



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

**Performance Management and its Role in Achieving Organizational  
Effectiveness in Charitable Organizations in Hebron Governorate**

إعداد الباحث:

حسن "محمد صبري" شكري العويوي

إشراف:

د. محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

٢٠١٧ م



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
قسم إدارة الاعمال

### إجازة الرسالة

إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

إعداد:

حسن "محمد صبري" شكري العويوي

إشراف:

د. محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الأحد 21 / 05 / 2017.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

1. د. محمد عوض

ممتحناً داخلياً

2. د. محمد الجعبري

ممتحناً خارجياً

3. د. محمد حسونة

"إني رأيت أنه لا يكتبُ إنسانٌ كتابًا في يومه إلا قال في غده: لو غُيِّرَ هذا لكان أحسن، ولو زيد كذا لكان يُستحسن، ولو قُدِّمَ هذا لكان أفضل، ولو تُرِكَ هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر"

العماد الأصفهاني

## الإهداء

إلى روح أمي الطاهرة... رحمها الله وغفر لها وتقبلها... ألا كمثلها فلتكن الأمهات...

إلى والدي الطيب... أمد الله بثوب الصحة والعافية...

إلى زوجتي الغالية... حفظها الله ورعاها... التي ساندتني وشدت من أزري...

إلى أولادي وقرّة عيني... أحمد... إباء... حياء...

إلى إخواني الأحباب... وأخواتي العزيزات...

إلى أصدقائي وإخواني الذين لم تدهم أمي...

إلى من قال الله فيهم... "فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً"

شهداءنا الأبرار... جرحانا البواسل... رفقاء الدرب... أسرانا الرجال الرجال... طلاب الجامعة

اليوسفية...

إلى زملائي في العمل والدراسة... الذين سعدت بصحبتهم والتعرف عليهم...

إلى أساتذتي ومعلمي الأفاضل... وأخص بالذكر د. محمد عوض...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد...

الباحث

حسن "محمد صبري" العويوي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بذكره تتم الصالحات، الحمد لله حمداً يكافئ نعمه ويوافي مزيده، الحمد لله الذي أعانني ومكنني من إتمام هذه الدراسة، فله الحمد حتى يرضى، وله الحمد بعد الرضا، والصلاة والسلام على رسوله الكريم محمد سيد الأولين والآخرين.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي ومشرفي د. محمد عوض الذي تابعتني وشد من أزرعي، وكان الناصح الأمين بتوجيهاته القيمة وآرائه السديدة، فله مني كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لهذه الرسالة، لتفضلهم بقبول مناقشتها، ولسعة صدرهم.

كما أتوجه بشكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة الذين كان لإرشادهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في إثراء هذه الدراسة.

والشكر موصول للأساتذة والمدرسين في كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، برنامج ماجستير إدارة الأعمال في جامعة الخليل الذين لم يبخلوا بعلمهم وخبرتهم ووقتهم.

كما وأتقدم بالشكر والامتنان لزملائي العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، وذلك لحسن تعاونهم، مما سهل عملية جمع البيانات والمعلومات لإنجاز هذه الدراسة.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذه

الدراسة.

## فهرس المحتويات

د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
ن	ملخص الدراسة
ع	Abstract
١	الفصل الأول:
١	الإطار العام للدراسة
٢	١.١ مقدمة:
٥	٢.١ مشكلة الدراسة:
٦	٣.١ أسئلة الدراسة:
٧	٤.١ أهمية الدراسة ومساهمتها في علم الإدارة:
٨	٥.١ أهداف الدراسة:
٨	٦.١ مبررات الدراسة:
٩	٧.١ أسباب اختيار الدراسة:
٩	٨.١ منهجية الدراسة:
٩	٩.١ أداة الدراسة:
٩	١٠.١ مجتمع وعينة الدراسة:
١٠	١١.١ حدود الدراسة:
١٠	١٢.١ محددات الدراسة:
١١	١٣.١ نموذج الدراسة:
١١	١٤.١ أخلاقيات الدراسة:
١٢	١٥.١ التعريفات الإجرائية:
١٣	١٦.١ خطة الدراسة:
١٤	الفصل الثاني:

