

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



العنوان:

**التنظيم الإداري واثره على الأداء الوظيفي للأستاذ
الجامعي**

**=دراسة ميدانية لعينة من أساتذة علم الاجتماع بجامعة عمار
ثليجي بالاغواط**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذ:

لقمان ردا ف

اعداد الطالب:

بلخضر محمد يونس

السنة الجامعية

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمُ 85).

التشكرات

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي نحمده

كثيرا ونشكر فضله على نعمه والذي كلل جهدي وأعانني بتوفيق من عنده لإنجاز هذا
العمل المتواضع

أما بعد

يقتضينا الواجب والوفاء والإخلاص أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان بعد الله تعالى
إلى من مد يد العون لنا بعلمه و نصحه وساهم في إتمام هذه الرسالة وهو الأستاذ
والمشرف على هذا العمل ردا ف لقمان

كما أخص الشكر والتقدير إلى كل من علمنا حرفا وساهم في أن نصل إلى هذا اليوم.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه
أفضل الصلاة و أزكى السلام

أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي لا تطيب اللحظات إلا بذكره و شكره و تطيب
الآخرة إلا بعفوه و هو الله عز وجل

و إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة و نور العالمين سيدنا محمد عليه
الصلاة و السلام

إلى من هما منبع الحب و الحنان و وهبهما الله الوقار اللذان غرسا في قلبي حب العلم
و المعرفة منذ نعومة الاظفار الذي أرجو من الله أن يمد في عمرهما والديا

إلى منبع الأنس و المحبة أخوتي

و إلى كل من التقيتهم من الأصدقاء والاحبة

و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة :

هدفت دراستنا التي التعرف الى اثر التنظيم الاداري على الاداء الوظيفي لدى عينة من اساتذة جامعة عمار ثلجي بالاغواط ، مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي الملائم للدراسة ،ومعتمدين في ذلك على استبيانين حول التنظيم الاداري والاداء الوظيفي، وخلصت النتائج على ان مستوى التنظيم الاداري منخفض ، وان مستوى الاداء متوسط ، وبعد معالجة البيانات تبين لنا انه يوجد اثر بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : التنظيم الاداري ، الاداء الوظيفي ، الجامعة ، الاغواط

Summary of the study:

Our study, which identified the impact of administrative organization on the functional performance of a sample of professors of Amar Thaliji University in Ghouta, using the appropriate analytical descriptive method for the study, and relying on two questionnaires on administrative organization and functional performance, and the results concluded that the level of administrative organization is low and that the level of performance is moderate,

After processing the data, we found that there was a link between administrative management and functionality.

Keywords: Management, Job Performance, University,

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	اهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-ب	المقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الاول :الاطار العام للدراسة
05	اشكالية
08	الفرضيات
09	أسباب اختيار الموضوع :
10	أهداف الدراسة :
10	أهمية الدراسة
10	تحديد المفاهيم والمصطلحات
13	دراسات سابقة
	الفصل الثاني : التنظيم الاداري
19	تمهيد
20	ماهية التنظيم
21	مبادئ التنظيم
23	أهمية وأهداف التنظيم
24	أنواع التنظيم
29	ماهية الادارة
30	خصائص الادارة
31	أهمية وأهداف الادارة
	الفصل الثالث : الاداء الوظيفي
37	تمهيد
38	مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته
38	مفهوم الأداء الوظيفي
39	عناصر الأداء الوظيفي
41	محددات الأداء الوظيفي

44	أهداف تقييم الأداء
47	معدلات ومعايير الأداء
49	معايير الأداء الوظيفي
52	مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: اجراءات البحث الميدانية
56	تمهيد
57	المنهج المتبع في الدراسة
58	مجتمع الدراسة
58	مجالات البحث
58	أدوات البحث
60	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
61	عرض خصائص العينة
65	عرض وتحليل الفرضيات
70	الخاتمة
72	المراجع

المقدمة

مقدمة:

يعد التنظيم الإداري هو محطة توجيه دائم لجميع العناصر العاملة داخل المنظمة، وذلك طمعا في تحقيق الأهداف المخطط لها، مما يوفر عليهم الوقت والجهد والتكاليف المدفوعة، يتم اتباع هذا الأسلوب في الشركات والمؤسسات وأيضا البنوك، وقد اعتاد التنظيم الإداري على صورة واحدة ألا وهي الصورة الهرمية، فتبدأ عملية التصنيف من أعلى الهرم حتى الوصول إلى آخر القاع، وللتنظيم الإداري داخل المؤسسات ضرورة عالية لاستخدامه، حتى يعي الموظفون الأمور والمهام التي أنيطت لهم، وبدونه تعم الفوضى والانتكاسات داخل المنظمة، ولن تتجح المنظمة بتحقيق أهدافها المبتغاة، وعملية التنظيم مهمة جدا لمعرفة المهام والواجبات التي على العاملين تنفيذها واتباعها، وللتنظيم الإداري عدة فوائد لا حصر لها على مستوى جميع المنظمات، في عدة مجالات مختلفة، وأهمها إنجاز المهام وتوزيعها بدقة، وتحقيق الأهداف المرجوة، وتساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح، ويقلل من نسبة الأخطاء المتوقعة حدوثها.

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ويمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين

وقد قسمنا دراستنا هذه الى جانبين نظري وفيه فصل اول اطار عام للدراسة وفصل ثاني حول التنظيم الاداري وفصل ثالث حول الاداء الوظيفي ، واما الجانب التطبيقي فقسم الى فصلين ، فصل اجراءات البحث الميدانية وفصل عرض وتحليل نتائج الذي نقوم بانجازه نظرا لجائحة الكورونا.

الجانِب النظري

الفصل الاول :

الاطار العام للدراسة

اولا- الاشكالية :

يعتبر وجود المؤسسات أمر ضروري في وقتنا الحالي ولا يمكن الإستغناء عنه، ذلك أن أهمية هذه المؤسسات تكمن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد وتسهل عليهم الكثير من الأمور المتعلقة بحياتهم اليومية، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، ولأسباب السابقة الذكر يتبين أن للمؤسسة دور كبير في حياة الأفراد ولكنه وعلى الرغم من ذلك تبقى هناك حقيقة لا يمكن تفاديها وهي أن عموم المؤسسات اليوم تتطلب وجود تنظيم إداري لتسييرها وذلك تفاديا للمشكلات التي قد تتعرض لها، ولن يتحقق ذلك إلا عبر مجموعة من الأهداف تضعها المؤسسة والتي من أهمها هدف البقاء والإستمرارية في الوجود مع مواكبة التطورات الحاصلة طيلة سنوات بقائها

هناك تعريفات كثيرة للإدارة كما هو معروف، ولعل أكثر التعريفات إقناعاً لي كمختص بهذا الفرع من المعرفة هو ان الإدارة " عملية منظمة تتطوي على التنسيق ما بين الموارد البشرية والموارد المادية لتحقيق الأهداف الموضوعة بأقل قدر من الكلفة " وإذا كانت الإدارة هي كما ورد آنفاً في اي مجال من مجالات الحياة فإن الإدارة في مجال التعليم الجامعي هي تلك الإدارة الهادفة إلى تحقيق اهداف التعليم والتي يمكن ان تُختصر في ثلاثة هي .. التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وبحيث يكون تحقيق هذه الأهداف بأقل كلفة مادية و بشرية.

إن مما لا شك فيه ان الإدارة الجامعية لم تعد سهلة في عالم اليوم، حيث أصبحت متطلبات الجودة (Quality) والتنافسية (Competitive Advantage) و العولمة (Globalization) تفرض نفسها، وبعد ان كانت الجامعات تحاول تخريج الطلبة المؤهلين لمتطلبات التنمية داخل البلد الواحد، أصبحت هذه الجامعات ترمي إلى تخريج طلبة مؤهلين لدخول سوق العمل على مستوى العالم الذي لم يعد عالماً بل أصبح قرية

عالمية (Global Village) وبخاصة في ظل التسابق على تحصيل مراتب متقدمة فيما يُسمى إصطلاحاً تصنيف الجامعات. (University Ranking)

تتدرج تحت الإدارة عدة مجالات منها التنظيم الذي يعرف على أنه عملية منهجية يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة , وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها, كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

فالتنظيم إذا مهما كان هدفه فهو بحاجة للإدارة, ومن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين على تقديم الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة لدارسي الإدارة والعاملين في ميادينها, ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي, حيث تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين إدارة ناجحة وإدارة غير ناجحة داخل أي مؤسسة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها بقدر ما يتمثل في وجود تنظيم إداري فعال يسمح بالتفاعل الإيجابي ويمكن من تحقيق التآزر بين مختلف أعضاء الإدارة داخل المؤسسة.

إن التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية للوصول إلى أهداف مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة, وتستخدم هذه الأنماط في المؤسسات, والشركات , والبنوك وغيرهم من المؤسسات الأخرى, وهو يستخدم لأغراض كثيرة في المؤسسات ليعلم العاملون مهامهم الموكلة إليهم, وآلا لأصبح هناك فوضى في إطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساسي من العملية التنظيمية وهي تحقيق الأهداف. هذا وللتنظيم الإداري دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يعمل بها, كما يقوم بالتوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف دون أن يكون هناك تأثير

شخصي على أحدهم ويقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته. كل هذه الفوائد لها تأثير على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

تعتبر العملية التنظيمية أساس جودة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات. فهناك تعريفات متعددة للتنظيم تختلف باختلاف المفاهيم لدى قائلها وبتنوع التنظيم وأهدافه. لذا يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها. ويقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في

إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة لأخرى، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

فيبرز التنظيم الإداري الوسائل التي تؤدي من خلالها الإدارة وظيفتها التنفيذية، وقد يتأثر كل مجتمع بالظروف السياسية والاجتماعية المحيطة به، وإذا ما كانت المجتمعات القديمة هي ظاهرة تركيز السلطة بجميع أنواعها وجوانبها في يد واحدة نتيجة معتقدات معينة من جهة، ومن جهة أخرى لضمان قوة الدولة وتأمينها من كل خطر قد يدهمها، فإن الصفة التي تميز الدول المعاصرة هو اعترافها لبعض الهيئات الإدارية بالشخصية المعنوية وبالتالي الاستقلال الإداري والمالي، وهذا بهدف مساعدتها في أداء مهامها¹.

