وتحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية.
- إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية و انخفاض معدل الدوران في العمل .
- يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء ومرؤوسيهم، والذي يمثل جانبا هاما في عملية الإدارة بصفة عامة، والإشراف والتوجيه بصفة خاصة.
- كما يفيد تقييم الأداء في أنه¹:
- يبين الفرد الذي يستحق الترقية.
- يبرر منح العلاوات.
- يوضح العامل الذي يجب تكوينه، والذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، والذي يتم الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

2- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها:

1-2 تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية

وذلك على النحو التالي:

¹ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)، ملتقى دولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، جامع ورقلة ، 09-10/03/2004.

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي من كفاءة العمال، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمناً أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد البشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل.

2-2- الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة فهي تعبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات وقدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

2-3- تقييم الاستقطاب والاختيار: تعبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب والاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد¹.

2-4- تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية وتقييمها: تبرز نتائج تقييم أداء العاملين عادة نقاط الضعف والقوة في أدائهم فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي تحدد على أساسها ماهية ونوعية برامج التكوين التي تحتاجها.

2-5- تحديد الحوافز التشجيعية: من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز.

¹ - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 378.

2-6- إنهاء الخدمة: يأخذ إنهاء الخدمة شكلين، أولهما الطرد الذي يعبر أقصى عقوبة، أما

الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة نتيجة الفائض في العمالة.

2-7- النقل الوظيفي: تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة ومعيارا مهما لمعرفة العاملين الذين هم

بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلائم أكثر مع قدراتهم.

سادسا: أساليب تقييم الأداء

إن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون

مستترا نمويا، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية التي

يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلا تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء

ومحادثتهم، أما السلوك المستمر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهد

الخارجية محدودة، مثل الذي يمارسون أعمالا إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار

أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكيات.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر

غالبا في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالبا ما يكون في الأعمال

الجسمانية واليدوية.

وبذلك تنقسم أساليب تقييم الأداء إلى موضوعية وذاتية.

1- أساليب القياس الموضوعية للأداء: وتتمثل في:

- كمية نتاج الأداء.

- جودة نواتج الأداء.

- كمية وجودة الناتج معا.

- كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة القياس ومثال عن هذا النوع من المقاييس عدد صفحات المطبوعة في اليوم، ويعيب هذا القياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإدارة الفرد فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات وبالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعية له.

- جودة ناتج الأداء:

قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي ودقيق الجودة وصعوبات أخرى ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته، كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد أو دقة الآلات.....الخ¹.

- كمية وجودة الناتج معا:

يعتبر هذا المقاييس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة على حد واحد ومثال هذا النوع عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة، فمشكلة هذا النوع من

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص364-373.

المقاييس أنها مركبة فإضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم والجودة معا فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2- أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء:

بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات وصعوبات فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام وتقديرات الآخرين (الرؤساء والمشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن وهي الأكثر شيوعا عن المقاييس الموضوعية، وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المقاييس التدريجية.

- المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

- القوائم السلوكية.

1- المقاييس التدريجية:

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالمقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة، قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار والجودة والسرعة...الخ.

2- المقاييس الترتيبية أو المقارنة:

تقدم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم¹.

- **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالمقياس الأفضل من بين كل شخصين، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يقوم القائم بالمقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

3- القوائم السلوكية كمقياس للأداء

في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالمقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي² ، وتندرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

- **طريقة الوقائع الحرجة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثار بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال، فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، وهذا ما يجعل منها قاعدة برامج تكوينية يمكن أن تحد بهدف بحسين وتنمية أداء الفرد.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، الإسكندرية، 1999، ص 374-383.

² - المرجع نفسه، ص 386-393.

- **طريقة القوائم:** تقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، وعلى أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها وشملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية وتطرح النقاط السلبية لبنود القائمة، أما البنود التي لم تعطى نقاطا فتبقى فارغة وتستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** وهو وسيلة احتكام والعودة إلى معدلات ثابتة، ويستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واح من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء¹.

والاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم والأجدى لقياس ما ينبغي قياسه.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، د.ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص374-383.

خلاصة

يعتبر الأداء داخل المنظمات العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، كما يعد وسيلة النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المنظمات أو المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المنظمات الفعالة أن يهتموا بتحسين الأداء خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية هاته الأخيرة التي تضمن لها مكانتها وقدرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأسرع وقت.

الفصل الرابع: الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بالأداء

تمهيد

أولاً: أهمية وخصائص الفاعلية التنظيمية.

ثانياً: مؤشرات الحكم على الفاعلية التنظيمية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية.

رابعاً: صعوبات قياس فاعلية المنظمة

خامساً: أثر مستوى الأداء على فاعلية المنظمة.

سادساً: استخدام نتائج تقييم الأداء.

خاتمة.

تمهيد:

يعد الأداء احد أهم الجوانب، التي يتوقف عليها نجاح المنظمات كما تعتبر إدارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التواصل إلى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها والتعرف على كيفية المحافظة على الأداء الحالي وتحسينه وتطويره وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليه، ويرتبط الأداء للعاملين بالمنظمة بقدرتها إدارة هذا الأداء والتي تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه وتطوير الأداء يتطلب تطوير إدارة الأداء هذا التعلم وتحديثها وتجديدها بالإضافة إلى العديد من المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية التي عقدت هنا وهناك لتدريس وسائل تطوير الإدارة التعليمية وتجديدها إلى أن الأمر يبقى مرتبط بالبيئات الإدارية السائدة في الوطن العربي والمرتبب بدورها بطبيعة النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تفرض النمط العام للإدارة في كافة المجالات.

أولاً: أهمية وخصائص الفاعلية التنظيمية:

سنتناول في هذا المطلب كل من أهمية الفاعلية التنظيمية وأهم الخصائص التي تتميز بها فيما يلي:

1- أهمية الفاعلية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى مؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليه في المقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي ويبقى على حياتها ويساعدها على النمو فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسة العاملة فيه، وتعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره،

وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه¹. يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها².

2- **خصائص الفاعلية التنظيمية:** من أبرز خصائص الفاعلية التنظيمية ما يلي:

- **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاجتماعية والاقتصادية.....الخ.
- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد...الخ.
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فاعلية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والوقت الذي يتم فيه تقويم فاعلية المنظمة فيه، الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية، وجود هدف ومتفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه، ضرورة التوافق والانسجام لجميع أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم بين الأهداف الخاصة والأهداف العامة للتنظيم والتطلع إلى فرص التحسين والبحث عن التجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف.

ثانياً: مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة:

تعتبر مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة هي مؤشر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأهداف خاصة بالتفاعل بينهما وبين الظروف الخارجية³، والتي تنقسم بدورها إلى:

1- المؤشرات الداخلية:

وترتبط بالمداخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

1 - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 208.

2 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996 ص 228.

3 - بدر حامد رمضان، السلوك التنظيمي، ط6، الكويت دار النشر والتوزيع، ص 372.

1-1 تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2-1 المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى الأعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى أن المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.

3-1 المهارات العلمية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتخلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بانجاز الأعمال.

4-1 التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

5-1 المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

6-1 تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

7-1 الإدارة السلمية للصراع: إن تقليل الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.

8-1 الحوادث: إن المنظمة لا تستهين بحياة البشر ولا تفقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي المنظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية¹.

9-1 التأخر والغيابات بين العاملين: ويمكن قياسها بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعداد أو التمارض أو الأمراض المهنية².

10-1 كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات¹.

¹ - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، مرجع سابق ص 285.²

1-11 **الدافعية لدى العاملين:** ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق أهداف المنظمة.

1-12 **وجود توقعات مشتركة بين الذين ينتمون إلى التنظيم:** مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

1-13 **درجة كفاية وتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم².**

1-14 **الرضا الوظيفي:** يعد الرضا الوظيفي داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية الأداء للأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة³.

2- المؤشرات الخارجية:

وترتبط بالمرجات وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

2-1 **إنتاج السلع والخدمات:** إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

2-2 **الجودة:** إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

2-3 **تحقيق الأرباح:** إن تحقيق الأرباح يساعدها على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها الربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

2-4 **المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل مشكلات اجتماعية.

2-5 **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فمعنى ذلك أن منتجاتها تلأم متطلبات البيئة التي تعيش فيها⁴.

1 - حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 386.

2 - أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك، مرجع سابق ص 285.

3 - حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 386.

4 - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 235.

2-6 التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على فاعلية المنظمة وسنذكر منها ما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
- أساليب التكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس مال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة¹.

رابعاً: صعوبات قياس فاعلية المنظمة:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفاعلية وتحدي متغيراتها الأساسية يجعل عملية القياس صعبة.
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفاعلية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المنظمة من حيث طبيعة² النشاط والحجم إلى جانب آخر ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من منظمة لأخرى.

¹ - سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص236.

² - أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص94.