١٤	الإطار النظري والدراسات السابقة
١٥	المبحث الأول: الإطار النظري
١٦	١.٢ المبحث الأول: الإطار النظري
١٦	١.١.٢ أولاً: الأداء
١٦	١.١.١.٢ تمهيد:
١٧	٢.١.١.٢ مفهوم الأداء:
٢٠	٣.١.١.٢ عناصر الأداء:
٢٢	٤.١.١.٢ محددات الأداء:
٢٣	٥.١.١.٢ مظاهر ضعف الأداء
٢٤	٦.١.١.٢ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:
٢٨	٧.١.١.٢ أنواع الأداء:
٢٩	٨.١.١.٢ أهمية تحديد مستوى الأداء:
٣٠	٩.١.١.٢ معايير الأداء:
٣٢	٢.١.٢ ثانياً: إدارة الأداء:
٣٣	١.٢.١.٢ مفهوم إدارة الأداء:
٣٦	٢.٢.١.٢ أهمية إدارة الأداء:
٣٧	٣.٢.١.٢ مبادئ إدارة الأداء:
٣٨	٤.٢.١.٢ أهداف إدارة الأداء
٣٩	٥.٢.١.٢ المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء
٣٩	٦.٢.١.٢ مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء
٤٠	٧.٢.١.٢ أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة
٤١	٨.٢.١.٢ أخلاقيات وقيم إدارة الأداء
٤٣	٣.١.٢ ثالثاً: عمليات إدارة الأداء:
٤٣	١.٣.١.٢ تخطيط الأداء:
٤٦	٢.٣.١.٢ توجيه الأداء:
٤٨	١.٢.٣.١.٢ العناصر الرئيسة في توجيه الأداء
٤٨	٢.٢.٣.١.٢ أساليب توجيه الأداء
٤٩	٢.٢.٣.١.٢ قواعد توجيه الأداء الفعال
٤٩	٣.٣.١.٢ تقييم الأداء:

٥٠	١.٣.٣.١.٢ مفهوم تقييم الأداء:
٥١	٢.٣.٣.١.٢ أهمية تقييم الأداء
٥١	٤.٣.٣.١.٢ خطوات تقييم الأداء:
٥٣	٥.٣.٣.١.٢ المشكلات والأخطاء الشائعة عند عملية تقييم الأداء:
٥٦	٤.٣.١.٢ تطوير وتحسين الأداء:
٥٨	١.٤.٣.١.٢ خطوات تحسين الأداء
٦١	٤.١.٢ رابعا: الفاعلية التنظيمية:
٦١	١.٤.١.٢ مفهوم الفاعلية التنظيمية:
٦٥	٢.٤.١.٢ معايير قياس الفاعلية التنظيمية
٦٩	٣.٤.١.٢ متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية
٧٠	٤.٤.١.٢ العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:
٧٢	٥.٤.١.٢ خصائص الفاعلية التنظيمية:
٧٢	٦.٤.١.٢ مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:
٧٣	أولا: المداخل التقليدية:
٧٧	ثانيا: المداخل المعاصرة:
٨٢	٥.١.٢ خامسا: العلاقة بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية
٨٦	المبحث الثاني
٨٦	٢.٢ الجمعيات الخيرية في فلسطين
٨٦	١.٢.٢ مقدمة:
٩٠	٢.٢.٢ خصائص الجمعيات الخيرية
٩١	٣.٢.٢ توزيع الجمعيات من حيث العدد على المحافظات الفلسطينية:
٩٣	٤.٢.٢ تحديات ومعيقات تواجه الجمعيات الخيرية:
٩٦	المبحث الثالث
٩٦	٣.٢ الدراسات السابقة
٩٧	١.٣.٢ أولا: الدراسات العربية:
١١١	٢.٣.٢ ثانيا: الدراسات الأجنبية:
١٢٠	٣.٣.٢. التعقيب على الدراسات السابقة:
١٢١	٤.٣.٢. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
١٢٢	الفصل الثالث:



١٢٢	طريقة وإجراءات الدراسة
١٢٢	١.٣ مقدمة:
١٢٢	٢.٣ منهج الدراسة:
١٢٢	٣.٣ مجتمع الدراسة:
١٢٣	٤.٣ عينة الدراسة:
١٢٥	٥.٣ أداة الدراسة:
١٢٧	٦.٣ ثبات الأداة
١٢٨	٧.٣ صدق الأداة:
١٣٠	٨.٣ مصادر جمع البيانات:
١٣١	٩.٣ خطوات تطبيق الدراسة:
١٣١	١٠.٣ متغيرات الدراسة:
١٣٢	١١.٣ المعالجة الإحصائية:
١٣٢	١٢.٣ مفتاح التصحيح:
١٣٣	<b>الفصل الرابع:</b>
١٣٣	عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
١٣٣	١.٤ السؤال الرئيسي الأول:
١٣٤	١.١.٤ الأسئلة الفرعية:
١٥١	٢.٤ السؤال الرئيسي الثاني:
١٥١	١.٢.٤ الأسئلة الفرعية:
١٥٦	<b>الفصل الخامس:</b>
١٥٦	نتائج الدراسة والتوصيات
١٥٦	١.٥ النتائج:
١٥٩	٢.٥ التوصيات:
١٦١	المراجع
١٦٢	أولاً: المراجع العربية:
١٧٧	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٨٤	الملاحق