من هنا يمكن القول بأن التنظيم الإداري الجيد للمؤسسات أصبح من بين المتطلبات الأساسية التي تركز عليها فهي تستخدمه لأغراض كثيرة ليعلم العاملون مهامهم الموكلة إليهم والا لأصبح هناك فوضى في إطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساسي من

¹ بوضياف، عادل. شرح قانون البلدية. جسر للنشر. الجزائر. 2012. ص9

العملية التنظيمية وهي تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك لكونه المقياس الحقيقي للمؤسسات اليوم لم يعد بتوافر مواردها المادية والبشرية منها كعدد آلاتها أو مدى إنتشارها في أماكن متباينة بل تعدى ذلك إلى مدى تحقيقها للتسيير الجيد من خلال تنظيمها الإداري الموجود بالمؤسسة ومدى فعالية أدائها وتحقيق أهدافها التي أنشأت لأجلها، الأمر الذي يجعلنا نتساءل بطريقة علمية عن كيفية تأثير التنظيم الإداري الموجود بالمؤسسات على فعالية أداء عاملها.

وفي هذا الاطار سنحاول من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

ما اثر التنظيم الاداري الجامعي على الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي؟

وتتدرج تحته الاسئلة الفرعية التالية :

-مماستوى التنظيم الاداري الجامعي للاستاذ الجامعي؟

-مماستوى الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي؟

ثانيا-الفرضيات :

1-الفرضية العامة :

للتنظيم الاداري الجامعي اثر على الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي؟

2-الفرضيات الفرعية :

نتوقع مستوى التنظيم الاداري متوسط.

نتوقع مستوى الاداء الوظيفي مرتفع.

ثالثا-أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر مرحلة إختيار الموضوع من أهم مراحل البحث فهي تعكس مدى قدرات و طموحات الباحث ، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع التنظيم الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي إلى عدة أسباب و مبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

1-المبررات الموضوعية:

- محاولة معرفة وتشخيص التنظيم الاداري داخل المؤسسات.
- تتمثل في كون التنظيم الاداري يعمل على تحديد الصلاحيات والاختصاصات لكل هيئة إدارية.

- محاولة إظهار أهمية التنظيم الإداري للجامعة.
- قابلية الدراسة للبحث و إمكانية النزول به إلى الميدان.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها التنظيم الاداري في تحسين الأداء الوظيفي.

2-المبررات الذاتية:

- التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.
- طبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن التنظيم الإداري يعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص
- الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري ونظيره في الجانب التطبيقي.
- قلة الدراسات السوسيولوجية التي ربطت بين التنظيم و الأداء الوظيفي.
- شعور الباحث بقيمة و أهمية هذا الموضوع في التخصص.

رابعاً-أهداف الدراسة :تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ طرح تصور نظري و فكري لمفهوم التنظيم الاداري في الجامعة و علاقته بالأداء .
 - ✓ موضوع التنظيم من منظور سوسيولوجي .
 - ✓ توضيح العلاقة بين التنظيم الاداري والأداء الوظيفي .
 - ✓ الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعة
 - ✓ التمهيد لدراسات لاحقة اكثر عمقا وتخصصا في المجال الاداري والتنظيمي للجامعة .
 - ✓ تحليل أثر التنظيم الاداري على فعالية أداء الاساتذة داخل الجامعة .
- خامساً-أهمية الدراسة وتتمثل في:

يعتبر موضوع التنظيم الاداري في الجامعة من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل وكذلك اداره الاعمال .
-يلعب التنظيم الاداري دورا مهما في تحديد العمليات الادارية للقادة والعاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى الاداء الوظيفي .

سادساً - تحديد المفاهيم والمصطلحات :

- **التنظيم** :يرى "تالكوت بارسونز" بأن التنظيم هو ذلك <النسق الاجتماعي المنظم، أنشئ من اجل تحقيق اهداف محددة.¹

¹ السيد الحسيني , علم الاجتماع التنظيم , دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية 1994, ص73.

- **الإدارة:** منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة الاهداف والخطط، التي تهدف الى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها بما يحقق اهداف المنظمة في الاجلين القصير والطويل¹
- **الهيكل التنظيمي:** وهو البناء او الاطار الذي يحد التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الادارية².
- **القيادة:** وتعني المقدرة على التأثير في سلوك افراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة³.
- **الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الاداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية وظيفية وادارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة معينة⁴.

التعريف الاجرائي للتنظيم الإداري:

يقصد به البناء أو الهيكل العام للإدارة الذي يحدد العلاقات الرسمية المختلفة في الإدارة ويوزع المهام والمسؤوليات على الأفراد فيها ومن حيث اتخاذ القرارات وحجم المنظمة وتفويض السلطة

• مفهوم الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي:

يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية 2002، ص 05

² بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 201.

³ عشاوي سعد الدين محمد، اسس الادارة وتطبيقاتها في المجالات الامنية، مطابع اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 1995، ص 86.

⁴ عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة، الدار الجامعية 1995، ص 25.

-التعريف الاصطلاحي:

- من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به.¹
- حيث يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.²
- ومن جهة أخرى يعرفه قاموس بأنه النتيجة المثلّية التي تستطيع آلة ما تحقيقها.
- كما تعرفه راوية حسن بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³
- أما مجيد سوسن شاكر تعرفه بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.⁴
- ويعرفه ناصر قاسمي بأنه جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة.⁵

-التعريف الإجرائي:

ونعرف الأداء الوظيفي في دراستنا هذه بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد

¹ بدوي، مصطفى، 1984، ص166)

² سعيد، سلطان، 2003، ص 219

³ محمد حسن، 2000، ص2015

⁴ شاكر، 2011، ص77

⁵ قاسمي، 2011، ص180

سابعا-دراسات سابقة :

أ- دراسة عيرش 2009: دراسة في التنظيم الاداري في جامعة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2009/2008. والتي كانت من اعداد عيرش يسمينة، حيث تمحورت اشكالية البحث كالآتي: كيف يمكن للإدارة أن تتجاوز العقبات التنظيمية التي تواجهها؟ وندرجت تحتها ثلاثة اسئلة فرعية وهي:

1-هل هناك مقاييس ومعايير علمية متبعة في تقييم المترشحين للمناصب الشاغرة أثناء عملية التوظيف؟

2-هل يمكن اعتبار التكوين وتطوير المسار الوظيفي عاملين يؤثران في التنظيم الإداري؟

3-هل علاقات العمل التي يسودها جو اجتماعي تعاوني تضمن فعالية التنظيم الإداري؟

اما الفرضية الرئيسية تمثلت في: قد تؤدي العقبات التنظيمية التي تواجهها الإدارة إلى التأثير على مردودية وأداء التنظيم الإداري. اما خصوص الفرضيات الفرعية وهي:

1-قد تؤدي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة أثناء عملية التوظيف من حيث عملية انتقاء والتعيين إلى نقص فعالية التنظيم الإداري.

2-إن إحساس الموظف بأن المؤسسة حريصة على تكوين و تطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يضمن فعالية التنظيم الإداري.

3-جو العمل القائم على علاقات متضامنة ومتعاونة، قد يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

كانت هذه الدراسة عبارة عن مسح شامل لكل العمال الإداريين الموجودين في أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الكمي، وتوصلت الى بعض النتائج من بينها وضع استراتيجية توظيف مقننه بفعالية وموضوعية، منتهجة من طرف إدارة العليا للجامعة هي عامل من عوامل التي

أدت إلى نقص فعالية في التنظيم خاصة من الناحية التسييرية للأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما ان المؤسسة تتبع سياسة غير موضوعية للترقية مما جعل معظم المبحوثين يشعرون بالاستياء والتذمر خاصة الذين لم يستفيدوا منها. أما الذين استفادوا منها فلقد وجدنا أن المؤسسة اتبعت أسسا ومعايير غير موضوعية ولا عقلانية، وأن المعيار الأساسي الذي يتحكم في عملية اختبار المستفيدين منها هو العلاقات الشخصية.

عموما يمكن القول أن هذه الدراسة توصل اصحابها إلى معرفة بعض العوامل والعقبات التي تؤثر في سلوك وأداء عمال إدارة في أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر، وفي الأخير تأمل صاحبة الدراسة أن تستفيد مؤسسة بحثها من هذه الدراسة، وأن تحاول الاهتمام أكثر بالعامل الإداري لأنه عبارة عن حلقة وصل بين الطلاب والأساتذة بالجامعة من خلال تحفيزه والمحافظة عليه، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا لتحقيق أهدافها المسطرة خاصة الارتقاء بالعلم وإنتاجه.¹

ب-دراسة جيهان حسن محمد 2015²

تناول البحث التدريب والتنمية الإدارية ودورها في أداء العاملين وذلك بالتطبيق على قطاع التأمين بولاية الخرطوم في الفترة من 2005 وحتى 2014م وتكونت الحدود البشرية من كل العاملين بقطاع التأمين بولاية الخرطوم. تمثل أهمية الدراسة في أهمية التدريب والتنمية الإدارية بصورة عامة وبصورة متمركزة في مجال التأمين لما له من إسهامات يمكن أن تساعد في تطوير المقدرات الفنية للعاملين في قطاع التأمين مما ينعكس بصورة ايجابية على أداء قطاع التأمين السوداني ككل ، و تمثلت المشكلة في أن أداء شركات

¹ عيرش: دراسة في التنظيم الاداري في جامعة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2009/2008.