إن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية وعليه أصبح من الواجب مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفاعلية التنظيمات وتشخيصها، نذكر منها:

- لابد من تحديد الهدف في عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفاعلية هل يتم على مستوى كل مؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو وظيفة من وظائف المؤسسة.
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة.
- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعلية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط وهذا ما يسمح له الوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية/خارجية) والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

خامسا: أثر مستوى الأداء على فاعلية المنظمة:

1- عمليات الأداء: يتضمن الأداء جوانب كثيرة من أهمها:

1-1 صنع القرار: يعني القرار في التعليم الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها بهدف إصدار قرار وسلسلة قرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات ويمر صنع القرار بعدة مراحل:

- تعرف المشكلة وتحديدها وتحليلها.
- جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة، والتي ستشمل أساس تحديد البدائل.
- البحث عن البدائل لحل المشكلة، وضع معايير للحكم عليها.
- تقييم كل بديل وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في كل بديل والتنبأ بالنتائج المتوقعة منه.
- اختيار أفضل بديل في ضوء ما تم الحصول عليه من المعلومات.
- تحويل القرارات إلى عمل فعال أي يصبح القرار موضع تنفيذ.

ومن ثم يمكن القول أن القرار يعد محصلة جهد جماعي مشترك يتضافر فيه فريق من العاملين لمواجهة المشكلة أو الموقف موضوع القرار، ويمكن الحكم على جودة القرار من خلال متابعة نتائج القرار بعد فترة من صدوره والحكم على كيفية التي تصدر بها، وليس الحكم على القرار نفسه، فالقرار الجيد هو الذي يتخذ على أساس وطريقة منهجية¹.

1-2 الاتصال: يعتبر الاتصال الإداري الفعال أحد مقومات تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لكونه يعد متطلباً حيوياً لممارسة جميع الأنشطة الإدارية ويحقق الاتصال الجيد العديد من الأهداف العامة ومنها:

- المساعدة على توزيع الأعمال داخل المنظمة.
- تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة عن مخرجات العمل ومشكلاته والاقتراحات لحلها.
- نقل المعلومات وتبادلها في الاتجاهات المختلفة سواء من الأسفل للأعلى أو العكس.

ويقوم الاتصال على عناصر تتمثل فيما يلي:

- أ- المرسل: وهو الملقى للرسالة قد يكون شخصاً أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو جهاز مثل الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وغيرها والذي يريد أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة.
- ب- المستقبل: يقوم المستلم أو المستقبل أو المرسل إليه باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع البصر الشم الذوق اللمس)، ويقوم باختبار المعلومات وتفسيرها وقد يكون المستقبل فرد أو جماعة أو المركز
- ج- الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتل تفسيرات مختلفة وأن تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية، وحتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها.

1-3 تحديد وسيلة الاتصال:

¹ - منى مسغولي، سمية قداش، دور وأثر تفسير الكفاءات البشرية والإستراتيجية، التنافس في تحقيق الميزة التنافسية (الإستراتيجية الجودة الشاملة) ص 78.

وتحدد وسيلة الاتصال المناسب بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة ومنها موضوع الاتصال طبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين.

- التكامل مع نظام المعلومات.
- مراعاة الاحتياجات الضرورية للمنظمة.
- تقسيم العمل.
- توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لوضع شبكة اتصالات تساهم في تسهيل تدفق المعلومات بين أرجاء المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال ومعرفتها من كل العاملين بالمنظمة.
- تجنب أي تشويش يعوق الاتصال ويشكك في صدقه.

1-4 العمل بروح الفريق/ العمل الجماعي:

يعد العمل التعاوني أحد أفضل الطرق للارتقاء بمستوى أداء المنظمة باعتباره مجموعة متكاملة ومتجانسة من الاستراتيجيات الأداء التي تضع الفرد في موقف جماعي يقوم فيه بدور فعال وما يتطلبه ذلك من العمل في جماعة لتحقيق أهداف مشتركة وممارسة أنشطة متنوعة تشمل كلا من الجوانب المعرفية والمهارات الاجتماعية فالنمط التعاوني يزيد من الدافعية في العمل والعلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأفراد ويحسن المشاركة في أداء المنظمة.

1-5 التدريب وآلياته:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها المنظمة إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل وتقييم الأداء بالمقارنة مع الأهداف وخطط الأداء وفي ضوء ينظر للتدريب على أنه: آلية لتحقيق والتطوير الفعلي للأداء للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدد خطط الأداء. اختيار لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب فيه في ضوء من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

سادسا: استخدام نتائج تقييم الأداء¹:

تختلف تقارير تقييم الأداء للعاملين من إدارة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ومن نظام إداري لأخر حسب طبيعة هذا النظام والإدارة المنظمة أو المؤسسة ومهتمة برامجها وهيكلها التنظيمي. وقد تحتفظ الإدارة بنماذج معدة مسبقا لتقييم الأداء العاملين بها، وقد لا يتوفر لديها مثل هذه النماذج وقد تحتفظ بنموذج واحد للتقييم وقد تحتفظ بعدة نماذج حسب الفئات الوظيفية، وآيا كان الأمر من المفترض أي يحتوي التقرير تقييم الأداء على 4 أجزاء رئيسية هي:

- بيانات شخصية عن الشخص الخاضع للتقييم ومن أهمها، اسم الفرد، وظيفته، تاريخ الالتحاق بالوظيفة، القسم والمصلحة التابعة لها، التقدير الحاصل عليه في التقييم السابق، الإجراءات التأديبية المسلطة عليه.
- وصف موجز للمهام وواجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد من الواقع، وصف الوظيفة كما هو معتمد رسميا وأهم مؤشرات تقييم الأداء إذا كانت مشمولة في بطاقة الوصف الوظيفي والمجالات التي يشملها ومن المتوقع أن تختلف هذه المعايير باختلاف فئات العاملين.
- وعليه فيمكن بناء وتطوير مجموعة من المعايير وعناصر التقييم الأداء من خلال الأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

- **المعايير الشخصية:** وهي تركز حول قدرة الموظف على بذل والعطاء وتحقيق الذات واللياقة التي يظهرها الموظف في المواقف المختلفة.

- **المعايير العلمية:** وهي قدرة الموظف على أداء واجباته وحل كافة المشاكل التي يتعرضها عمله بهدف انجاز الهدف.

ومن بين المعايير الأكثر

- المعرفة بالعمل والإلمام بمهام الوظيفة.
- الجهد والحماس في أداء العمل.
- جودة العمل.

¹ - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2002-2001، ص351-352.

- المواظبة والانتظام في العمل.
- تنظيم الوقت وتحديد الأولويات.
- قدرات التطوير الذاتي لأداء العمل.
- السلوك الوظيفي.
- مهارات الاتصال الشفوي.

خلاصة

يسهر القائمون على المنظمات على تطوير أساليب العمل من خلال الاستغلال الأمثل لمهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوكيات التي يتبعونها في أداء أعمالهم ولا يتم ذلك إلا باللجوء لتطوير العاملين عن طريق تدريبهم بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم بشكل مستمر للوصول إلى الأهداف المسطرة زيادة فعالية المنظمة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: مجتمع الدراسة.

خامساً: أدوات الدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

بغرض التعرف على عملية تقييم الأداء وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي ميدانيا سننتظر في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

تتضمن المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، المجال البشري وهو مجتمع البحث أي الأفراد الذين أجريت معهم الدراسة والمجال المكاني أي الجمعيات التي أجريت فيها الدراسة.

1- المجال الزمني:

تم الانطلاق في الدراسة النظرية في شهر فيفري 2022 بعد الموافقة على الموضوع من طرف اللجنة العلمية واستمرت إلى شهر أفريل وذلك لصعوبة الحصول على المادة العلمية لنقص المراجع المتخصصة في موضوع إدارة الأداء وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، وثم الانطلاق في الجانب الميداني في شهر أفريل حيث قمنا بدراسة استطلاعية في 16 أفريل بعد تفريغ الاستمارة قمنا بإجراء مقابلة مع موظف جمعية جوهرة الساحل وقد واجهنا صعوبة تطبيق الدراسة ذلك أن الجمعيات الخمس محل الدراسة بعيدة عن بعضها البعض.

2- المجال البشري:

أجريت الدراسة الميدانية مع موظفي 05 جمعيات ذات طابع اجتماعي بولاية جيجل والذي بلغ عددهم 50 موظف يتوزعون على 05 جمعيات هي:

- جمعية جوهرة الساحل.

- جمعية الإرشاد لتربية الطفولة وتوعية الشباب.

- جمعية الإرشاد والإصلاح.

- جمعية تنوير.

- جمعية رواد المستقبل.

وكل المبحوثين يشغلون منصب معين وهم رؤساء الجمعيات وموظفي مصلحة الإدارة، موظفي الاستقبال، المشرفات.

ولقد وجدنا تعاوناً وتفهماً كبيرين ساعدنا على جمع المعلومات اللازمة.

3- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 50 من العاملين في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي في ولاية جيجل حيث تم اختيار خمس جمعيات بعد التحقق والاستطلاع من أنه يفوق عدد موظفيهم الـ 10 أفراد ليتم توزيع الاستمارات عليهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية حيث تم توزيع 10 استمارات على 10 أفراد.

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضيات هي الحلول الممكنة التي يفرضها الباحث للمشكلة وذلك بناءً على ما تكون لديه من خلفية مقروءة أو مسموعة أو مرئية عن المشكلة قيد الدراسة¹، أي هي حل مؤقت وأولي يجب اختبارها، وهي كذلك تخمين ذكي وتفسير محتمل للعلاقة بين المتغيرات.

وقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية رئيسية وهي: الأداء الإداري هو أساس لتحقيق الفعالية

في المنظمة.

وثلاث فرضيات فرعية وهي:

- الأداء ركيزة أساسية في المنظمة الفعالة.
- التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز أساس لتدعيم والحفاظ على فعالية المنظمة.
- الجمعيات الاجتماعية في جيجل تمارس إدارة الأداء.

¹ - رحيم يونس، كرم الفراوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، 2007، ص 41.