## فهرس الجداول

٧٨	الجدول رقم (١): معايير مختارة لجهات استراتيجية مؤثرة
٨٤	الجدول رقم (٢): العلاقة بين الفاعلية والكفاءة والأداء
٩٢	الجدول رقم (٣): عدد الجمعيات الخيرية في المحافظات الفلسطينية
١٢٣	الجدول رقم (٤): أسماء الجمعيات الخيرية
١٢٤	الجدول رقم (٥): خصائص عينة الدراسة (المبحوثين)
١٢٤	الجدول رقم (٦): خصائص عينة الدراسة (الجمعيات)
١٢٧	الجدول رقم (٧): معاملات الثبات
١٢٩	الجدول رقم (٨): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الاستبانة
١٣٢	جدول رقم (٩): مفتاح التصحيح
١٣٣	الجدول رقم (١٠): الوسط الحسابي الكلي، الانحراف المعياري الكلي، والوزن النسبي الكلي للدرجة الكلية التي تقيس درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٣٤	الجدول رقم (١١): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٣٦	الجدول رقم (١٢): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٣٨	الجدول رقم (١٣): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٤٠	الجدول رقم (١٤): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٤٢	الجدول رقم (١٥): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٤٤	الجدول رقم (١٦): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٤٦	الجدول رقم (١٧): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٤٨	الجدول رقم (١٨): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي

	تقيس بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
١٥٠	الجدول رقم (١٩): الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لأبعاد إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية
١٥٢	الجدول رقم (٢٠): نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير
١٥٥	الجدول رقم (٢١): مصفوفة معامل الارتباط

## فهرس الأشكال

١١	الشكل رقم (١): نموذج الدراسة
٤٣	الشكل رقم (٢): عمليات إدارة الأداء
٧٣	الشكل رقم (٣): المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية
٨٠	الشكل رقم (٤): مدخل القيم المنافسة
٨٤	الشكل رقم (٥): علاقة الأداء بالكفاءة والفاعلية

## فهرس الملاحق

١٨٥	ملحق رقم (١): الاستبانة
١٩١	ملحق رقم (٢): أسماء المحكمين
١٩٢	ملحق رقم (٣): كتاب تسهيل المهمة
١٩٣	ملحق رقم (٤): كتاب التقريض

# إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة

## الخليل

إعداد الباحث: حسن "محمد صبري" شكري العويوي

إشراف الدكتور: محمد عوض

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى زيادة الوعي والمعرفة بواقع إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فيها، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية المسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل والتي توظف أكثر من (٥٠) موظفاً، والبالغ عددها سبع جمعيات، أما عينة الدراسة فقد بلغ حجمها (٣٢٣) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما تم إعداد الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، حيث تم استرداد (٢٧٨) استبانة بنسبة استرداد (٨٦%) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

١. إن درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل كانت مرتفعة، وكانت أعلى درجاتها درجة تخطيط الأداء، يليها درجة توجيه الأداء، يليها درجة تطوير وتحسين الأداء، وأخيراً درجة تقييم الأداء، كما تبين أن درجة ممارسة تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة، وأن درجة ممارسة تقييم الأداء متوسطة.
٢. تبين بأن الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية مرتفعة، وكانت أعلى درجاتها درجة بعد النظام المفتوح يليها بعد الهدف الرشيد يليها بعد العمليات الداخلية وأخيراً بعد العلاقات الإنسانية، كما تبين بأن درجة كل من بعد الهدف الرشيد، بعد النظام المفتوح، بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة، أما درجة بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل فهي متوسطة.

٣. يوجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، كما تبين بأن أكثر عناصر إدارة الأداء تأثيرا على الفاعلية التنظيمية هو تطوير وتحسين الأداء، يليه توجيه الأداء، يليه تخطيط الأداء وأخيرا تقييم الأداء.

## **Abstract**

This study aimed at raising the awareness and knowledge of the nature of performance management and its relation with organizational effectiveness in charitable societies in Hebron Governorate. The analytical descriptive methodology has been adopted in this study. The study participants consist of all employees working at the charitable societies in Hebron Governorate that are registered at the Charitable Society Union in Hebron Governorate and that have more than 50 employees. The total number of societies is 7. The study sample has reached 323 individuals who have been chosen using the stratified random sample methodology. The study has used the questionnaire tool as the study instrument and the researcher has received 278 filled-out questionnaire out of the 323 participants –86%.