² جيهان حسن محمد التدريب والتنمية الإدارية ودورها في أداء العاملين وذلك بالتطبيق على قطاع التأمين بولاية الخرطوم في الفترة من 2005 وحتى 2014م

التأمين فيه بعض جوانب القصور التي تظهر على أداء العاملين من ناحية التدريب والتنمية الإدارية متمثلة في بعض المشاكل التي تواجه التدريب في البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التدريبية ، وقد هدف البحث إلي : التعرف على مفهوم وأهمية التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بشركات التأمين ، تحليل المشاكل والمعوقات التي تحد دون تدريب وتطوير مهارات العاملين في قطاع التأمين في السودان ، إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التالية :

هناك علاقة إحصائية بين وجود مدربين مؤهلين وكفاءة تدريب العاملين في قطاع التأمين بالسودان وتتميتهم إدارياً ، وجود دلالة إحصائية بين قرة الاحتياجات التدريبية على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل وكفاءة أداء قطاع التأمين في السودان ، و توصلت الدراسة إلي النتائج التالية : أن المدربين لهم دور جوهري و واسع في نجاح العملية التدريبية ، تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية يزيد من كفاءة التدريب ، عدم مساهمة هيئة الرقابة على التأمين في الإشراف على البرامج التدريبية أدي لتباين بين العاملين في شركات التأمين ، واختتمت الدراسة بالتوصيات التالية: زيادة عدد المراكز المتخصصة في التأمين في السودان، وإضافة كليات التأمين لكليات الجامعات كتخصص جديد لأهمية الدور الذي يقوم به التأمين في المجتمع، على هيئة الرقابة التشديد في الإشراف على البرامج التدريبية التي تقوم بها شركات التأمين.

ج-دراسة حمدي وبلحاج 2017 :¹ بعنوان التنظيم الاداري في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، لسنة 2016/2017 والتي كانت من اعداد الطالبتين حمدي خديجة - بلحاج هجيرة، حيث تمحورت اشكالية البحث بالتساؤل التالي، إلى أي مدى ساهم التقسيم الإداري في الجزائر إلى خلق نظام إداري فعال؟ وندرج تحت هذه الاشكالية تساؤلات فرعية وكانت كالاتي :

¹ **حمدي وبلحاج** : بعنوان التنظيم الاداري في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، لسنة 2016/2017،

1- ما هي مرتكزات المركزية الإدارية في الجزائر؟

2- ما المقصود بالنظام الإداري اللامركزي؟

كما لا تخلو تقريبا أي دراسة من وجود فرضيات، بحيث كانت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي، يؤدي تطبيق التنظيم الإداري بشقيه المركزية واللامركزية إلى ربط وظيفي فعال بين الأجهزة المحلية والسلطات المركزية. اما الفرضيات الفرعية كانت كالتالي:

1- إن التعريف بالمركزية الإدارية وعرض أركانها وخصائصها وعيوبها دليل واضح لمعرفة مرتكزاتها.

2- إن مفاهيم المركزية واللامركزية الإدارية وسياسات اتخاذ القرار هي المحددات الرئيسية لمعرفة طبيعة نظام الإدارة المحلية ومقوماتها والسبيل الوحيد لإبراز آليات قيام نظام الإدارة المحلية.

اما بخصوص المنهج المستخدم في هذه الدراسة فقد اعتمدتا الباحثتين على عدة مناهج مختلفة وهي المنهج التاريخي والمنهج التحليلي والمنهج الوصفي وكذلك المنهج القانوني. وقد توصلتا الى ان التنظيم الإداري في الجزائر قد ساهم في إعطاء وجهة وظيفية ديناميكية، تجلت في التحولات الهيكلية والقانونية التي حددت نمطا وظيفيا معيناً وعلاقة إدارية متباينة، والجدير بالذكر، أن صور التنظيم الإداري أعطت نوعاً من العلاقة بين السلطات المركزية والهيئات اللامركزية، كما ان المشرع الجزائري كان رابطاً لتدخل السلطات المركزية على المستوى اللامركزي، وهذا ما يمنع الوطن من التفكك عبر تجنب ترك استقلالية تامة للهيئات اللامركزية، والتي قد تصل إلى بناء دويلات استناداً لتلك الاستقلالية، وبالتالي نجد أن التنظيم الإداري في الجزائر قد لاقا استقلالا نسبيا نوعاً ما.

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات اعلاه كلا المتغيرين المتغير المستقبل المتمثل في التنظيم الاداري والمتغير التابع والمتمثل في الاداء الوظيفي ، فنرى ان الدراسات الثلاث اعتمدت مناهج مختلفة وهي المنهج التاريخي والمنهج التحليلي والمنهج الوصفي وكذلك المنهج القانوني وفيما يخص العينة فقد شملت الموظفين وكانت النتائج متباينة في كل دراسة .

وقد أفادتنا هذه الدراسات في إعداد خطة البحث وصياغة أسئلة الإشكالية وفرضياتها ؛ بالإضافة إلى بناء الإطار النظري الذي يضم الفصول النظرية والمفاهيم ؛ كما ساعدتنا في بناء استمارة البحث وتحديد الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة ؛ والاستفادة من المراجع المستعملة في هذه الدراسات.

الفصل الثاني :

التنظيم الإداري

تمهيد :

إن أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات القديمة، هو ذلك التنظيم الذي أصبح ظاهرة عامة وشاملة لكل الميادين والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها . حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني التقني ودرجة عقلانيتها ووضوحها من مجتمع لآخر، وتبعا لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكريا وحضاريا. ولقد عمل المجتمع على ترقية نظامه الاجتماعي من خلال مجموعة تنظيمات متميزة، تستجيب لطبيعة المرحلة وتضمن تحقيق الأهداف، أهداف التنظيم ذاته أولا، ومن خلالها تحقيق أهداف النظام الاجتماعي ككل ويتم ذلك بصورة آلية.

ويعتبر التنظيم في وقتنا الحالي سر التفوق للمؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، كون التنظيم العملية التي تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة وخارجها.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى تعريف التنظيم والتعرف على مبادئ وأهميته وأهدافه، كذلك سنقوم بتعريف الادارة وتبيين اهم خصائصها ووظائفها الادارية.

أولاً: التنظيم وأنواعه

1- ماهية التنظيم

أ- مفهوم التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة. ويرجع أصل كلمة التنظيم (Organization) إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني وهي: نظم، منظمة، عملية.

1) نظم (Organizing): هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.

2) منظمة (Organization): هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقاً لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

3) عملية أو وظيفة: فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.¹

نجد كذلك تعريف مفهوم التنظيم الذي ساقه اميتاي اتريني والذي مفاده أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستثنى من هذه الوحدات حسبها، جماعة الاصدقاء والأسرة، فهذين الشكليين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم، ويرى اتريني أن التنظيمات تقوم على الخصائص التالية: تقسيم العمل، السلطة، وجود عده مراكز لاتخاذ القرارات واستبدال العاملين، كما يرى أن التنظيم عندما ينشأ

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص73.

تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضائه، وإن هذا التعارض في الأهداف هو الذي يدفع إلى نشوء البناءات غير الرسمية في التنظيمات الأمر الذي يدفعها إلى العمل على تقوية البناء الرسمي من أجل ضبط رقابة أكبر والتقليل من الفجوات النظامية، ومن خلال هذا يمكن القضاء على الخلل الوظيفي النظامي الذي يقوي هذه التنظيمات.¹

التعريف الإجرائي:

وهو عبارة عن إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديد ما بين الوظائف والواجبات سعية التحقيق أهداف المنظمة، حيث يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المنظمة بكفاءة لتحقيق أهدافها.

ب مبادئ التنظيم

بالرغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول أنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم وهي:

- مبدأ وحدة الهدف العام ، وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعى لتحقيقه.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- مبدأ وحدة الأمر: أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.
- مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسؤولا عن برنامج معين من النشاطات.

¹ حسان الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.م.ج، الجزائر، ص 12، 13.

- مبدأ تدرج السلطة: أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- مبدأ تقسيم العمل: أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار المكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة.
- مبدأ الوظيفة: أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.
- مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.
- مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول.
- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.
- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- مبدأ التوازن: أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر ونطاق الإشراف، المركزية واللامركزية و بين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة و كفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.¹

¹ عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، صص، 224، 226.

ت- أهمية وأهداف التنظيم

- **الأهمية:** للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المؤسسة وتأتي أهميته من حيث أنه: -
يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب انجازه لتحقيق الأهداف.
- يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمؤسسة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المؤسسة بطريقة منطقية وكفاءة.
- يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمؤسسة بحيث تعتبر كلا موحدة ومنسجمة.
- يراقب التنظيم فعالية المؤسسة ويدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على
الفعالية أو زيادتها.¹

• الأهداف:

- قد حدد بعض العلماء أهداف التنظيم في الآتي:
- يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها.
- يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات برصيفاتها في المنظمة.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة.²

أنواع التنظيم

¹ عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002، ص 273.

² زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم،

2009، ص 152

يوجد نوعان من التنظيم وهما التنظيم الرسمي وهو التنظيم الذي يقام في المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني وهو التنظيم غير الرسمي ونقصد به التنظيم غير المقصود لذاته ابتداء، ولكنه يظهر لاحقا وهناك أسباب لظهوره.

أ- التنظيم الرسمي:

1 : 1- تعريفه:

عرف التنظيم الرسمي بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة¹. ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها واجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وادارتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الادارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارية وفنية ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعما أو إبطاء في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- التنظيم غير الرسمي:

1-2 - تعريفه:

عرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ ابتداء بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزا في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقة لضرورة ملحة ومشكلات طارئة².

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص ص، 128، 130.

² زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 27.

2-2: خصائص التنظيم غير الرسمي:

يتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من السمات منها:

- قد نجد في المؤسسة أكثر من تنظيم غير رسمي، كما أنه قد يسبق في بعض الحالات التنظيم الرسمي.