ثالثا: منهج الدراسة

وهو الطريقة التي يسلكها الباحث في معالجة موضوع بحثه أي أنه من أجل أنتكون الدراسة علمية لابد من أن تستند إلى منهج علمي يسير رفقته ويتحدد نوع المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها، ويمكن إعطاء تعريف للمنهج على أن عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية صحيحة يمكن تفسيرها².

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتبعاً لقدرات الباحثين واختلافهم وإمكاناتهم، ومن المناهج المعتمدة المنهج الوصفي، وهو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة معرفة واقع تجسيد إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

رابعاً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 50 من العاملين في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي في ولاية جيجل، حيث تم سحب 05 جمعيات باستخدام المعاينة العشوائية بنسبة تمثيلية قدرت ب...، حيث يوجد في جيجل جمعية تنشط في المجال الاجتماعي.

² - موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب لل نشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص98.

خصائص مجتمع الدراسة

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
40%	20	من 25 إلى 30
26%	13	من 31 إلى 35
16%	05	من 36 إلى 40
8%	04	من 41 إلى 54
10%	05	من 46 فما فوق
100%	50	المجموع

توضح المعطيات المدونة في الجدول رقم(01)أعلاه الذي يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن أن أكبر نسبة من المبحوثين 40% والذي قدر عددهم ب 20 موظف تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة، تليها نسبة 26% من المبحوثين والذي قدر عددهم ب 13 موظف تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، وبعدها فئة الموظفين بين سن 36 إلى 40 سنة قدرت ب 16% أي ما يمثل 08 أفراد لتأتي بعدها الفئة العمرية الأكبر وهي من 46 سنة فما فوق ممثلة ل 05 أفراد وأخيرا فئة الموظفين بين 41 إلى 45 سنة فتمثلها 08% أي ما يعادل 04 أفراد.

ومن خلال هذا يمكن القول أن هناك تنوع في أعمار أفراد مجتمع الدراسة، فالجمعيات تسعى إلى الاحتفاظ بالموظفين القدامى الذين يتميزون بالخبرة في العمل ومعرفتهم لكل ما يتطلبه العمل الجهوي مع السعي أيضا إلى توظيف فئة الشباب وهذا ما يتماشى مع سياسة الدولة الرامية إلى القضاء على البطالة والاستعانة بالرصيد العلمي والمعرفي والكفاءات الشبابية من خريجي الجامعات والمعاهد، إضافة إلى تكوين جيل جديد يعوض الموظفين الذين اقتربوا من سن التقاعد أو الذين قرروا تغيير مكان العمل أو تركه.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية والمهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
إبتدائي	02	%04
متوسط	01	%02
ثانوي	08	%16
جامعي	36	%72
تكوين مهني	03	%06
المجموع	50	%100

من خلال بيانات الجدول رقم (02) أعلاه الذي يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى

التعليمي يلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين 72% والذي قدر عددهم ب 36 موظف من خريجي الجامعات تليها نسبة 16% من المبحوثين والذي قدر عددهم ب 08 موظفين ذوي التعليم الثانوي كما قدرت نسبة الموظفين ذوي مستوي التكوين المهني والابتدائي أو المتوسط فقدرت على التوالي ب 06% 04% 02% بما يمثل ثلاث أفراد فردين وفرد واحد.

ويرجع ذلك إلى المتطلبات العلمية للتوظيف في الجمعيات التي تتطلب شهادة علمية أو

مهنية، لأن طبيعة العمل تفرض على الموظف أن يكون من ذوي المؤهلات العلمية التي تساعده في تسيير شؤون وظيفته دون الحاجة إلى الاستفسار المتكرر واللجوء إلى دورات تكوينية طويلة.

ولتسيير إدارة أي تنظيم بشكل محترف تلجأ الإدارة إلى تعيين طاقم إداري من ذوي الشهادات

العليا التي تكون لديهم معارف وخبرات تمكنهم من إنجاح العصرية الإدارية وخدمة أهداف الجمعيات وتكريسها.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
56%	28	أقل من 5 سنوات
28%	14	من 5 إلى 10 سنوات
10%	05	من 11 إلى 15 سنة
02%	01	من 16 إلى 20 سنة
04%	02	21 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

يبين الجدول (03) أعلاه الذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية أن أكبر نسبة من المبحوثين 56% والذي قدر عددهم بـ 28 موظف أقدميتهم أقل من 05 سنوات في حين أن 14 موظف تتراوح فترة شغلهم للوظيفة بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 28%، أما المدة بين 11 سنة و15 سنة فعدد الموظفين الذين ينتمون إليها هو 05 أي ما يساوي 10%، والنسبتين الضعيفتين ترجع بالتوالي لمدة 21 سنة فما فوق بتكرار يساوي 02 ويمثل 04% وفئة سنة 16 إلى 20 سنة بتكرار يساوي 01 ويمثل 02% من الموظفين.

ونلاحظ أن أكبر نسبة من فئة الموظفين ذوي الأقدمية من 05 إلى 10 سنوات وتليها الفئة الأقل من 05 سنوات وهذا يرجع إلى أن الجمعيات تسعى للحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة في العمل كونهم أكثر إماما بأساليب العمل داخل الجمعية وكذلك معرفتهم بمختلف الإجراءات المتبعة في التعامل مع مختلف المشاكل التي قد تعترض على عملها.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة المهمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
متطوع	18	36%
موظف	32	64%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل توزيع أفراد المجتمع حسب طبيعة المهمة أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ 32 فرد أي 64% تمثل الأفراد الموظفين، أما الأفراد المتطوعين فتمثل نسبة 36% أي بتكرار يساوي 18 .

وهذا يعود إلى الأعمال والمهام الكثيرة التي تقوم بها الجمعيات والتي توجب توفير أكبر عدد ممكن من الموظفين لتحقيق التوازن بين الخدمة والطلب، ولا نهمل طبيعة الجمعيات التي ترجع إلى قانون الجمعيات والذي ينص على أن الجمعية تتكون من أعضاء متطوعين طبقاً لنص المادة 02 من نص القانون 12-06 المؤرخ في 2014/01/12 المتعلق بالجمعيات التي تنص على أن يشترك هؤلاء الأشخاص في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعاً ولغرض غير مريح من أجل ترقية الأنشطة وتشجيعها.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الموقع في الهيكل التنظيمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
رئيس	05	10%
مرؤوس	45	90%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) الذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الموقع الوظيفي أن أكبر نسبة من المبحوثين 90% والذي قدر عددهم بـ 45 فرد هم مرؤوسون في حين أن

10% هم رؤساء الجمعيات ويمثل 05 أفراد وهذا يعود إلى توزيع الاستثمارات على 05 جمعيات وقد ارتأينا أن تكون العينة على أكبر قدر من التمثيل لمجتمع الدراسة.

خامسا: أدوات الدراسة

1-المقابلة

وهي من أدوات البحث العلمي التي برزت كأداة رئيسية في مجال التشخيص والعلاج النفسي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عديدة وهي شائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض.

ويمكن تعريفها على أنها أداة من أدوات البحث العلمي يستعمله الباحث للحصول على معلومات تساعد في الإجابة على تساؤلات بحثه أو اختبار فرضيات دراسته، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محددة بدقة أو على شكل نقاط¹.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة أثناء إجراء الدراسة الميدانية من خلال الاتصال برئيس جمعية جوهرة الساحل، حيث قمنا بغرض مضمون الدراسة ومعرفة أسلوب المعاملات الإدارية التي تتعامل بها المؤسسة.

- دليل المقابلة

س1: كيف يتم التوظيف في الجمعية؟.

س2: كيف يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين؟.

س3: كيف تتم عملية تقييم أداء الموظفين؟.

¹ - نبيل حميدش، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جوان، 2012، جامعة سكيكدة الجزائر.

س4: هل يتم الاعتماد على آراء الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل داخل الجمعية؟.

س5: هل تحتوي الجمعية على نظام الحوافز؟.

س6: هل تعمل هذه الحوافز كموجة لأداء العمال من أجل زيادة فعالية المؤسسة؟.

س7: كيف يتم تقييم أداء الموظف؟.

س8: هل لتقييم الأداء دور في زيادة فعالية الجمعية؟.

2- الإستمارة

اعتمدنا أيضا في دراستنا على الاستمارة إذ تعتبر استمارة البحث من أهم وأكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى ما تقدمه هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة أو المشكلة¹.

اشتملت على 36 سؤال صيغت هذه الأسئلة وفق أعاد ومؤشرات وفرضيات

الدراسة وقد قسمت إلى 04 محاور هي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية ويحتوي على السن والشهادة والأقدمية ومجال العمل وطبيعة المهمة والموضع في الهيكل التنظيمي.
- المحور الثاني: الأداء ركيزة أساسية في المنظمة يحتوي على 10 أسئلة.

- خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جور للنشر، الجزائر، 2008، ص 130.¹

- المحور الثالث: مساهمة التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الأداء ويتكون من 14 سؤال.
- المحور الرابع: أثر الأداء على الفاعلية التنظيمية ويتكون من 06 أسئلة، وقد واجهتنا بعض العراقيل في جمع الاستمارات لتعدد الجمعيات وبعدها عن بعضها البعض.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسات وهي مجالات الدراسة من المجال الزمني والمكاني والبشري والفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة، إضافة إلى المنهج الوصفي المستخدم في دراسة عملية تقييم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، وتطرقنا أيضا إلى مجتمع الدراسة وخصائصه والمتكون من موظفي بعض الجمعيات الاجتماعية في ولاية جيجل واستعملت المقابلة والاستمارة كأداتين لجمع البيانات من موظفي الجمعيات

الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض النتائج الميدانية.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات.

ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج في ظل الدراسات السابقة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

خلاصة.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم عرض البيانات التي جمعناها من ميدان الدراسة وتحليلها اعتماداً على واقع المؤسسة محل الدراسة وسيتم التحقق من صدق الفرضيات والإجابة على أسئلة الإشكالية لنصل إلى النتائج النهائية للدراسة، والتي سيتم مناقشتها في ظل الفرضيات والدراسات السابقة.

أولاً: عرض النتائج الميدانية

1- المحور الثاني: الأداء ركيزة أساسية في المنظمة.

الجدول رقم (06): يمثل تزويد الجمعية الموظف بالمعلومات اللازمة للقيام بالعمل بشكل

صحيح.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
92%	46	نعم
02%	01	لا
06%	03	أحياناً
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) والذي يمثل تزويد الجمعية الموظف بالمعلومات اللازمة للقيام

بالعمل بشكل صحيح أن أكبر نسبة من المبحوثين 92% والذي قدر عددهم بـ 46 فرد أجابوا

بنعم، في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين 02% وقدر عددهم بفرد واحد أجاب بأن المؤسسة لا

تزود الموظف بالمعلومات اللازمة للقيام بالعمل بشكل صحيح، في حين أن ثلاثة أفراد فقط وبنسبة

06% من المبحوثين أجابوا بأنه أحياناً فقط تزود الجمعية الأفراد بالمعلومات اللازمة.

وهذا يرجع إلى حرص الجمعيات على تسهيل المهام الموكلة لموظفيها والسير الحسن وفق

برنامجها المسطر وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة، حيث أكدت إحدى الموظفات أنها تتلقى

المعلومات التوجيهية باستمرار لمواجهة جميع الظروف ومستجدات العمل.

الجدول رقم (07): يمثل توافق الوظيفة مع مستوى القدرات المطلوبة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
%88	44	نعم
%12	06	لا
%0	0	أحيانا
%100	50	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) والمتعلق بتوافق الوظيفة مع مستوى القدرات المطلوبة أن نسبة 88% أي 44 فرد صرحوا بتوافق الوظيفة مع مستوى القدرات المطلوبة، أما 06 أفراد أي ما يعادل 12% أقروا بعدم توافق الوظيفة مع مستوى القدرات المطلوبة.

وهذا يرجع كما جاء في الجدول (02) إلى ارتفاع نسبة أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على شهادة جامعية والذين يملكون مهارات علمية وفنية تمكنهم من شغل الوظيفة المناسبة وقدراتهم، وكذلك تحرص الجمعية على توظيف الأفراد المناسبين ومتطلبات كل وظيفة.

الجدول رقم (08): يمثل عقد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
%92	46	نعم
%02	01	لا
%06	03	أحيانا
%100	50	المجموع

يمثل الجدول رقم (08) والمتعلق بعقد الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف أن أكبر نسبة والمتمثلة في 92% أي 46 فرد من المبحوثين

أجابوا بأن هناك عدة اجتماعات تعقد لوضع خطة العمل وتنفيذها، أما فرد واحد من المبحوثين صرح بعدم عقد اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين من أج لخطة العمل، أما 06% أي ما يقارب 03 أفراد صرحوا بأنه أحيانا فقط يتم عقد اجتماعات في الجمعية من أجل المشاركة في وضع خطة البحث وتنفيذها.

من خلال ما سبق نجد أن أكثر المبحوثين يؤكدون على عقد الاجتماعات لوضع خطة العمل وتحديد الأهداف، وهذا في الحقيقة ما هو إلا حرص الجمعيات على مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات ورسم خريطة الطريق لعمل الجمعية لما سيزيد ثقة الموظفين وتحسين أدائهم وتحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (09): يمثل تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	46	92%
لا	02	04%
أحيانا	02	04%
المجموع	50	100%

يتضمن الجدول رقم (09) تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين أن أغلبية النسبة والمتمثلة في 92% ما يعادل 46 فرد أقرروا بتحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين، أما نسبة 04% أي فردين أجابوا بعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين، ونفس النسبة 04% أي فردين أجابوا بأنه أحيانا يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين.

من هنا نجد أن تحديد الصلاحيات للموظفين في الجمعيات تتبناه النسبة الأكبر من الجمعيات محل الدراسة، وهذا سعيا لتقييم المهام بين الموظفين وضمان الوصول إلى النتائج المسطرة، كما يساهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية من دون المساس بالمهام والصلاحيات المحددة لكل طرف وذلك لتحقيق الأهداف بالمنظمة بكفاءة عالية.

الجدول رقم (10): يمثل إعلام العاملين بالمعايير التي يتم تقييمهم على أساسها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	46	92%
لا	02	04%
أحيانا	02	04%
المجموع	50	100%

تبين معطيات الجدول رقم (10) والذي يمثل إعلام العاملين بالمعايير التي يتم تقييمهم بناءا عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين 92% والذي قدر عددهم ب46 مبحوث أجابوا بأنهم يتم إعلامهم بهذه المعايير، في حين أن المبحوثين الذين أجابوا بلا أو أحيانا فهم متساوون وتقدر نسبتهم ب 04% أي فردين.

ولهذا فالجمعيات لا تترك تقييم الأفراد اعتباطيا وعشوائيا بل تعلمهم بالمقاييس التي سيجري من خلالها عملية تقييم الموظف وهذا لإعطائه فرصة لإثبات قدراته ومؤهلاته و إبراز تميزه في مجال العمل الجمعي.

الجدول رقم (11): يمثل ارتباط برنامج التقييم بالحوافز والمكافآت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	36%
لا	22	44%
أحيانا	10	20%
المجموع	50	100%

تشير معطيات الجدول (11) المتعلق بارتباط برنامج التقييم بالحوافز والمكافآت أن نسبة 44% أي 22 فرد من المبحوثين أقروا بعدم الارتباط الوثيق بين برنامج التقييم وبين الحوافز والمكافآت، أما نسبة 36% أي ما يعادل 12 فرد من المبحوثين صرحوا بأن هناك ارتباط بين برنامج التقييم المتعلق بالمكافآت، في حين أن 20% ما يعادل 10 أفراد أقروا بأنه أحيانا يكون الارتباط بين برنامج التقييم والحوافز والمكافآت.

وهذا يعود إلى حرص الجمعيات إلى تقييم الموظفين ومكافأتهم ماديا أو معنويا وهذا سينعكس على أدائهم، في حين أن أكثر الجمعيات محل الدراسة لا تولى لهذه الناحية الأهمية الكافية مما قد ينشأ عدم فاعلية نظام التقييم.

الجدول رقم (12): يمثل مناقشة نتائج التقييم والمشرفين.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
36%	18	نعم
44%	22	لا
20%	10	أحيانا
100%	50	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (12) والذي يمثل مناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية مع المشرفين أن أكبر نسبة من المبحوثين 44% والذي قدر عددهم ب 22 فرد أجابوا بأنه لا تناقش نتائج التقييم مع المشرفين، في حين أن 36% من المبحوثين أي أن 18 فرد أجابوا بأنه تناقش نتائج التقييم مع المشرفين، أما الذين أجابوا أحيانا ما تناقش نتائج التقييم فكانوا 10 أفراد بما يعادل 20%.

وهذا ما يدفعنا إلى قول أن مناقشة نتائج التقييم تختلف من جمعية لأخرى في حين هناك من الجمعيات من يلتزم بمناقشة نتائج التقييم مع المشرفين سواء إيجابية أو سلبية وأخرى لا تناقش نتائج التقييم وتكتفي بتقييم أداء موظفيها وإعلامهم بها بدون البحث في تلك النتائج معهم، وهذا راجع ربما لعدد العاملين في الجمعية وطبيعة مهمته إن كان موظفا أو متطوعا.

=

الجدول رقم (13): يمثل تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعفه.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
86%	43	نعم
06%	03	لا
08%	04	أحيانا
100%	50	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (13) والذي يمثل تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف أدائهم بأن أكبر نسبة من المبحوثين 86% والتي تقدر ب 43 فرد أجابوا بأنه يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف أدائهم، في حين أن ثلاث أفراد فقط بما يعادل نسبة 06% أجابوا بعدم تحليل أداء العاملين إطلاقاً، في حين أن 08% من المبحوثين أي 04 أفراد يرون انه يتم تحليل أداء العاملين أحيانا فقط.

وهذا يرجع إلى اهتمام الجمعيات بأداء العاملين فيها ومحاولتها معرفة أسباب ضعف أدائهم عند وضع نتائج التقييم وهذا لتدارك الوضع وإصلاحه وتحسين أدائهم للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الفعالية التي تهدف إليها الجمعيات، خاصة وأنه يقع على عاتقها مهام ومسؤوليات كثيرة في الجانب الإجتماعي والذي يصب في خدمة المجتمع والفرد.

الجدول رقم (14): يمثل إدراج نظام التحفيز بتقديم المكافآت.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
74%	37	نعم
12%	06	لا
14%	07	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) أعلاه والمتعلق بإدراج نظام التحفيز بتقديم المكافآت للعاملين أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر بـ 74% أي 37 فرد قد صرحوا بأنهم يتم تحفيزهم بالمكافآت، في حين أن 06 أفراد أي ما يعادل 12% من المبحوثين يرون أنه لا يطبق هذا النظام في جمعيتهم، في حين أنه من كانت إجابته أن نظام التحفيز أحيانا ما يطبق فكانوا 07 أفراد أي بنسبة 14% من المبحوثين.