The results of the study can be summarized as follows:

1. The degree in which the practice of the performance management operations in the charitable societies in the Hebron Governorate has been high. The highest level was performance planning followed by directional performance, then improving and enhancing performance, and finally performance evaluation level. The study has also shown that the level of performance planning practice, directional performance, and improving and enhancing performance in charitable societies in Hebron Governorate is high, while performance evaluation practice is moderate.



2. The overall level of the organizational effectiveness is high. The highest level it reached is in the open system model, followed by the rational goal model, then the internal process model, and finally the dimension of the human relations model in the charitable societies in the Hebron Governorate. On the other hand, the dimension of the human relations in these societies is considered moderate.
3. The study has shown that there are statistically significant differences between all of the independent variable dimensions of performance management and organizational effectiveness in the charitable societies in Hebron Governorate. Moreover, the study has shown that the most effective performance management factors in the organizational effectiveness are the improving and developing performance followed by directional performance, then planning performance, and finally evaluation performance.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مبررات الدراسة
- أسباب اختيار الدراسة
- منهجية الدراسة
- أدوات الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود الدراسة ومحدداتها
- أخلاقيات الدراسة
- التعريفات الإجرائية
- خطة الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١.١ مقدمة:

أدركت إدارات المنظمات الدور الحاسم للأداء البشري في المحافظة على بقاء المنظمة وارتقائها، وتبين الدراسات والتجارب العملية الأهمية القصوى للعنصر البشري في نجاح المنظمات، ولذلك يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ترتبط بشكل كبير بمدى تحكمها وإدارتها الصحيحة لمواردها البشرية، وتعمل المنظمات الساعية للاستمرار وللتميز والابداع على مواكبة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات في عالم شديد التغير وسريع التطور سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج، التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفر موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها، متطلعة نحو الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وتوجيهها لتحقيق أداء عالٍ وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تركز على أداء الأفراد وتعتبره سياسة إدارية هامة (مباركي، ٢٠١٤).

تتناول الدراسة دور إدارة الأداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية في مجال ذي خصوصية متميزة وهو المجال الخيري غير الربحي - الذي يعتبر من المجالات الهامة في مجتمعنا الفلسطيني- من حيث معرفة واقع إدارة الأداء ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، حيث تشهد المنظمات الأهلية في العالم عموماً وفلسطين خصوصاً تحديات جسام في عصر العولمة والتميز بشدة وسرعة التغيير والمنافسة مما يهدد وجودها واستمرارها، وهو ما يتطلب من إدارتها الاستجابة لهذه التحديات لتتوافق مع متطلبات التغيير والتنافس دائم الاستمرار والتجديد، وباعتبار أن أداء الموارد البشرية العامل

الأهم في أي مؤسسة وله الدور الأبرز في قيادة المنظمة نحو النجاح أو الفشل مما يوجب اهتماما خاصا من إدارات الموارد البشرية في تجديد أعمالها وتطويرها لتكون داعما للإدارات العليا للمنظمات في السعي نحو تحقيق الأهداف. ويأتي اهتمام الباحث في موضوع العنوان من خلال عمله في ذات المجال في إحدى كبريات الجمعيات الخيرية في فلسطين واطلاعه على العديد من المشكلات والتحديات والمقترحات في هذا المجال.

ويؤكد لنا الواقع أنه قد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث 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 (جودة، ٢٠١٠)، وباعتبار أن فاعلية المنظمة في إنجاز مهامها وتحقيق 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 والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا أصبح لزاما على الإدارة إعطاء الأولوية لأداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة لضمان الفاعلية المرجوة في أداء المنظمة (الكردي، ٢٠١٠).

ويعتبر مفهوما الفاعلية والكفاءة التنظيمية من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأداء وتقييمه، حيث تشير الفاعلية (effectiveness) إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة (efficiency) فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة تكون كفاءة عالية، فضلا عن ذلك فإن الأداء يتضمن أيضا

معلومات أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدوران والغيابات والتأخيرات حيث إن العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل إضافة إلى صفات أخرى ترتبط بالأداء الفعال، ولذلك يمكننا القول: إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (الجساسي، ٢٠١١) و(عباس وعلي، ٢٠٠٧).

كما ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، وتتميز محتوياته بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء، ومن جهة أخرى أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل الإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والتمتيناة من كل كاتب أو مجموعة من الكتاب. ولا يزال مفهوم الأداء يحظى بأهمية كبرى في إدارة المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس وهو البقاء والاستمرارية (الداوي، ٢٠١٠).