- يظهر التنظيم غير الرسمي ويتطور بشكل عفوي متأثراً في تشكيله بقواعد سلوك العمال المنضمين إليه وقيمهم واهتماماتهم.

- يبنى التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد والعلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص.

- التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية فأعضاؤها من ذوي المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة.

- يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة اتصال ومراكز معلومات خاصة به لا علاقة لها بأنظمة الاتصال الرسمي.

- التنظيم غير الرسمي غير مستقر ويتغير بصفة مستمرة لاعتماده على العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الأفراد.

- يتم دراسة التنظيم غير الرسمي بطرق مختلفة عن التنظيم الرسمي، حيث تستخدم طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقات المشاعر، الدوافع والمصالح المشتركة.

- لا تتولد السلطة في التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي وإنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها و تلبية احتياجاتها.

- خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، وغالبا ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة.

- لا تتقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة حسب الموقف.¹

ت- علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابيا من خلال:

- تزويد الأفراد بالإشباع الاجتماعي الذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية كالحاجة للانتماء والأمن وتأكيد الذات.
- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد، وهي درجة أسمى من التعاون، وتسهيل تكيف الأفراد في المؤسسة والتنسيق بينهم.
- إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.
- توفير التغذية المرتدة للمسؤولين حول انطباعات وردود أفعال العمال لأي قرار إداري.
- التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- المحافظة على شخصية الفرد العامل.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها، مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة.
- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إلى هم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي.
- دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص192.

- تكتل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة.
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المؤسسة.¹
- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلته لمساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال :
 - بث الإشاعات السلبية.
 - مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المؤسسة أو الجماعات.
 - تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية.
 - التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.
 - قد تصل المعايير والضوابط غير الرسمية إلى درجة تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، وقد يتطور الأمر إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي.
 - قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد.²
 - والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقائهما، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال :
 - اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، ط3، دار المعرفة الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 2001، ص ص، 96، 97.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص37.

- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية.

- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية.¹

وبهذا فإن عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضرباً من ضروب الإسراف والمغالطة، وبشكل خطيرة.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

جدول رقم (1): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
-ينتج من الاهداف والمهام الرسمية -يهدف لتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية -يهدف الفرد الى تأدية الوظائف -تتحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة	-ينتج من تجمع الافراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض. -يهدف الى اشباع حاجة كل فرد او مجموعة افراد في المؤسسة حيث يهدف الفرد الى اشباع حاجاته المادية ولمعنوية. -يهدف الفرد الى اشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل . - تمتد علاقات الفرد الى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995 - 1994 ، ص ص 181، 182.

المصدر : احمد بن الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 152.

ثانيا: الإدارة :

1- ماهية الإدارة

أ- مفهومها:

الإدارة (شكلا) هي مجموعة الأجهزة، والأفراد المباشرة لمشروع عام، أو خاص. وهي وظيفة) جملة النشاط الذي يصدر حول المشروع المذكور. ويقصد بالإدارة الوسائل الكفيلة بزيادة الكفاءة الإنتاجية مع القصد في الوقت والنفقات، وذلك بحسن التخطيط.¹

ويعود أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية Service والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون لهم، أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الأصل " أدار الشيء" أي أحاط به وجعله يدور²

ويعرفها البروفيسور حسن البلوط على انها: "عملية تنسيقية للنشاطات المؤسسية وإنجازها بفاعلية وكفاءة مع ومن خلال الآخرين." ³ أما Taylor Frederik فيرى أن الإدارة هي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة."⁴

التعريف الاجرائي:

هي عمل انساني واعى يقوم على تحقيق أهداف معينة ومخطط لها مسبقا، وذلك باستغلال الموارد المتوفرة ضمن بيئة معينة مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية

¹ مذكور إبراهيم، وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص367.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص12.

³ أحسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 25.

⁴ صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2009-2010، ص15.

الخاصة ببيئة العمل، أو من خلال منهج محدد، والإدارة ليست حكرًا على المنشآت بشقيها الخاصة والعامة.

ب- خصائص الإدارة:

في ضوء ما سبق يمكن إيجاز بعض الخصائص والسمات التي تتميز بها الإدارة وهي كالآتي:

- الشمول والترابط: فالإدارة تحتاج من الشخص القيام بالتخطيط والترتيب لجميع جوانب العمل بما يتناسب مع ظروفه.

- الإدارة عبارة عن حلقة دائرية: حيث تبدأ بوضع الأهداف المبنوي تحقيقها من العمل، وأخر خطوة فيها التغذية الراجعة، وعمل تقييم لمدى تطابق النتائج مع الأهداف الموضوعية، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث، وبالتالي فإننا بذلك نعود إلى نقطة الأهداف، وهكذا.

- الإدارة تختص بالعمل الجماعي، حيث لا تظهر إلا مع وجود مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالعمل. الإدارة نشاط هدي وحتمي، حيث لا بد من أن ترتبط بأهداف معينة يحاول الفريق تحقيقها، كما أنها لا بد من أن تتوافر في أي عمل لتحقيق الإنجاز فيه.

- الإدارة عملية مرنة وديناميكية، فلا بد أن تستوعب جميع الظروف التي تتعلق بالعمل والتطورات التي تحدث.

- الإدارة فن وعلم ومهارة، وتحتاج إلى قدرة من الشخص في التوفيق بين الأعمال، فليس جميع الأشخاص يستطيعون إدارة الأعمال بالشكل الصحيح فهي تعتمد على النشاط الذهني للإنسان وهذا النشاط يختلف مستواه من شخص لآخر، لذلك قد يفشل البعض في الإدارة.

ت- أهمية وأهداف الإدارة:

تعد الإدارة وسيلة مهمة يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. أما في مجال المؤسسات المختلفة تمكن أهمية الإدارة المستمدة من الأهداف المرجوة منها والتي تتمثل في:

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.
- تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف.
- تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- تجميع المعلومات و تحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي.¹

ولقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني والتي من أهمها:

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سابق، ص 30.

- تسعى الإدارة إلى تحديد واتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف، سواء كانت هذه الأهداف على المدى القصير أو المدى الطويل، والتي يتم صياغتها ووضعها من قبل مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون السلطة في مكان العمل.
- الوصول إلى أفضل النتائج التي تم التخطيط لها مسبقاً.
- الحصول على أقصى درجة من إرضاء العملاء على المستويين الداخلي والخارجي.
- من أهم أهدافها وضع المعايير الفنية والتي تتمتع بجودة عالية، بالإضافة إلى المعايير القومية، بحيث تكون ذات مواصفات متوافقة مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات.
- تهدف إلى تحقيق الإدارة المتقدمة والمتطورة في العديد من المجالات، كالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة.
- تهدف إلى استخدام الوسائل التكنولوجية في جميع مجالات العمل، ومن أهمها القيام بإنجاز الأعمال عن بعد، بالإضافة إلى التحول لمفاهيم المنظمات التي تستعمل النظم الرقمية.
- تهدف إلى إيجاد طرق تمويلية للمشروع وغير تقليدية، أي طرق مبتكرة وحديثة ومتطورة.
- اتباع النظم القانونية المتطورة، والتي تقوم على وضع مفاهيم حديثة فيما يتعلق بمبدأ فصل السلطات، والعمل بشفافية عند القيام بإدارة الشؤون العامة لمكان العمل، بالإضافة إلى اتباع نظام اللامركزية المجتمعية.
- ولها أهداف معينة على الصعيد الشخصي والتي تتعلق بزيادة وتطوير مهارات العاملين في مجال الإدارة.
- تعزيز التطوير الذاتي للشخص المسؤول.

2- الوظائف الإدارية:

وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

أ- وظيفة التخطيط:

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى، لذلك يتطلب الأمر من إدارة المؤسسة الاهتمام الجدي بعملية التخطيط واثباتها من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة في إطار شمولية وجزئية أهداف الموضوع.

أ-1: مفهوم وظيفة التخطيط:

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية، وهي تعرف على أنها الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج،¹ وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال المخططة.² كما يمكن تعريفها على أنها الاستعداد لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات.³

ب- وظيفة التنظيم:

بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويعرف التنظيم على أنه تلك العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.

² قاسم القريوتي، مبادئ إدارية (النظريات والعمليات والوظائف)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع و دار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص 28.

³ د سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002، ص7.

بعض بفعالية، ويحسون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد. كما ينظر إليه من خلال تجسيد الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعادل للمسؤوليات بين الأشخاص.¹

ت - وظيفة التوجيه:

ت-1: تعريفها:

يعرف التوجيه على أنه: "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف"². إذا فالتوجيه عملية مركبة، تنطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة³، ويتم هذا بالاعتماد على ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في: القيادة، الاتصال والتحفيز.

ث-وظيفة الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا رئيسيا من عناصر العملية الإدارية، فليس هناك جدل في أنها مهم بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإنه من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديدا وضياعا للجهد و المال ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة.

¹ صباح شاوي، مرجع سابق، ص 22.

² سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال (مهارات نظرية وتطبيقية)، ط1، دار قنديل، عمان، 2008، ص26.

³ صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص135. * المنيف ابراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، 1999، ص151.

الفصل الثالث :

الأداء الوظيفي

تمهيد

الأداء نشاط يعكس كلا الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى للمستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، أين يعد تقييم هذا الأخير من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها. فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على الوتيرة الحسنة لإنتاجية المؤسسة مهما كان نشاطها. ومنه خصصنا هذا الفصل للتعريف بالأداء الوظيفي ولأهم محدداته، وأهدافه، وكذا مفهوم عملية تقييم الأداء

1 مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره ومحدداته

1-1- مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، ومنه سنستعرض في هذا المبحث أهم تعريفات الأداء الوظيفي:

أولا: المعنى اللغوي للأداء

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظرا لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراستهم ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل

"to performer" والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل¹.

والأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "performer" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء معين²، كما يعرف على انه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة³.

أما حسب ما جاء في معجم ابن منظور هو مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أو صله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به⁴.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف على الخطط الموضوعية، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا⁵."

ويعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل

¹ Ecosip, Dialogue Autour de la Performance en Entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

² Alain Fernandez, **Les nouveaux Tableaux de Bord d'organisation**, Paris, 2000, p40.

³ عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 1، 2001، ص85.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص26.

⁵ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد

بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.¹

ويمكن تعريفه أيضا على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء وتعتبر كمية الجهد هنا عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.²

كما يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين على أن الأداء الوظيفي عبارة غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما نلاحظ أن هناك زوايا متباينة في النظر للأداء الوظيفي فالبعض يتناوله من خلال أداء الأفراد، أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل. ومنه فإن الأداء الوظيفي عبارة عن³:

- جهد يهدف إلى تحول المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفي.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من أفعال ورد.

1-2- عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجودة أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات

¹ حسن رأوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 1999، ص216.
² عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25 - 26.
³ موسى محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1989، ص19.

لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكروا في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

أولاً: أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها:

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير المتغيرة نسبياً) في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي¹:

- 1 **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقول مثلاً درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة.
- 2 **الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفلوت الأفراد الذين يقومون بالعمل:** وهذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الآخر من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أدائه تميزه عن غيره من الموظفين، وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجازها والوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة وهناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها².

- 3 **الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:** وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج

¹ عدنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 39-40.

² عدنان الجعري، نفس المرجع، نفس الصفحة.

مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها، وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغير الأداء منها متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية للعمل مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومتغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء، ومتغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء¹.

ثانيا: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية الخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحيانا وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

1-3- محددات الأداء الوظيفي

تتضح محددات الأداء الوظيفي أساسا في الجهد المبذول من طرف الفرد والقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة، مناخ العمل وفيما يلي نتطرق إليها بالتفصيل:

- **القدرات التي يتمتع بها الأفراد لأداء الوظيفة** : أي القدرة على أداء العمل فعلى المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة².

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، 2013، ص55.

- **الجهد المبذول من طرف الأفراد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهنة أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- **مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة:** تشير القدرات والخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته.
- **بيئة العمل أو مناخ العمل:** وهي تتكون من البيئة الداخلية والخارجية، بالنسبة للبيئة الداخلية فتتمثل في جمع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها أما البيئة الخارجية فتتكون بدورها من ثلاثة بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكلها لها تأثير على المنظمة¹.
- وهناك من يرى أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:
 - **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك ويثر المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.
 - **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية في قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
 - **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير².
 - **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية،

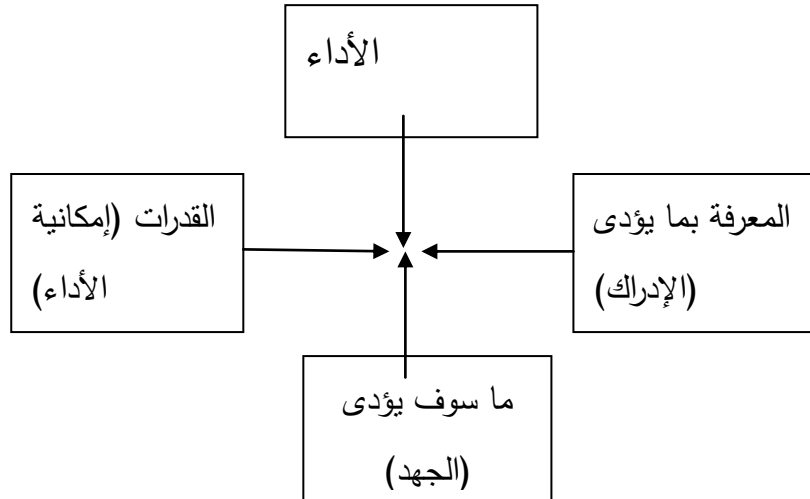
¹ نفس المرجع، ص56.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص66.

بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

-**البنية التنظيمية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق تنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي¹.

-**المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل. وفيما يلي: شكل يوضح ويلخص أهم محددات الأداء الوظيفي:



شكل رقم (01): محددات الأداء الوظيفي²

- لكن تبقى محددات الأداء الوظيفي تختلف ولا يوجد اتفاق تام عليها وذلك راجع للأسباب التالية³:

- ✓ يختلف أداء فئة معينة من العاملين على أداء فئة أخرى وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
- ✓ كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

¹ Dimitri Weiss, **Ressources nomines**, édition d'organisation, paris 2003, p78.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

✓ كما أن عوامل البيئة الخارجية كذلك أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

2- تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورية لأي مؤسسة لأنه تنتج عنها قرارات كثيرة ومن ذلك الحكم على استحقاق العاملين البقاء في العمل مثلا أو استحقاقهم للترقية أو الرفع في درجاتهم أو حتى الاستغناء عنهم وفيما يلي بعض التعاريف لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهم أهدافه والمشاكل التي تعوقه:

2-1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه وأهميته.

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية مخططة ومستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي واقعي، كما أنها عملية ايجابية لا تسعى لكشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين وهي عملية حركية مستمرة، وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في نفس اللحظة.¹"

ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي كذلك بأنها: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملي لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال.²"

"هي عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.³"

وفي تعريف آخر فتقييم الأداء هو "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك إلى معايير تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث يجب أن يتحلى بها أثناء عمله.⁴"

إذا فعلمية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص المؤهلين للقيام بهذه العملية، وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء عملهم ووظائفهم خلال فترة من الزمن.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

¹ أحمد نادر أبوشخنة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات علمية، دون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 331-332.

² العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 324.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 123.

⁴ العربي عطية، المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

تتعدد أهداف تقييم الأداء وهذا يعود لسياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية ومن بين أهم أهداف الأداء مايلي¹:

1 على مستوى الجامعة :

-يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم من الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم مما يساعد على التقدم والتطور.

-ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل مما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس الجهد وكفاءة العامل في عمله.

-إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكوى المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
-يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.

2 على مستوى المديرين:

-تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي².

-تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص204.
² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص369.

- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.

- التعرف على كيفية أداء العاملين علمي وموضوعي.

3 على مستوى المستخدمين:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.

- اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتجديد بيئتهم الوظيفية.

- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابيات وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع الرغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

✓ ولعملية تقييم الأداء الوظيفي كذلك عدة أهداف أخرى نذكر منها أهمها فيما يلي¹:

- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين.

- تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.

- تحديد الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل إيجاد نوع من التنافس بين الأفراد

- أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤوسهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.

- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مرجعية لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

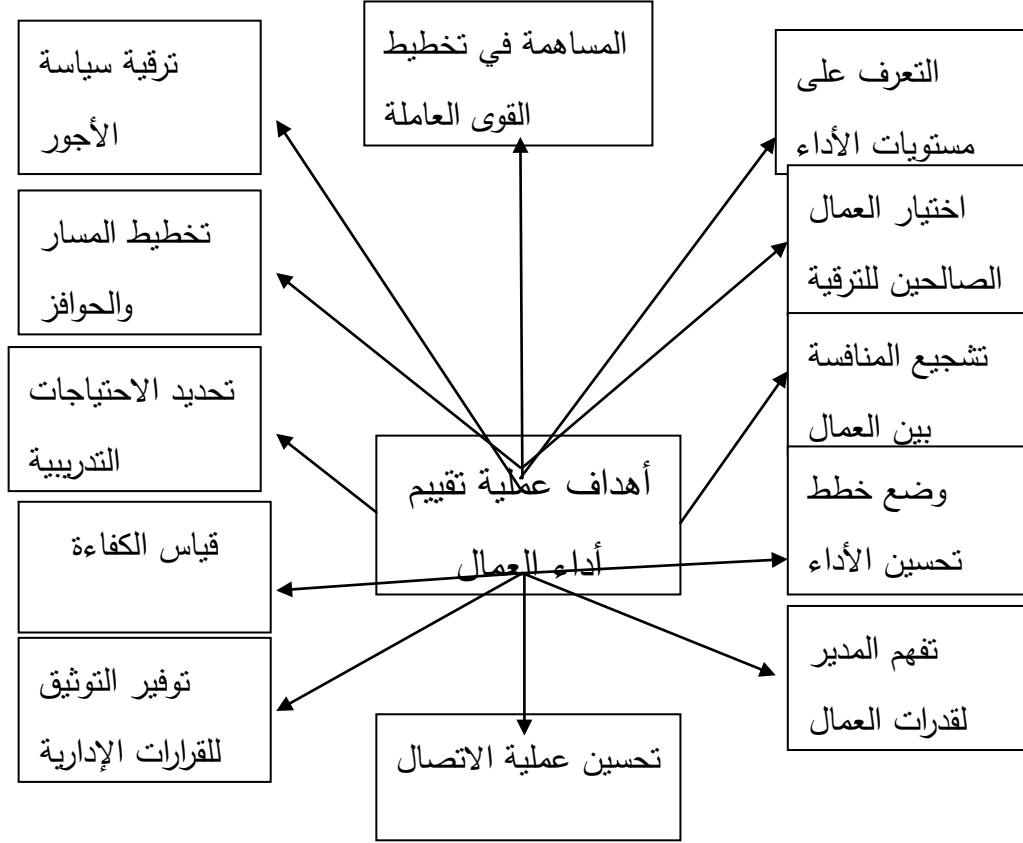
- وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة. يشكل أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ العربي عطية، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

-يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها بل ويمكن اقتراح نظم حوافز لديهم.