وهذا يفسر حرص الجمعيات على مكافأة العاملين لديها لخلق شعور بالانتماء والتشجيع والمثابرة وتقديم الأداء الجيد والتميز، وهذا ما لمسناه في المقابلة مع رئيس جمعية جوهرة الساحل، في حين أن هناك جمعيات لا تكافئ العاملين فيها وبالتالي بتقديم عنصر للتحفيز جد ضروري في المنظمات ككل، وربما هذا يرجع إلى إمكانيات الجمعية المحدود أو لعدم إعطاء أولوية للفرد الموظف، وقد اختلفت إجابات الأفراد عن نوع المكافأة المقدمة ما بين منح مالية أو هدايا أو شهادات وغيرها.

الجدول رقم (15): يمثل الحصول على ترقية من قبل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
38%	19	نعم
40%	20	لا
22%	11	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (15) والمتعلق بالحصول على ترقية أن أكبر نسبة والتمثلة في 40% أي 20 فرد من المبحوثين لم يتحصلوا على ترقية في العمل وأن نسبة 38 أي 19% فرد قد تحصلوا على ترقية ويبقى 22% أي 11 فرد يتحصلون على الترقية أحيانا.

وهذا يقودنا إلى القول بأن الجمعيات تختلف من واحدة إلى أخرى في مجال ترقية الموظف في منصبه، وهذا راجع إلى نوع العلاقة التي تربط الفرد بالجمعية، الفرد المتطوع لا يطبق عليه نظام الترقيات، في حين يمكن للموظفين في الجمعية التدرج في السلم الإداري للجمعية.

ويرجع كذلك إلى نوع الجمعية وعدد موظفيها لأن هناك جمعيات لا يتعدى موظفيها 5 أفراد كما جاء في المقابلة التي أجريناها مع أحد الموظفين.

المحور الثالث: مساهمة التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الأداء

الجدول رقم (16): يمثل حرص الجمعية على استخدام الاجتماعات والتقارير التي تساهم في رفع أداء الجمعية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	49	%98
لا	/	/
أحيانا	01	%02
المجموع	50	%100

توضح معطيات الجدول رقم (16) والمتعلق بحرص الجمعية على استخدام الاجتماعات والتقارير التي تساهم في رفع أداء الجمعية أن أكبر نسبة والمتمثلة في %98 ما يعادل 49 فرد من الباحثين أجابوا بأن الجمعية تحرص على استخدام التقارير والاجتماعات التي من شأنها أن ترفع أدائها، في حين أن %02 أي ما يعادل فرد واحد أجاب انه لا تستخدم هذه الاجتماعات والتقارير التي تؤدي إلى رفع أداء الجمعية.

إنه بالرجوع إلى متطلبات عملية الأداء نجد أن استخدام المنظمة للاجتماعات والتقارير ذو أهمية كبيرة بمكان، لاسيما أنه يمكن للجمعيات أن تتوصل إلى دراسة كاملة ومستفيضة لقراراتها من خلال تنوع خبرات وتخصصات الموظفين ونقاشاتهم البناءة القائمة على المنشورة وتبادل الرأي مما يدعم أداء الجمعية.

الجدول رقم(17): يمثل الاستماع بحرص لآراء العاملين ومناقشتها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	39	78%
لا	02	04%
أحيانا	09	18%
المجموع	50	100%

يتضمن الجدول رقم (17) والمتمثل لاستماع بحرص لآراء العاملين ومناقشتها، وأن نسبة 78% أي 39 فرد قد أجابوا بنعم في حين أن 04% أي ما يعادل شخصين أجابوا بأنه لا يوجد استماع بحرص لأداء العاملين ومناقشتها، أما 09 أفراد من المبحوثين أيم ما يقارب 18% أقرروا بأنه أحيانا يتم الاستماع لأداء العاملين ومناقشته.

وهذا يرجع إلى الجمعيات تهدف إنجاح أعمالها لتحقيق أفضل مستوى من الأداء. ومهارة الاستماع بوصفها أحد مكونات الرئيسية في عملية الاتصال تعزز العلاقات الاجتماعية والتفاعلات والرضا والدافعية للأفراد مما سنعكس على فعالية المنظمة بتحقيق أهدافها.

الجدول رقم: (18) يمثل تقديم برامج تدريبية لتطوير وزيادة مهارات العاملين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	24	48%
لا	10	20%
أحيانا	16	32%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم (18) والمتعلق بتقديم برامج تدريبية لتطوير وزيادة مهارات العاملين والمتمثلة في (48%) أي بـ24 فرد أجابوا بنعم. في حين أن نسبة (20%) أي ما يعادل 10 أفراد أجابوا بأن هذه البرامج التدريبية لا تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين، أما 16 فرد فقط أي بنسبة 32% من المبحوثين أجاب بأنه في بعض الأحيان تقديم برامج تدريبية لها فائدة في تطوير وزيادة مهارة العاملين.

كما يتضح لنا أن الجمعيات على دراية بأهمية برامج التدريب لتطوير العامل. لاسيما أنها تكسب الموظفين كفاءة جديدة في مجال وظائفهم وتمكنهم من تطوير العمل وتفادي الأخطاء كما أنها تحسن وتحفز على العمل وتزيده من جودته والذي يؤثر إيجابيا على فعالية الجمعية في تحقيق أداء متميز ولكن تبقى بعض الجمعيات التي تتغافل عن دور هذه البرامج التدريبية.

جدول رقم(19): يمثل توافق برامج التدريب مع احتياجات العاملين.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
70%	35	نعم
10%	50	لا
20%	10	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) والمتعلق بتوافق برامج التدريس مع احتياجات العاملين أن أكبر

نسبة والمتمثلة في (70%) أجابت بتوافق برامج التدريس مع احتياجات العاملين.

في حين أن أصغر نسبة (10%) أي بمعدل 5 أفراد أجابوا بعدم توافق برامج التدريس مع

احتياجات العاملين.

أما نسبة (20%) أي ما يعادل 10 أفراد أجابوا بأن توافق برامج التدريس مع احتياجات

العاملين يكون أحيانا فقط هذا يرجع إلى رؤية الجمعيات والمعرفة التامة باحتياجاتها وسعيها لسد

الثغرات والنقصان الموجودة على مستوى أجهزتها بما يتماشى ومتطلباتها. وأن توافق البرامج

التدريبية مع احتياجاتها سيوفر لها الوقت والجهد والتكاليف.

جدول رقم (20): يمثل حصول العاملين على إشراف رؤسائهم.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
70%	35	نعم
18%	09	لا
12%	06	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) والمتعلق بحصول العاملين على إشراف رؤسائهم أن أكبر نسبة وهي 70% أي ما يعادل 35 فرد من المبحوثين يتحصلون على إشراف رؤسائهم، وأن 18% أي 9 أفراد قد لا يحصلوا على إشراف رؤسائهم، وأحيانا 11 فرد أي بنسبة 22% يحصلون على إشراف رؤسائهم.

وهذا يعود إلى حرص الجمعيات على متابعة وتقييم العاملين ومرافقتهم خلال مساهمهم العملي بالتوجيه والمعاينة للمواقف المهنية مما يدعم ويزيد في الثقة والقدرة على الأداء المهني بينهم.

جدول رقم (21): يمثل ارتباط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية الأخرى.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
44%	22	نعم
40%	20	لا
16%	08	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (21) والمتمثل في ارتباط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية الأخرى أن نسبة (44%) أي ما يعادل 22 فرد كانت إجاباتهم إيجابية فيما يتعلق بارتباط الجمعية بعلاقات مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية الأخرى. أما نسبة 40% أي 20 شخص أجابوا بالرفض وعدم ارتباط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية

الأخرى، أما 8 أفراد أي (16%) من المبحوثين أجاب بأنه أحيانا ترتبط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية الأخرى.

وهذا يرجع إلى أن أهداف الجمعيات الاجتماعية هي أهداف مشتركة تعود على المجتمع مما يجعل ارتباطهم بعلاقات عمل مشتركة أمرا ضروريا للوصول إلى الأهداف العامة التي تخدم.

جدول رقم (22): يمثل متابعة الجمعية لاحتياجات المستفيدين.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
76%	38	نعم
/	/	لا
24%	12	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (22) والمتعلق بمتابعة الجمعية لاحتياجات المستفيدين بأن نسبة 76% أي ما يعادل 38 فردا أجابوا *بنعم* في حين أن أصغر نسبة من المبحوثين والتي تقرر ب24% أي ما يعادل 12 فردا أجابوا بأنه أحيانا تكون متابعة من طرف الجمعية لاحتياجات المستفيدين.

تعزيزا لدور الجمعيات الاجتماعية وإكمالا لزيادة أدائها وتحقيق فاعليتها المرجوة فإن الجمعيات تسهر على متابعة احتياجات المستفيدين من خدماتها وتسهر على تنفيذها.

جدول رقم(23): يمثل الاتصال وتبادل المعلومات.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
78%	39	نعم
0	0	لا
22%	11	أحيانا
100%	50	المجموع

يمثل الجدول رقم (23) والمتضمن الاتصال وتبادل المعلومات أن أكبر نسبة والتي تقدر ب78% أي ما يعادل 39 فردا من المبحوثين أجابوا *بنعم* . في حين لا توجد أي نسبة أي 0 تجيب بعدم الاتصال وتبادل المعلومات.

لكن هناك نسبة 22% أي 11 فرد من المبحوثين أجابوا بأنه في بعض الأحيان يكون هناك اتصال وتبادل للمعلومات.

إن عملية الاتصال في أي منظمة ذات أهمية قصوى فهي تساعد في تحسين فعالية الموظفين من خلال تطوير وتقديم العملية المهنية بجميع مجالاتها وهذا ما كرسته أغلب الجمعيات محل الدراسة لتشجيع وتحفيز موظفيها وتحقيق الفعالية التنظيمية للجمعية.