## ٢.١ مشكلة الدراسة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات

الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، التي كانت بدورها دافعاً قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، ويشير في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز وهو يتصف بالشمولية والاستمرار، وبذلك المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب (الداوي، ٢٠١٠).

لذا تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق الرسالة التي أسست من أجلها التي تمثل الغرض الرئيسي من إنشائها، ومحاولة تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، من خلال اتباع سياسات واستراتيجيات مختلفة بتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية وإيجاد بيئة عمل داخلية ملائمة ومشجعة (رحمون، ٢٠١٣).

والجمعيات الخيرية كغيرها من المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها لخدمة المجتمع ومحاولة تحقيق 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 بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، ٢٠٠٤).

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة معرفة "دور إدارة الأداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل".

### ٣.١ أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم تحديد أسئلة الدراسة الرئيسة على النحو التالي:

١. ما هي درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هي درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

ب- ما هي درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

ت- ما هي درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

ث- ما هي درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

٢. هل توجد علاقة بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة

الخليل؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

أ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

ب- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

ت- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

ث- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية في

الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

## ٤.١ أهمية الدراسة ومساهمتها في علم الإدارة:

يعد موضوع هذه الدراسة من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة حيث إنها تناقش مفهومي هامين وأساسيين، وهما إدارة الأداء للموارد البشرية وما تمثله من أهمية قصوى كعنصر من عناصر الإنتاج يطغى في أهميته على غيره من العناصر، حيث إن نجاح وفشل كافة المنظمات مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، ونظام إدارة الأداء هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من التعرف على أداء أفرادها ومكان القوة والضعف فيه، واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيحه وتطويره وتحسينه، والوصول إلى النتائج المرجوة لا يكون إلا بالنهوض بأداء الأفراد وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية. إضافة إلى أن مجتمعاتنا لا تزال فيها عملية إدارة الأداء غير واضحة المعالم، ومغمورة بين مفاهيم كثيرة، ولا توظف التوظيف العلمي الدقيق ويشوبها الكثير من المعوقات والسلبيات (صديق، ٢٠١٢). إن تطبيق إدارة الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح هو أكثر صعوبة بسبب النقص النسبي في وضوح غايات وأهداف واتجاه إدارة الأداء في تلك المنظمات، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التجريبية المطولة في هذا المجال ( De Waal & others, 2011).

### بالإضافة إلى الإسهامات المتوقع أن تقدمها من خلال:

١. الأهمية العلمية: وهي تتبع من أهمية موضوع إدارة الأداء وآثاره الكبيرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية، وأهمية الأداء الوظيفي الذي يعتبر العمود الفقري لدراسة الإدارة ونشاطاتها المختلفة بالإضافة إلى ندرة الأبحاث في موضوع إدارة الأداء ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية غير الربحية.



٢. الأهمية العملية (التطبيقية): وتتلخص فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات وإمكانية الاستفادة من ذلك في رفع مستوى أداء العاملين في الجمعيات الخيرية نظرا لحيوية الدور الذي تقوم به في مجتمعنا الفلسطيني في محاولة للارتقاء بجودة خدمات هذه المؤسسات الهامة مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة وفاعلية.

٣. الأهمية للباحث: تكمن أهمية هذه الدراسة في زيادة المعرفة لدى الباحث في موضوع إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، كما أنها تساعد الباحث في إكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

#### ٥.١ أهداف الدراسة:

١. التعرف على مدى ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
٢. التعرف على العلاقة بين إدارة الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
٣. المساهمة في تقديم توصيات يمكن أن تساهم في زيادة مستوى أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل من خلال تحسين وتطوير مستوى ممارسة عمليات إدارة الأداء وبالتالي زيادة مستوى الفاعلية التنظيمية.

#### ٦.١ مبررات الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة حيويًا ومتجددًا يتعلق بعمليات إدارة الأداء التي تعمل على تنمية رأس المال البشري والوصول إلى أعلى مستويات الأداء والتميز وانعكاس ذلك على المنظمة نفسها بما يحقق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

## ٧.١ أسباب اختيار الدراسة:

إن خبرة الباحث وعمله في مجال الجمعيات الخيرية ومعايشته للعاملين فيها، وظروف العمل تمكنه من القول بوجود عدد من المؤشرات التي تدل على وجود قصور في عملية إدارة الأداء والذي ينعكس سلباً على أداء العاملين وبالتالي على الفاعلية التنظيمية الأمر الذي يتطلب الحرص والاهتمام والعمل على تدارك القصور من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية وضمان البقاء والاستمرارية.