❖ وفيما يلي مخطط يلخص أهم أهداف عملية تقييم الأداء:¹



الشكل (02): أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

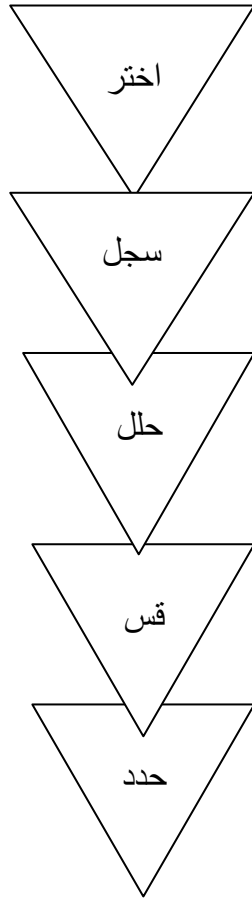
2-2-معدلات ومعايير الأداء

أولاً: معدلات الأداء

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه ومعدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة، بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء

¹ الاقتصادية العلوم في الماجستير رسالة مقدمة لنيل شهادة الاقتصادية، المؤسسة في البشري المورد لأداء فعال نحو تقييم يخلف، رابح 38. ، 2007 يومرداس، بوقرة، أحمد جامعة التسيير، وعلوم

والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته ، إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:



شكل (03): وصف الأداء الوظيفي¹

• وفيما يلي شرح لأهم هذه الأوصاف للأداء الوظيفي:

1 الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء².

2 التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط الذي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجددة في العمل.

¹ حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 289.
² المرجع نفسه، ص 289.

3 **التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية، وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

4 **التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

5 **القياس:** وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

ثانيا: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتنحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي¹:

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا للإتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

¹ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2007، ص76.

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعدها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء الوظيفي، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات.

2-3- طرق ومشكلات تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد طرق تقييم الأداء بين طرق تقليدية تستعمل في التقييم وطرق حديثة، لكن كلا الطريقتين لا يخلوان من مشكلات لتقييم الأداء وذلك راجع لعدة أسباب سننتظر إليها في هذا المبحث.

أولاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنوضح ذلك كما يلي:

1 الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

أ- طريقة التدرج البياني: وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وغير فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس

بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.¹

ب - **طريقة الترتيب**: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراد، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تقتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.²

ج **طريقة المقارنة المزدوجة**: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم، ومن عيوبها البساطة والسهولة، كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً، ولا تصلح لأغراض التدريب والترقية والغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.³

د- **طريقة التوزيع الإجباري**: تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريباً.

2 **الطرق الحديثة**: لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية، لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها

¹ جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص324.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص26.

³ المرجع نفسه، ص28.

للأداء .كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

أ - **طريقة الوقائع الحرجة**: تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم. وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه¹.

ب **طريقة الاختيار الإجباري**: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحد تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه)، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات الأكثر انطباقا على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أو زان كمية طريق مفتاح أو شفرة سرية ليس بمعرفة القائم بالتقييم².

ج- **طريقة التوزيع الإجباري**: يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين ومن ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته % 40 من العاملين بدرجة متوسط، % 10 منهم كمتميزين، 20% بمستوى جيد، % 20 بمستوى أقل من المتوسط، % 10 غير مقبول أي ضعيف³.

ثانيا: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

هناك من العديد من المشكلات والمعوقات التي تقف أمام عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي:

أ - **المشكلات التي تتعلق بالمقيم**: ويمكن إيجازها فيما يأتي:

¹ خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص23.

² محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، في عصر الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002، ص417.

³ نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2009، ص186.

- إن المشرفين لا يعرفون جيداً ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستعطون أن يقيموا أداءهم ش بكل موضوعي.
- قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.
- إن هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية .
- وقوع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط في التقييم، والميل إلى اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.
- ب - المشكلات المتعلقة المتعلقة بالمرووسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها فيما يلي¹:

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه
- عدم قدرة على أداء ما هو مطلوب منه عدم فهم العامل لنظام التقييم
- شعور العامل بالحييف والظلم وعدم الأمان
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم .
- ثمة مشكلات تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولاً عنها وذلك مثل: وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم مما يجعل الأخير يتحيز له.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع

اجراءات البحث الميدانية

تمهيد

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري وتحديد فروض الدراسة سنحاول إلقاء الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة إلى توضيح المنهج المستخدم فيها والعينة التي تم اختيارها . ثم عرض مجموعة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات ثم توضيح النتائج لكل فرضية من خلال جداول و تعليق عليها وشرحها إحصائيا .والخروج باستنتاج عام حول الدراسة .

1- المنهج المتبع في الدراسة :

إن مجال البحث العلمي يعتمد على اختيار المنهج المناسب لكل مشكلة على طبيعة المشكلة نفسها وتختلف المناهج المتبعة باختلاف الهدف الذي يود الباحث التوصل إليه.

1 - 1- المنهج الوصفي

نظرا لطبيعة موضوعنا ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها وتقصي العلاقة بين عناصرها، بمعلّى معرفة العلاقة بين المتغيرات اعتمدنا على المنهج الوصفي ويعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة اتجاه مشكلة اجتماعية ما ويعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مدققة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

وأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات خصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو خضوع البحث، كما أنه يقدم في نفس الوقت تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ المسالحي للظاهرة على الجانب الآخر، يعاني هذا الأسلوب من بعض العيوب أهمها سمة التحيز الشخصي للباحث عند جمعه البيانات المختلفة حول الظاهرة الأمر الذي قد يؤدي إلى الحصول على بيانات غير دقيقة لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وبالتالي فإن مصداقية هذا المنهج قد تصبح ضعيفة بالمقارنة مع مزايا المناهج الأخرى للبحث العلمي

2-مجتمع الدراسة

تعني بمجتمع الدراسة (مجتمع البحث) جميع المفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث. وتكون مجتمع الدراسة من استاذة جامعة عمار ثليجي بالاغواط. وتم اختيار العينة بطريقة قصدية الا وهي استاذة علم الاجتماع جامعة عمار ثليجي.

3- مجالات البحث:

المجال المكاني: تم اجراء الدراسة في جامعة عمار ثليجي بالاغواط

المجال الزمني:تم اجراء الدراسة ما بين 2020-09-02 الى غاية 2020-09-15م

المجال البشري: تم اختيار 10 من الاستاذة ، وتم التعميم على 40 استاذ .

4-أدوات البحث:

يسعى كل باحث لجمع المعلومات و البيانات الضرورية لدراسة موضوع بحثه، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل و التي تتمثل في بحثنا هذا في :

4-1-استبيان التنظيم الإداري والأداء الوظيفي تم اعدا الاستبيان عن طريق الباحثان،

4 - 2- صدق المحكمين:

يعد اختيار الصدق من الاختيارات التي تجري في البحوث العلمية لمعرفة مدى ارتباط الأداة بالخاصية التي نود دراستها وعليه فقد تم اختيار أربع محكمين من ذوي الدرجات العليا والاختصاص والخبرة حيث من ذوي الدرجات العليا والاختصاص والخبرة حيث عرض عليهم الاستبيان وطلب إليهم الإشارة إلى مواطن الخلل ومن حيث الوضوح و مدى مناسبته للمؤشرات المراد قياسها و إصلاح ما يتطلب التعديل، ليتم اعتماد الصورة النهائية للمقياس بعد ترجمته .

4- 2- صدق وثبات المقياس: إن التوصل إلى نفس النتائج باستمرار إذا تكرر تطبيق المقياس على نفس العينة وتحت نفس الشروط فإن للمقياس صدق وثبات، حيث يفترض أن يعطي المقياس نفس النتائج تقريبا إذا أعيد استخدامه مرة أخرى¹.

ويشير مقدم عبد الحفيظ أن ثبات المقياس يدل على مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات عدة ويضيف أن ثبات المقياس وصدقه يعني مدى دقة واستقرار النتائج المقياس فيما لو طبق على عينة الأفراد في مناسبتين مختلفتين²

5-الاساليب الاحصائية :

تم الاستعادة بالوسائل الإحصائية التالية :

برنامج spss22، التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، معامل انحدار الخطي البسيط. المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

¹ سيد محمد خيرى - الإحصاء، دار الفكر العربي - القاهرة. 1997 - ص 24

² زكي شريفي: الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربية. دار الكتاب. بدون سنة ص 197.

خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل منهجية البحث و إجراءاته الميدانية التي قمنا بها من خلال التجربة الاستطلاعية تماشياً مع طبيعة البحث العلمي و متطلباته العلمية حيث تطرقنا في بداية الفصل إلى الدراسة الأساسية و ذلك لتوضيح منهج بحث، العينة، مجالات البحث و الأدوات المستخدمة ثم الدراسة الاستطلاعية من خلال الإشارة إلى عدة خطوات علمية أنجزت تمهيداً للتجربة الأساسية و في الأخير الأهداف الإجرائية المقترحة ثم الوسائل الإحصائية المستخدمة في البحث

الفصل الخامس :

عرض وتحليل النتائج

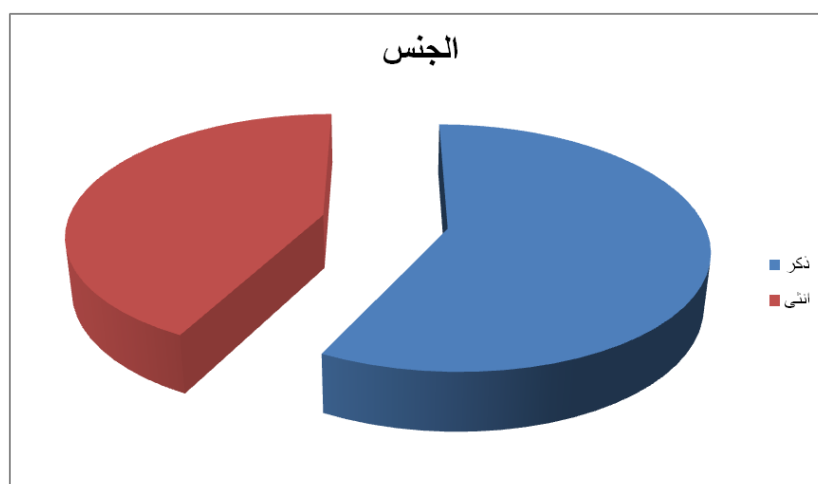
اولا : خصائص العينة :

الجنس:

الجدول رقم 02: يمثل الجنس بالنسبة للعينة :

النسبة المئوية	التكرار	
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	انثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبيية العينة من الذكور بنسبة بلغت 57.5% ، بينما نسبة الاناث 42.5% ، وتفسر الباحثة النتيجة على ان الادارة في الجامعة تمتاز بالطابع الذكوري.