جدول رقم(24): يمثل الصراع في الجمعية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
16%	8	نعم
70%	35	لا
14%	07	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول التالي رقم (24) والمتعلق بالصراع في الجمعية أن أكبر نسبة والتي تقدر ب70% أي ما يعادل 35 فردا من المبحوثين أجابوا بعدم وجود صراع في الجمعية أما (16%) أي 8 أشخاص من المبحوثين أجابوا بأن هناك صراع في الجمعية. أما نسبة 14% أي 7 أشخاص المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا يكون الصراع في الجمعية.

إن الصراع في المنظمة ينشأ عنه حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عن ضعف في الأداء وإرباك للقرار وهو أمر لا يمكن تقاديه لكن الجمعيات الاجتماعية تحاول تجنبه من خلال وضع استراتيجيات إدارية مناسبة للتعامل معه في حالة حدوثه مثل المناقشة وإبداء الرأي للوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.

جدول رقم (25): يمثل سير الجمعية على خطة واضحة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
96%	48	نعم
02%	01	لا
02%	01	أحيانا
100%	50	المجموع

يتضمن الجدول رقم (25) والمتعلق بسير الجمعية على خطة واحدة أن أكبر نسبة والمتمثلة في (96%) أي ما يعادل 48 فردا من المبحوثين أجابوا بأن الجمعية تسير على خطة واحدة. أما نسبة 2% أي ما يعادل فردا واحدا من المبحوثين كانت إجابته بعدم سيرورة الجمعية على خطة واحدة، أما أحيانا تتبع الجمعية خطة واحدة فكانت من نصيب شخص واحد ما يعادل 2%.

تعد خطة الواضحة لسير الجمعية بمثابة الخريطة التي تساعد على السير في الطريق الصحيح من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي لذا فتسعى الجمعيات الاجتماعية إلى تعزيز مهارات الموظفين وزيادة تركيزهم والمعرفة المسبقة بالعقبات والطريقة المناسبة لإدارتها وبالتالي الوصول إلى أهداف ورفع مستوى أدائها وتحقيق الفعالية الأمثل.

الجدول رقم (26): يمثل مشاركة العاملين في الأهداف والقرارات.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
74%	37	نعم
04%	02	لا
22%	11	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (26) والمتعلق بمشاركة العاملين في الأهداف والقرارات أن أكبر نسبة والمتمثلة بـ 74% بمشاركة العاملين في الأهداف والقرارات، أما نسبة 4% أي ما يعادل شخصين

من المبحوثين كانت إجاباتهم بعدم مشاركة العاملين في الأهداف والقرارات، في حين يمكن مشاركة العاملين في الأهداف والقرارات أحيانا فقط وذلك بنسبة 22% أي ما يعادل 11 فردا.

إن مشاركة العمال هي نظام بتشارك فيه العمل والإدارة المعلومات المهمة ويشتركون في اتخاذ القرارات.

ونظرا لإيمان الجمعيات الاجتماعية العميق بأهمية مشاركة الموظفين في زيادة دافعيتهم للإنجاز والإبداع وتحقيق الفعالية الموجودة.

الجدول رقم (27): يمثل ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
60%	30	نعم
16%	08	لا
24%	12	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) والمتعلق بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي أن نسبة (60%) أي ما يعادل 30 فردا من المبحوثين بالعكس، أما (24%) أي ما يعادل 12 فرد يجيبون بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي أحيانا.

إن هذا يعود إلى سهر الجمعيات الاجتماعية على توفير ظروف عمل جيدة وتعزيز الثقة بين موظفيها وتشجيع المبادرات التحفيزية للوصول إلى الأمان الوظيفي مما يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء وارتفاع في مستوى الفعالية.

الجدول رقم (28): يمثل تقدير الموظف من طرف رؤسائه.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
92%	46	نعم
02%	01	لا
06%	03	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (28) والمتضمن تقرير الموظف من طرف رؤسائه أن أكبر نسبة والمتمثلة ب 92% أي ما يقارب 46 فردا من المبحوثين أجابوا بأن هناك تقدير للموظف من طرف رؤسائه. أما أصغر نسبة ب 2% ما يعادل فرد واحد أجاب بعدم تقدير الموظف من طرف رؤسائه. أما نسبة 6% أي 3 أفراد أجابوا بأنه أحيانا فقط يحصل الموظف على تقدير من رؤسائه.

يمكن القول أن الجمعيات الاجتماعية محل الدراسة قد أجمعوا على أن موظفيها يتمتعون بكامل التقدير والاحترام وهذا ما يعزز ثقة موظفيها ويرفع من أدائهم وتحقيق فعالية جمعيتهم.

الجدول رقم (29): يمثل توفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
90%	45	نعم
02%	10	لا
06%	04	أحيانا
100%	50	المجموع

يمثل الجدول رقم (29) والمتمثل في توفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة، وكانت أعلى نسبة والمقدرة ب 90% من طرف 45 فردا من المبحوثين أجمعوا بوجود بيئة عمل مناسبة ومحفزة. أما أصغر نسبة والمتمثلة في 2% بمعدل فرد واحد من المبحوثين أجاب ب *لا*. في حين أن نسبة 6% أي ما يقدر ب 4 أفراد أجابوا بتوفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة أحيانا فقط.

وهذا مما سبق يمكن القول أن أغلب الجمعيات الاجتماعية محل الدراسة تعني بتوفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة لعمالها وذلك لأنه يعكس ذلك في السلوك الإيجابي للموظفين بالجمعية وتحسين الأداء. وهذا يمكن تعزيزه من خلال تطوير علاقة الثقة بينهم، التعاون الفعال، تحفيز الفريق الجماعي وتقديره.

المحور الرابع: أثر الأداء على الفاعلية التنظيمية

جدول رقم(30): يمثل وضع الأهداف القابلة للتحقيق.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
44%	22	نعم
20%	10	لا
36%	18	أحيانا
100%	50	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (30) والذي يمثل وضع الأهداف القابلة للتحقيق أن أكبر نسبة من المبحوثين أي 44% ما يعادل 22 فرد أجابوا بأنه يتم وضع الأهداف القابلة للتحقيق. أما نسبة 20% أي 10 أفراد أجابوا بأنه لا يتم وضع الأهداف القابلة للتحقيق. أما الذين أجابوا بأنه أحيانا ما توضع الأهداف القابلة للتحقيق وذلك من طرف 18 فردا من المبحوثين ما يعادل 36%

يتبين لنا مما سبق أن الجمعيات الاجتماعية تسعى لوضع الأهداف القابلة للتحقق أي تكون أهداف واقعية وباعثة لروح التحدي ومحددة ليسهل العمل على تجسيدها في الواقع.

جدول رقم (31): يمثل رضا المستفيدين من خدمات الجمعية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
92%	46	نعم
0%	0	لا
08%	04	أحيانا
100%	50	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (31) والمتعلق برضا المستفيدين من خدمات الجمعية أن أغلبية النسبة والمتمثلة في 92% بما يعادل 46 فرد أجابوا بنعم في حين أن 8% أي 4% يروا أن المستفيدين من خدمات الجمعية غير راضين.

وهذا يقودونا إلى القول بأن الجمعية تسعى جاهدة لتحقيق رضا عملائها من خلال رسم الخطط والأهداف الواضحة وتكريس كل مجهوداتها وإطاراتها لتحقيق وبلوغ الفعالية القصوى والحصول على رضا المستفيدين من خدماتها.

جدول رقم (32): يمثل الإقبال المتواصل على الجمعية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
96%	48	نعم
/	/	لا
04%	02	أحيانا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول رقم (32) والمتعلق بالإقبال المتواصل على الجمعية أن أغلبية النسبة والمتمثلة في 96% أي 48 فردا أجابوا بالإقبال المتواصل على الجمعية. أما نسبة 4% ما يعادل فردين فقط فيرى أن الإقبال على الجمعية يكون أحيانا.

إنه بناءاً على النتائج فإن الجمعيات الاجتماعية تعرف إقبال متواصل على خدماتها وهذا يبين وصولها إلى مستوى عال من الأداء والفعالية.

جدول رقم (33): يمثل تكامل مجهودات العاملين في الجمعية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
66%	33	نعم
2%	1	لا
30%	15	أحيانا
100%	50	المجموع

توضح معطيات الجدول رقم (33) والمتمثل في تكامل مجهودات العاملين في الجمعية أن أكبر نسبة والمتمثلة في 66% أي بمعدل 33 فرد أقرروا بتكامل مجهودات العاملين في الجمعية في حين أن أصغر نسبة ب 2% بمعدل فرد واحد أنكر تكامل مجهودات العاملين في الجمعية أما 30% أي 15 فرد من المبحوثين أجابوا بأن هناك تكامل لمجهودات العاملين في الجمعية أحيانا فقط.

يمكن القول مما سبق أن هناك مساعي حثيثة لتكريس مبدأ تكامل مجهودات العاملين وتجسيد التعاون البناء كخدمة أهداف الجمعية من خلال عمليات الاتصال ووضع خطط وبرامج عملية تسير وفقها الجمعية لبلوغ وتحقيق الأداء الأفضل.