## ٨.١ منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمشكلة الدراسة وأهدافها حيث يتم وصف الظاهرة ودرسها كما هي في الواقع ومن ثم القيام بالتحليل بناء على ذلك.

## ٩.١ أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لكونها الأداة المناسبة للحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

## ١٠.١ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية المسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل التي توظف أكثر من (٥٠) موظفاً والبالغ عددها سبع جمعيات. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٢٣) فرداً، وتم الاعتماد على موقع تحديد حجم العينات على الانترنت:

## ١١.١ حدود الدراسة:

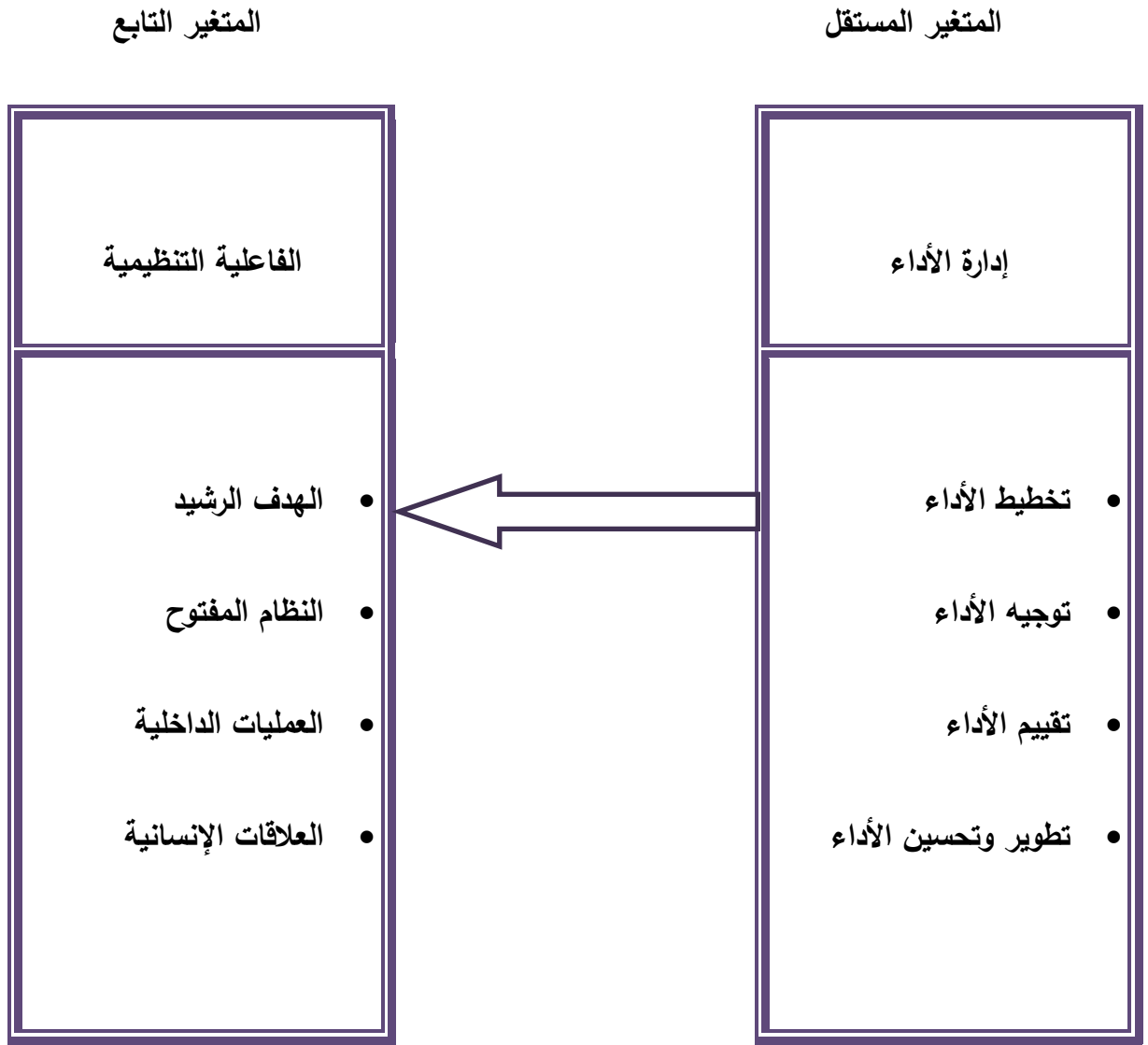
١. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، وتم استثناء موظفي الخدمات والمراسلة من تعبئة الاستبانات، وذلك في محاولة للحصول على معلومات أكثر موضوعية ودقة.
٢. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧م.
٣. الحدود المكانية: الجمعيات الخيرية العاملة في محافظة الخليل التي توظف أكثر من (٥٠) موظفاً، والمسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
٤. الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان إدارة الأداء البشري وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.