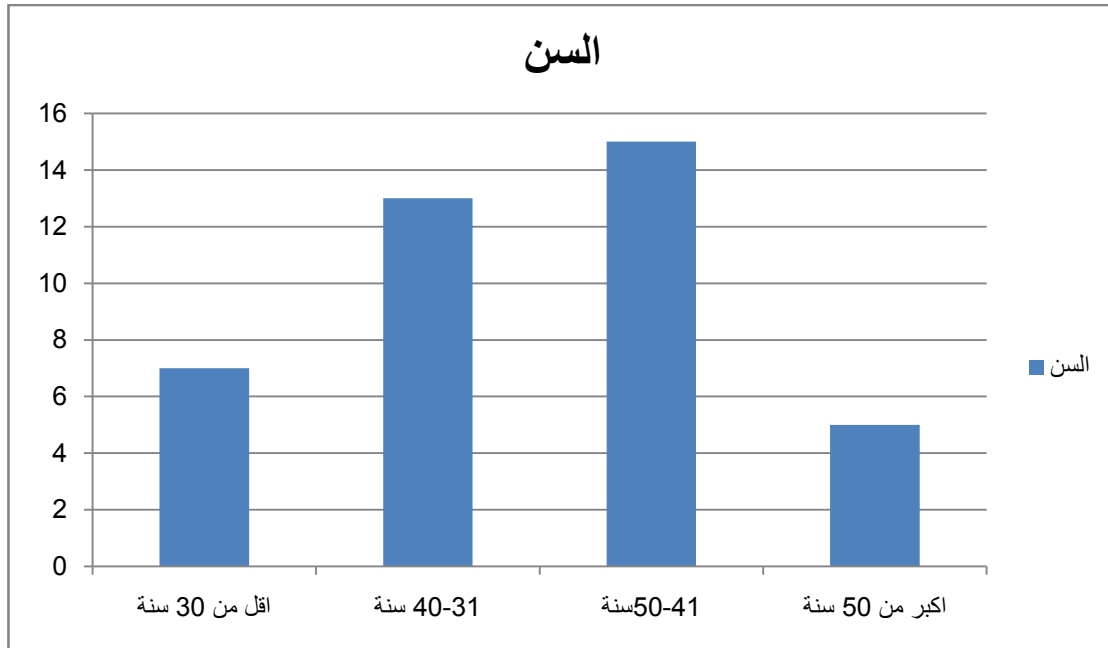
الشكل رقم 04: دائرة نسبية تمثل الجنس.

السن :

الجدول رقم 02: يمثل عمر العينة :

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	7	17.5
31-40 سنة	13	32.5
41-50 سنة	15	37.5
اكبر من 50 سنة	5	12.5
Total	40	100.0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبيه العينة تبلغ اعمارهم ما بين (41-50 سنة) بنسبة 37.5% ، تليها نسبة 32.5% تبلغ اعمارهم ما بين (31-40 سنة) ، تليها نسبة 17.5% اعمارهم اقل من 30 سنة ، ونسبة 12.5% اعمارهم اكثر من 51 سنة .



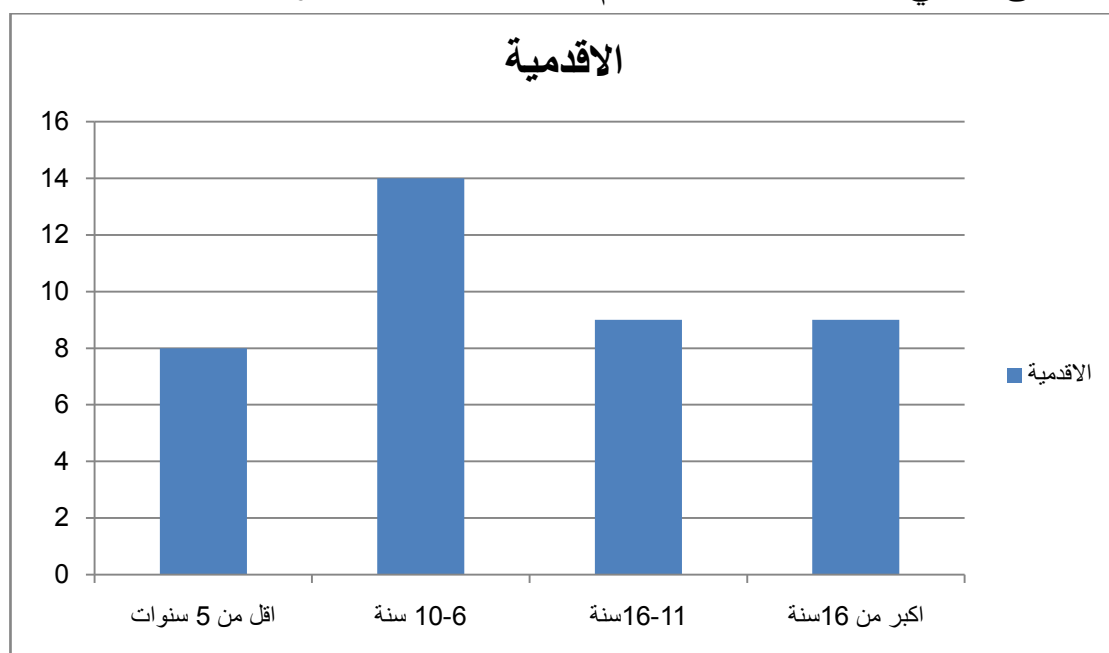
الشكل 05: اعمدة بيانية تمثل عمر العينة

الاقدمية:

الجدول رقم 03: يمثل الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	
20.0	8	اقل من 5 سنوات
35.0	14	6-10 سنة
22.5	9	11-16 سنة
22.5	9	اكبر من 16 سنة
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبيية العينة لديها خبرة (6-10 سنوات) ن حيث بلغت نسبتهم 35.0% ، تليها نسبة 22.5% لديهم خبرة من (11-16 سنة) واكثر من 16 سنة على التوالي ، ونسبة 20.0% لديهم اقل من 5 سنوات خبرة .



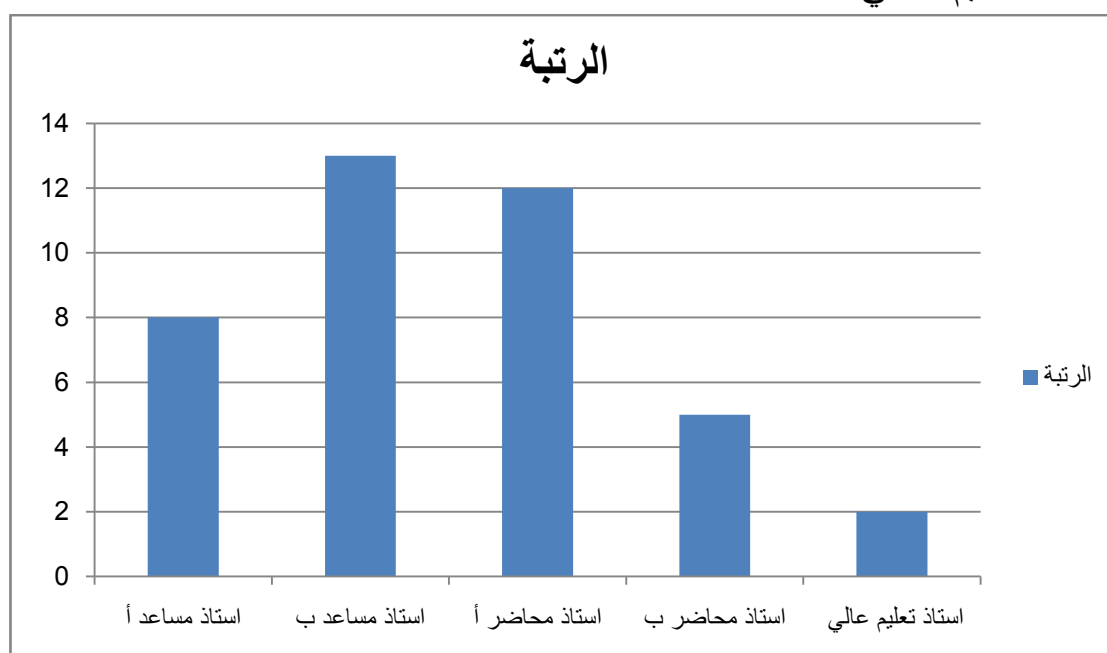
الشكل رقم 06: اعمدة بيانية تمثل الاقدمية

الرتبة :

الجدول رقم 04: يمثل الرتبة بالنسبة للعينة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
استاذ مساعد أ	8	20.0
استاذ مساعد ب	13	32.5
استاذ محاضر أ	12	30.0
استاذ محاضر ب	5	12.5
استاذ تعليم عالي	2	5.0
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبيه العينة من الاساتذة المساعدين ب حيث بلغت نسبتهم 32.5% ، ونسبة 30% من الاساتذة المحاضرين أ ، ونسبة 20% من الاساتذة المساعدين أ ، ونسبة 12.5% من الاساتذة المحاضرين ب ، ونسبة 5.0% من اساتذة التعليم العالي.



الشكل رقم 07: اعمدة بيانية تمثل الرتبة العلمية

ثانيا : تحليل الفرضيات :

الفرضية الاولى : مستوى التنظيم الاداري متوسط.