تحليل سؤال رقم(34) أهم معايير نجاح الجمعيات في تحقيق أهدافها:

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
66%	33	التخطيط والتنظيم في الجمعية
2%	1	حسن التسيير والمعاملة.
15%	7	المشاركة والتساند بين أعضاء الجمعية
15%	7	وضع إستراتيجية هادفة وقابلة للتحقيق
100%	50	المجموع

توضح معطيات الجدول رقم (34) والمتمثل في أهم معايير نجاح الجمعيات في تحقيق أهدافها أن أكبر نسبة والمتمثلة في 66% أي بمعدل 33 فرد قد أقرروا بأن التخطيط والتنظيم في الجمعية يساهم في نجاح الجمعية وتحقيق أهدافها، في حين أن أصغر نسبة بـ 2% بمعدل فرد واحد أجاب بأن حسن التسيير والمعاملة يساهم في نجاح الجمعية وتحقيق أهدافها، أما 15% أي ما يعادل 07 أشخاص أجابوا بأن المشاركة والتساند بين أعضاء الجمعية يساهم في نجاح الجمعية وتحقيق أهدافها، ونفس النسبة والأشخاص أجابوا كذلك بأن وضع إستراتيجية هادفة وقابلة للتحقيق سبب من معايير نجاح الجمعية وتحقيق أهدافها.

وهذا الاختلاف يرجع إلى شخصية المبحوث وقدراته الفكرية والنفسية.

جدول رقم (35): يمثل تقوية علاقة الجمعية مع البيئة الخارجية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
66%	33	نعم
04%	2	لا
30%	15	أحيانا
100%	50	المجموع

يمثل الجدول رقم (35) تقوية علاقة الجمعية مع البيئة الخارجية فنجد أن 33 فرد أي ما يعادل 66% من مجتمع البحث أجابوا بأنه تسعى الجمعية إلى تقوية العلاقة مع البيئة الخارجية في حين أن 15 فردا أي 30% من الأفراد يرون العكس أما 2 من الأفراد أي 4% يرون أنه أحيانا فقط ما تقوى العلاقة في الجمعية مع البيئة الخارجية.

من هنا يتبين لنا أن الجمعيات الاجتماعية وبحكم أهدافها المشتركة مع الجمعيات الأخرى والتي تصب قناة خدمة الفرد والمجتمع كان لازما عليها السعي لتنسيق مجهوداتها ووضع خطط مشتركة والإطلاع على معطيات البيئة الخارجية ومكوناتها لوضع خطط تنموية ولترقية الحياة الاجتماعية وإعادة المعنى الحقيقي للعمل الجماعي المشترك.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ظل الفرضيات:

انطلاقاً من أسباب وأهداف الدراسة التي تمحورت حول إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي بولاية جيجل ثم صياغة فرضيتين جزئيتين لهذه الدراسة حاولنا من خلالها معرفة حقيقة العلاقة بين المتغيرين السابقين.

الفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها أن الأداء الإداري هو أساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

من خلال تحليل البيانات التي تناولها المحور الثاني من الاستمارة توصلنا إلى أن أغلبية الموظفين 88% أقرروا بأنه يتم تزويدهم بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح وأن 94% من الموظفين يقرون بتوافق الوظيفة التي يشغلونها بالقدرات المطلوبة للقيام بها وأنه أجمعوا على أنهم يشاركون في وضع الخطط والأهداف بشكل دوري وهذا يقودنا إلى القول أن الجمعيات الاجتماعية محل الدراسة تحرص على الالتفاف حول الموظف ومرافقته أثناء تأديته لمهامه ومتابعته من خلال التوجيه والإشراف ورسم الأهداف وهذا ما سيعزز أداء الموظف ويحفزه لتقديم الأفضل.

وقد توصلنا إلى أن أغلب الموظفين يقرون بأن الجمعيات تضع برنامجاً للتقييم لكن انقسم الموظفين حول مناقشة نتائج التقييم مع المشرفين، وتوصلنا كذلك إلى أنه يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف الأداء بنسبة 43% وأن الجمعيات تقوم بتقدير تحفيزات ومكافآت وتعمل على ترقية الموظفين الأكفاء.

من هذا نستطيع القول أن الجمعيات الاجتماعية محل الدراسة تعنى بتقييم الأداء العاملين بها، مما يدفع بهم للعمل بنشاط وكفاءة وليحققوا مستويات أعلى لنيل الحوافز والترقيات.

ومن هنا نتوصل إلى أن الأداء الإداري هو أساس تحقيق الفاعلية في المنظمة إذ يعتبر ركيزة أساسية تستطيع الجمعيات من خلالها إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة من طرفها بشكل عام من خلال هذه النتائج والمرتبطة بالفرضية الأولى يتأكد لنا أن الفرضية محققة فالأداء الإداري هو أساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

الفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها أنه يساهم التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الأداء.

من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها توصلنا إلى أن أغلب الموظفين 78% يقرون أن الجمعيات تهتم بالتدريب والتكوين للموظف وأن هذه البرامج التدريبية تتوافق مع احتياجات العاملين.

كما أن الأغلبية كذلك 90% تشعر بالتقدير والاحترام من طرف رؤسائهم والذين يسهرون على توفير بيئة العمل المناسبة التي تزيد من تحفيزهم ودافعيتهم للعمل.

وهذا ما أدى إلى ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الموظفين في هذه الجمعيات بنسبة 92%.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الجمعيات الاجتماعية في جيجل تسعى إلى رفع مستوى أداء الموظفين من خلال التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز وهذا نظرا لأهميتها سواء الجانب النفسي للموظف كرفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية والتخفيض من الصراعات أو الجانب العملي كتحقيق الاستقرار الوظيفي في الجمعية وأداء العمل بكفاءة وفعالية. وهذا يقضي إلى القول أن الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها أثر الأداء على الفاعلية التنظيمية.

من خلال البيانات المتحصل عليها تبين لنا أن جميع الموظفين يقرون أنه يزداد الإقبال على الجمعية بشكل متواصل وأن هناك رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية 98% وكذلك يرى 92% من الموظفين أن الجمعية تتجح في تحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن الجمعيات الاجتماعية في جيجل تسعى إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء والسعي إلى تحسينه المستمر لكي تكون منظمة فعالة وهذا من خلال وضع الخطط وتحديد الأهداف المرغوبة وفي نفس الوقت المحافظة على الأفراد العاملين داخلها وتطويرهم. وقد نجحت في تحقيق أهدافها والوصول إلى الفاعلية من خلال العمل الجاد والمستمر وهذا ما عرفه المجتمع من خلال هذه السنوات الأخيرة من صعود العمل الجماعي وانتشار الجمعيات ذات صيت وسمعة طيبين وهذا لأدائها وكفاءتها المتميزة.

ثالثا: تحليل وتفسير النتائج في ظل الدراسات السابقة.

كانت الدراسة الأولى للباحث عمار بن عيشي تحت عنوان دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة واعتمد على المنهج الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجرى كل شهر لمنح العلاوات والمنح للأفراد والثانية سنوية من أجل تقييم مهارات العاملين بعد كل دورة تدريبية.

وأیضا أن الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين وتحسين النتائج الفردية والجماعية وأن نتائج تقييم الأداء يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج ومن حيث النتائج. وقد أشرنا إلى أهمية ونتائج تقييم الأداء وعلاقتها بالاحتياجات التدريبية في الجمعيات الاجتماعية في ولاية جيجل.

أما الدراسة الثانية للباحث موسى محمد أبو حطب تحت عنوان *فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين* وهي دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية أجريت هذه الدراسة في 2009 أعتد فيها على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في جمعية أصدقاء المريض الخيرية مقبولة مما ينفي وجود تحليل وظيفي بشكل أساسا في تحسين أداء العاملين وأن إدارة الجمعية لا تستخدم الكثير من أساليب التقييم في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية.

أما الدراسة الثالثة بعنوان مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم للباحث بن علي عبد الوهاب وهي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج بوهران سنة 2015 وقد توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير وقدرة المؤسسة على تحقيق الفاعلية المطلوبة وأنه يجب أن يكون للعاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير بمشاركة في اتخاذ القرار.

تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تطبيق المنهج الوصفي وأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تكون مبنية على الثقة والتفاهم لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وأن هناك علاقة بين البرامج والإستراتيجيات المتبعة في المنظمة وتحقيق الفاعلية المطلوبة. أما الدراسة الرابعة بعنوان الاتصال التنظيمي والفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من إعداد بوخونة خديجة وقد تمكنت هذه الدراسة من تشخيص واقع الاتصال التنظيمي ومعرفة مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية. وتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج واختلفنا من حيث مجتمع الدراسة فقد اعتمدنا على العينة واعتمدت هي على المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

وقد اتفقنا على أهمية الاتصال التنظيمي كعامل لتحسين أداء العاملين وحصولهم على الرضا في مكان العمل مما يساهم في ارتباط العاملين بالمنظمة وتعزيز ولائهم لها.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال إطلاعنا على هذه المادة العلمية الخام المتعلقة بمتغيري الأداء والفاعلية التنظيمية ومؤشراتها في التجميعات الاجتماعية بولاية جيجل والمقابلة التي أجريناها مع رئيس إحدى الجمعيات، وكذا مختلف النتائج التي توصلنا إليها من جراء تحليلنا وتعييننا لمختلف المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضيات الجزئية، هذا الأمر يسمح لنا بأن نلم بمجموعة من النتائج العامة والخاصة بدراستنا، من حيث توصلنا أنه لإدارة الأداء دور في تحقيق الفاعلية داخل الجمعيات الاجتماعية حيث توصلنا إلى ما يلي:

- 1- يوجد اهتمام جيد من قبل الجمعيات المبحوثة بتخطيط الأداء الفعلية داخل الجمعية، ولكنه ليس بمستوى الطموح ويحتاج إلى زياد الاهتمام به وخاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظفين مع المسؤولين في إعداد وصياغة الخطط المستقبلية.
- 2- أن تقييم الأداء حقق مستوى جيد مما يشير إلى اهتمام الجمعيات بعملية تقييم الأداء من خلال استخدامها لمعايير واضحة ومقبولة لدى الموظفين.
- 3- حقق بعد تحسين وتطوير الأداء مستوى جيد وذلك من خلال تركيز الجمعيات على تطوير القدرات والمهارات لدى الموظفين، وتنظيم برامج تدريبية متنوعة تساعد على تحسين وتطوير أداء الموظفين.