## ١٢.١ محددات الدراسة:

واجهت الباحثة صعوبات في استرداد الاستبانات مما ألزمه الكثير من الجهد والوقت والمراجعة لمحاولة استرداد أكبر عدد ممكن منها.

## ١٣.١ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

## ١٤.١ أخلاقيات الدراسة:

حرص الباحث على مراعاة الجوانب الأخلاقية والمهنية في الدراسة حيث التزم الباحث بالصدق والأمانة العلمية والنزاهة والموضوعية، وعدم التحيز، والتثبت والتحقق بالإضافة إلى المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لغايات الدراسة.

## ١٥.١ التعريفات الإجرائية:

- **إدارة الأداء:** عملية إدارية متواصلة ومستمرة بين الرئيس والمرؤوسين تشمل تخطيط وتوجيه وتقييم وتطوير وتحسين أداء الأفراد والتأكد من كون هذا الأداء منسجماً مع أهداف الجمعيات الخيرية.
- **الأداء:** قيام الفرد العامل في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وإنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز.
- **تخطيط الأداء:** هو أول عملية من عمليات إدارة الأداء، ويتم فيها تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة الوصول إليها في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
- **توجيه الأداء:** العملية الثانية من عمليات إدارة الأداء، وتقوم على تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل وإمدادهم بالإرشادات اللازمة.
- **تقييم الأداء:** الجانب الثالث من عمليات إدارة الأداء، ويتم فيه مقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
- **تطوير وتحسين الأداء:** البعد الرابع من عمليات إدارة الأداء، حيث يشير التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات، وتقييم الشخصية، في حين إن تحسين الأداء يقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ومحاولة تحديد الفجوة في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
- **الفاعلية التنظيمية:** مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد يشمل نموذج الهدف الرشيد، نموذج النظام المفتوح، نموذج العمليات الداخلية، نموذج العلاقات الإنسانية.

- **الجمعيات الخيرية:** هي الجمعيات الخيرية العاملة في محافظة الخليل والمسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية والبالغ عددها (٦٦) جمعية والتي لديها (٥٠) موظفا فأكثر ويبلغ عددها سبع جمعيات.

## ١٦.١ خطة الدراسة:

اشتملت الدراسة على خمسة فصول هي:

- **الفصل الأول:** الأطار العام للدراسة: ويشتمل على: مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة، أخلاقيات الدراسة، التعريفات الإجرائية.
- **الفصل الثاني:** ويشمل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة.
- **الفصل الثالث:** ويتضمن منهجية الدراسة وتفرعاتها.
- **الفصل الرابع:** ويحوي الإطار العملي والتحليل الإحصائي للدراسة.
- **الفصل الخامس:** ويشمل نتائج الدراسة والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الجمعيات الخيرية
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري

أولاً: الأداء

ثانياً: إدارة الأداء

ثالثاً: عمليات إدارة الأداء

رابعاً: الفاعلية التنظيمية

خامساً: العلاقة بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١.٢ المبحث الأول: الإطار النظري

##### ١.١.٢ أولاً: الأداء

##### ١.١.١.٢ تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات على الأداء وتنوعها، حيث يرتبط أداء الأفراد بنجاح المنظمة فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل هذه المنظمات (الحميدي، ٢٠١٦)، وبالتالي تكون المنظمة أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، لذلك نجد أن الصورة المكونة عن هذه المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة عن موظفيها (الجباسي، ٢٠١١)، ومن هنا فإن مستوى أداء الأفراد وكفاءتهم يرتبط بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية (عطية، ٢٠١٢).

كما يعد الأداء الوظيفي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهو أداة إصلاح وتطوير (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢).

## ٢.١.١.٢ مفهوم الأداء:

- **الأداء لغة:** من أدى الشيء أي أوصله، والاسم الأداء (لسان العرب)، وأدى دينه تأديةً: أي قضاها والاسم الأداء (الصاحح في اللغة)، وقام بأداء واجبه أي بإنجازه وإكماله ([www.baheth.info](http://www.baheth.info)، 2016).

وكان أدأؤه للنص سليماً: أي أسلوبٌ تعبيريٌّ وطريقتهُ، ويأتي بمعنى تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق ومنه "دينُ الله أحقُّ بالأداءِ من دينِ العبدِ" [حديث شريف].