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اكبر قيمة	اقل قيمة	N	
4.53470	22.2750	30.00	13.00	40	التنظيم

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للتنظيم الاداري بلغ 22.27 ، بقيمة صغرى بلغت 13.00 ، وقيمة كبرى بلغت 30.00 ، وانحراف معياري بلغ 4.53 ، وبما ان قيمة المتوسط الحسابي 22.27 ضمن المجال (16.66-23.32) فان هذا يعني ان مستوى التنظيم الاداري منخفض.

الفرضية الثانية: مستوى الاداء الوظيفي مرتفع.

الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اكبر قيمة	اقل قيمة	N	
2.69841	10.7250	15.00	4.00	40	الاداء الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للاداء الوظيفي بلغ 10.72 ، بقيمة صغرى بلغت 4.00 ، وقيمة كبرى بلغت 15.00 ، وانحراف معياري بلغ 2.69 ، وبما ان قيمة المتوسط الحسابي 10.72 ضمن المجال (8-11.33) فان هذا يعني ان مستوى الاداء الوظيفي متوسط.

الفرضية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي .
لاختبار فرضية البحث قمنا باستخدام معامل الارتباط لقياس شدة العلاقة بين المتغير
المستقل و التابع ، بالاضافة الى استخدام تحليل الانحدار لقياس درجة التأثير بين
المتغيرين .

حيث لاختبار الفرضية الرئيسية نضع :

توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي

الفرع الاول : اختبار معامل الارتباط للدراسة .

الجدول رقم 07: معامل الارتباط

	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
التنظيم	22.2750	4.53470	.455**	0.003	0.05	دال
الاداء	10.7250	2.69841				

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للتنظيم الاداري بلغ 22.27
بانحراف معياري 4.53، بينما المتوسط الحسابي للاداء الوظيفي بلغت 10.72 بانحراف
معياري 2.69، وجاءت قيمة بيرسون 0.45 ، وقيمة الدلالة المعنوية 0.003 عند
مستوى الدلالة 0.05 ، وبما ان قيمة الدلالة المعنوية اقل من مستوى الدلالة 0.05 فان
هذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي لدى
اساتذة الاغواط.

الجدول رقم(08): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التنظيم الاداري على الاداء الوظيفي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	58.730	1	58.730	9.908	0.20	.003b
الخطأ	225.245	38	5.928			
المجموع	283.975	39				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (-): يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (9.90)، ومعامل التحديد 0.20، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو اصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه ان التنظيم الاداري تفسر على نحو عام ما مقداره (20.9%)، من التباين في المتغير التابع (الاداء الوظيفي) وهي قوة تفسيرية منخفضة .

الجدول(09): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر التنظيم الاداري على الاداء الوظيفي.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T)الم حسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	4.697	1.953	/	/	/	/
التنظيم الاداري	.271	.086	0.45	0.20	0.00	يوجد اثر
(ϵ) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

يتضح من خلال الجدول رقم (-)، انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنظيم الاداري على الاداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي.

وذلك استنادا إلى أن قيمة الدلالة المعنوية للتنظيم الاداري والبالغة (0.00)، وهي قيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة و البالغة (0.05)، وبالتالي فإنه هناك علاقة تأثير بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي.

الخاتمة

الختامة:

تناولنا في دراستنا هذه موضوع التنظيم الاداري واثره على الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي انطلاقا من شرحنا للتساؤل هل هناك اثر التنظيم الاداري والاداء الوظيفي لدى عينة من اساتذة جامعة عمار تليجي بالاغواط ،حيث تبين لنا من خلال عرض نتائج الدراسة ان :

- مستوى التنظيم الاداري منخفض.
- مستوى الاداء الوظيفي متوسط.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي لدى اساتذة الاغواط.
- هناك علاقة تأثير بين التنظيم الاداري والاداء الوظيفي.

قائمة المراجع

1. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007 .
2. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، 2013.
3. بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008 .
4. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت .
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986.
6. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
7. أحمد نادر أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات علمية-، دون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. بوضياف، عادل. شرح قانون البلدية. جسر للنشر. الجزائر . 2012.
9. جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
10. حسن رأوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 1999.
11. حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
12. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

13. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2007.
14. زكي شريفي: الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربية. دار الكتاب. بدون سنة .
15. سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال (مهارات نظرية وتطبيقية)، ط1، دار قنديل، عمان، 2008.
16. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية 2002،
17. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الإسكندرية، 2002.
18. سيد محمد خيرى - الإحصاء، دار الفكر العربي - القاهرة. 1997 .
19. المنيف ابراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، 1999.
20. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
21. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
22. عبد السلام ابو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية 1995،
23. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، العدد 1، 2001.
24. عدنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

25. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 10،
26. عشاوي سعد الدين محمد، اسس الادارة وتطبيقاتها في المجالات الامنية، مطابع اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 1995،
27. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
28. قاسم القريوتي، مبادئ إدارية (النظريات والعمليات والوظائف)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع و دار الصفاء للنشر، عمان، 2001.
29. لسيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، في عصر الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002.
30. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دون طبعة، دار محد لأوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
31. موسى محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1989.
32. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2009.
33. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
34. Alain Fernandez, Les nouveaux Tableaux de Bord d'organisation, Paris, 2000.
35. Dimitri Weiss, Ressources nomines, édition d'organisation, paris 2003.

36. Ecosip, Dialogue Autour de la Performance en Entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999.

الملاحق



جامعة عمار ثليجي-الأغواط
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل



استبيان

بعد التحية السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار القيام بإعداد مذكرة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان " اثر التنظيم الاداري الجامعي على الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي —دراسة وصفية لعينة من اساتذة علم الاجتماع بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان البحثي، بشكل موضوعي نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفقة بدقة و موضوعية و إبراز آرائكم السديدة و القيمة ،علما أن المعلومات التي سنحصل عليها سيتم التعامل معها بشكل سري و لن تستخدم إلا لأغراض علمية،شاكرين و مقدرين حسن تعاونكم في إعداد هذا البحث و إتمامه .

ملاحظة :

- ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة.
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة دون استثناء.
- عدم شطب أي سؤال من الأسئلة.

تحت إشراف الأستاذ:

لقمان رداف

إعداد الطالب :

بلخضر محمد يونس

المحور الاول : البيانات الشخصية

-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

-السن :

أقل من 30 سنة ☐ 31 سنة إلى 40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐

أكثر من 51 سنة ☐

-الرتبة المهنية :

استاذ مساعد أ ☐ استاذ محاضر أ ☐ استاذ محاضر ب ☐ استاذ تعليم عالي ☐

استاذ مساعد ب ☐

-الأقدمية في الجامعة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 سنوات الى 10 سنة ☐

11-15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

المحور الثاني: مساهمة الوظائف الإدارية المختلفة في الرفع من فعالية أداء الاساتذة داخل الجامعة.

10- هل السمات (الكفاءة، المؤهل العلمي، الاقدمية، والخبرة المهنية) الضرورية في الافراد القائمين على عملية التخطيط؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11- هل تضع الجامعة برامج بعيدة لتحقيقها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12- هل البرامج المسطر لها من طرف الجامعة متناسبة مع خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

13- هل ترى بأن طريقة عمل الادارة يتوافق مع طبيعة نشاطاتها ككل؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

المحور الثالث : معوقات التنظيم الاداري واثرها على الاداء الوظيفي للاستاذ الجامعي.

1- هل يوجد هيكل تنظيمي في الجامعة يحدد لك وظائفك بدقة؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

2- هل يعتمد الهيكل التنظيمي الموجود في الجامعة على المرونة؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

3- هل تنفرد الادارة باتخاذ القرارات دون الرجوع الى الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4- هل تهتم الادارة دائما بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟

دائما ☐ غالبا ☐ أ ☐ أب ☐ ☐

5 - كيف تقيم المعلومات التي تصدرها الادارة للعمال؟

سريعة ☐ ثمة ☐ الوقت الكافي ☐ ☐

6-هل تتلقى الاوامر في عملك من رئيس واحد؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : الطرق التي تنتهجها إدارة الجامعة محل الدراسة لتحسين مستوى أداء الاساتذة.

19-هل تسعى الادارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ قراراتها؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

20- تستشير الادارة بقية العمال قبل اصدار أي قرار يخص العمل:

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

21-هل الادارة تراعي قدرات الاساتذة عند توزيع المهام عليهم؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

22-هل تقبل الادارة أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

23-هل يستشار العامل عند نقله من مكان الى آخر دائما؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

ملاحق spss:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التنظيم	40	13.00	30.00	22.2750	4.53470
الاداء	40	4.00	15.00	10.7250	2.69841
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التنظيم	22.2750	4.53470	40
الاداء	10.7250	2.69841	40

Correlations

		التنظيم	الاداء
التنظيم	Pearson Correlation	1	.455**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	40	40
الاداء	Pearson Correlation	.455**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	40	40

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيم ^b	.	Enter

Model Summary

الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.186	2.43465

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.730	1	58.730	9.908	.003 ^b
	Residual	225.245	38	5.928		
	Total	283.975	39			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.697	1.953		2.405	.021
	التنظيم	.271	.086	.455	3.148	.003

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جنس	23	57.5	57.5	57.5
	انثى	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

اللسن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	7	17.5	17.5	17.5

الملاحق

سنة 31-40	13	32.5	32.5	50.0
سنة 41-50	15	37.5	37.5	87.5
اكبر من 50 سنة	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الاقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	8	20.0	20.0	20.0
سنة 6-10	14	35.0	35.0	55.0
سنة 11-16	9	22.5	22.5	77.5
اكبر من 16 سنة	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid استاذ مساعد أ	8	20.0	20.0	20.0
استاذ مساعد ب	13	32.5	32.5	52.5
استاذ محاضر أ	12	30.0	30.0	82.5
استاذ محاضر ب	5	12.5	12.5	95.0
5	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	