4- تشهد الجمعيات نقص في جانب التشجيع والتحفيز مما قد يؤثر على دافعية الموظف وأدائه بشكل كبير.

5- يتم إطلاع المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء وهذا لتصحيح الأخطاء ولتفاديها مستقبلاً، ويتم مناقشة طريقة الأداء من أجل تحسينه لتحقيق الفعالية.

خلاصة

تم من خلال هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة ومناقشتها في ظل الفرضيات التي قامت عليها الدراسة والنتائج التي توصلت إليها مقارنة بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وبذلك فقد حققت نتائج الدراسة الافتراضات التي انطلقت منها.

خاتمة

إن أداء وكفاءة الأفراد في المنظمة هو ما يحقق للمنظمة النجاح والتميز التي تطمح لتحقيقه أمام التنافس الشديد الذي تشهده بيئة العمل.

فالمنظمات تنشط ضمن نظام مفتوح تتأثر به وتؤثر فيه فعليه تسعى العديد من المنظمات إلى تطوير الأداء الإداري والتنظيمي للمنظمة من خلال تثمين وتحسين المورد البشري وتحويل مهاراته المكتسبة لصالحها لتحقيق الفعالية.

والجمعيات باعتبارها من المنظمات التي شهدت تطورا ملحوظا في العقد الأخير مطالبة بإعطاء الأهمية الكبرى للعنصر البشري، من خلال التدريب والتكوين والتعليم وتثمين الرأسمال البشري الذي من شأنه المساهمة في تأهيل المؤسسة والسماح لها باكتساب مميزات تضعها في مصف التطور وتمنحها القدرة على مواجهة التحولات والتكيف مع الظروف المحيطة بها مما يساعد من فعالية المنظمة.

المراجع

المراجع

الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، الإسكندرية، 1999.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2017.
- 3- بدر حامد رمضان، السلوك التنظيمي، ط6، الكويت دار القلم للنشر والتوزيع، 1995.
- 4- جمال مرسي وثابت، إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 5- خليل الشماع، خضر حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 6- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006.
- 7- سعيد بحيري، التخطيط الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في المنظمات الحكومية، جمهورية مصر العربية، فيفري، 2007.
- 8- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمائية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
- 9- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، جامعة بسكرة.
- 10- صرايرة خالد أحمد، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان الأردن، 2010
- 11- ضرار العتيبي، وآخرون العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2007
- 12- عبد الباري درة، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2012.
- 13- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1996.
- 14- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998.
- 15- علي عياصرة، محمد الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 16- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري 2004.
- 17- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
- 18- ليتيم ناجي وآخرون، بيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 19- مباركي صبرين، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي، جامعة بسكرة، 2014.
- 20- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والموضوع، دار المعرفة الجامعية، ط3، 2003.

- 21- محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 22- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 23- محمود أحمد فياض وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، المستقبل للنشر والتوزيع، 2002.
- 24- محمود سلمات العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 11 ط، عمان، 2001.
- 25- منى مسغولي، سمية قداش، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية والإستراتيجية، التنافس في تحقيق الميزة التنافسية (الإستراتيجية الجودة الشاملة).
- 26- منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013.
- 27- يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية جامعة بومرداس، 2007.

المذكرات:

- 1- بركات نعيمة، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.
- المواقع الإلكترونية:

1 - 2016 www.baheth.info

ملخص الدراسة

المخلص

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية والكشف عن العلاقة الموجودة بين عمليات تقييم الأداء المختلفة وانعكاسه على فعالية الجمعيات و كفاءتها في بلوغ أهدافها ولتحقيق ذلك تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي التالي: ما هي علاقة إدارة الأداء بتحقيق الفعالية في المنظمة ؟ والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يعتبر الأداء ركيزة أساسية في المنظمة الفعالة؟
- هل يساهم التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الأداء؟
- هل تمارس إدارة الأداء في الجمعيات الاجتماعية في ولاية جيجل؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأداء و الفعالية التنظيمية وقد احتوت على ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في:

-يعتبر الأداء ركيزة أساسية في المنظمة الفعالة .
-يساهم التخطيط و التدريب و التكوين و التحفيز في رفع مستوى الأداء .
وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة بخمس جمعيات ذات طابع اجتماعي بولاية جيجل حيث شملت عينة الدراسة على 50 موظف اختبروا بطريقة عشوائية بسيطة واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع وقد تم الاعتماد على الاستمارة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة و اعتمدنا في اختبار وجه الفرضيات على أسلوبين:
الأسلوب الكمي و الذي شمل التكرارات و النسب المئوية و الأسلوب الكيفي الذي شمل علي تفسير وتحليل البيانات.

وقد حصلنا في هذه الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الأداء و الفعالية التنظيمية.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى_ قطب تاسوست_ جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



استمارة بحث ميداني حول:

إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

إشراف الأستاذة:

- أ. براهيمة نصيرة

إعداد الطالبة:

- سكرابي راضية

تحقيقا لأهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجيين منكم التفضل بالإجابة على أسئلتها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

ملاحظة

- إن بيانات هذه الدراسة تستخدم لغرض البحث العلمي المحض مع ضمان السرية التامة فيما يخص الإجابات.
- صدق نتائج هذه الدراسة يتوقف على مدى مساهمتك الفعلية في تحديد الإجابة التي تتوافق مع رأيك الفعلي شاكرين لك حسن تعاونك.

السنة الجامعية 2021/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. السن

- من 25 إلى 30
 من 31 إلى 35
 من 36 إلى 40
 من 41 إلى أقل من 45
 46 فما فوق

2. الشهادة العلمية والمهنية

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

3. الأقدمية في العمل الجمعي

- أقل من 5 سنوات
 من 5 إلى 10 سنوات
 من 11 سنة إلى 15 سنة
 من 16 سنة إلى 20 سنة
 21 سنة فما فوق

4. مجال عمل الجمعية

- اجتماعي تعليمي صحي مجال آخر

5. طبيعة المهمة التي تشغلها في الجمعية

- متطوع موظف

6. موقعك في الهيكل التنظيمي

- رئيس مرؤوس

المحور الثاني: الأداء ركيزة أساسية في المنظمة

رقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
7	هل يتم تزويدك بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح؟			
8	هل يوجد توافق بين الوظيفة التي تشغلها ومستوى القدرات المطلوبة لقيام بها؟			
9	هل يتم عقد اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف بشكل دوري؟			
10	هل يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين؟			
	إذا كانت الإجابة (نعم)، هل يتم محاسبتهم على أساسها؟			
11	هل يتم إعلام العاملين بالمعايير التي يتم تقييمهم على أساسها؟			
12	هل برنامج التقييم في الجمعية مرتبط بالحوافز والمكافآت؟			
13	هل يتم مناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية مع المشرفين؟			
14	هل يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف الأداء؟			
15	هل يوجد نظام تحفيز بتقديم مكافآت للعاملين؟			
	إذا كانت الإجابة (نعم)، ما نوعها			
	على أي أساس تقدم هذه المكافآت			
16	هل سبق وأن تحصلت على ترقية؟			
	إذا كان (نعم) على أي أساس تحصلت عليها			

المحور الثالث: مساهمة التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الأداء.

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
17	هل تحرص الجمعية على استخدام الاجتماعات والتقارير التي تساهم في رفع أداء الجمعية؟			
18	هل يتم الاستماع بحرص لأداء العاملين ومناقشتها؟			
19	هل تنظم الجمعية برامج تدريبية تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين وخبراتهم؟			
20	هل تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين؟			
	إذا كانت الإجابة (لا)، لماذا برأيك			
21	هل يحصل العاملون على إشراف دائم من رؤسائهم لنقل الخبرات إليهم؟			
22	هل ترتبط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الاجتماعية الأخرى؟			
23	هل تهتم الجمعية بمتابعة احتياجات المستفيدين؟			
24	هل يتم الاتصال وتبادل المعلومات بشكل منظم في الجمعية؟			
25	هل يوجد صراع في الجمعية التي تنشط بها ؟			
	إذا كان الإجابة (نعم)، حسب رأيك ماهي أسبابه؟			
26	هل تسيير الأنشطة في الجمعية وفق خطة واضحة؟			
27	هل تعمل الجمعية على مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؟			
28	هل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية مرتفع؟			
29	هل يشعر العامل بالتقدير والاحترام من طرف الرؤساء في الجمعية؟			
30	هل توفر الجمعية بيئة العمل المناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم؟			
31	هل تنظم الجمعية برامج تدريبية تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين وخبراتهم؟			

المحور الرابع: أثر الأداء على الفاعلية التنظيمية

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحيانا
32	هل تعمل الجمعية على وضع الأهداف القابلة للتحقيق؟			
33	هل هناك رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية؟			
34	هل يزداد المقبلين على الجمعية بشكل متواصل؟			
35	هل هناك تكامل تام بين أنشطة وجهود العاملين في الجمعية لتحقيق الأهداف؟			
36	حسب رأيك ماهي أهم معايير نجاح الجمعيات في تحقيق أهدافها؟			
37	هل تحرص الجمعية على تقوية علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع؟			