وقوله تعالى: "فَاتَّبَعُ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ" (البقرة، ١٧٨).

والأداء: طريقة القيام بعمل ما (معجم المعاني).

- **الأداء اصطلاحاً:** يعرف الأداء في معاجم المصطلحات الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدأؤه من العامل (الصرابرة، ٢٠١٠).

وعموماً فقد ارتبط مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين بالموارد البشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العنصر البشري إلى أن الإنتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، المعرفة، العمل... أما الأداء فينحدر مباشرة من عنصر العمل (يحياوي، ٢٠٠٦).

وفي هذا السياق فقد اختلف الباحثون والمختصون في علم الإدارة في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، وذلك يعود إلى اختلاف منطلقاتهم وخلفياتهم الفكرية تبعاً لمعطيات وأهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله للأداء عند وضعهم وتعريفهم لهذا المفهوم، حيث يعرف الشوابكة (٢٠٠٨) الأداء الوظيفي بأنه مدى التطابق بين العمليات الإنتاجية المنجزة في فترة

زمنية محددة والخطط الموضوعية، ومعرفة أوجه القصور ونقاط الضعف والانحرافات عن هذه الخطط، ووضع الحلول العلمية والعملية لتجاوز القصور، وتجنب نقاط الضعف والانحراف مستقبلاً (آل سعود، ٢٠١٥).

**كما يعرف بأنه:** إنجاز الأهداف والغايات التي تضعها المنظمة (De Waal, 2013). كما يعبر مفهوم الأداء من وجهة نظر الحالية (٢٠١٣) عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (السلمي، ٢٠١٥)، وهو ما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور، إذ يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فيما تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة عبر فترة زمنية قصيرة، في حين يعكس إدراك الدور الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله، ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها في إنجاز مهامه، ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء (بن بريكة وبن قسمي، ٢٠١٥).

**كما أن هناك من يرى بأن الأداء يشير:** إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل أو الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة (Durrani & Sabeeh, 2011).

**ويعرف الأداء:** أيضاً بأنه سلوك وظيفي هادف لإنجاز الموظفين لأعمالهم بالشكل الصحيح ووفق المسؤوليات التي تحددها لهم الإدارة، فيظهر من خلال كفاءة استغلال الموارد

وفاعلية النتائج المحققة، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف التي تم تحقيقها (مباركي، ٢٠١٤).

**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 محددة" (يخلف، ٢٠٠٧).

**ويرى (Siljanen, 2010) أن الأداء:** الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة. أما آرمسترونج فيرى أن الأداء سلوك يحقق النتائج. وهو يرى أن هذا المفهوم للأداء يقودنا إلى الاستنتاج بأن هناك عوامل عديدة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم ومكافأة الأداء تتعلق بكل من المخرجات (النتائج) والمدخلات (السلوك) (Armstrong and Taylor, 2014).

**كما يطلق الأداء على:** العمليات الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات التي توضح ما ينبغي أن يتحقق وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة، كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع جميع المتعاملين معهم، ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق (الفايز، ٢٠١٣).

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع

هذه التعريفات يخضع بعضها للفرد العامل ويخرج بعضها عن سيطرته وهي كما يلي:

١. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع تجاه المنظمة.
٢. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.
٣. **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (آل مراد وآخرون، ٢٠١٣).

من خلال تحليل التعريفات السابقة يخلص الباحث إلى أن الأداء: هو الطريقة أو الكيفية

التي يقوم بها العامل بإنجاز وإكمال العمل المطلوب منه للقيام بالمهام والمسؤوليات والأنشطة المنوطة به في إطار الوظيفة التي يعمل فيها لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة، مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

### ٣.١.١.٢ عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل

جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي (رزوق، ٢٠١٢):

١. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
٢. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز، أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، والجسمية، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة في أداء مهامه.

٣. **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، اكتشاف الأخطاء.

٤. **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي هي (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢):

١. **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل، وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وإنجاز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفاعلية.

٢. **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، والمعرفة بأهداف ومهام العمل، والمعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

٣. **العناصر التطويرية:** كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

٤. **العناصر الأخلاقية:** كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

٥. **العناصر الاجتماعية:** كالعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين.

## ٤.١.١.٢ محددات الأداء:

لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها: إن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من منظمة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء (رزوق، ٢٠١٢).

ويرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل (الدافعية)} \quad (\text{رزوق، ٢٠١٢}).$$

ويرى غربي وآخرون أن أداء الفرد مقترن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق هذا بالإنتاجية أو بالربحية أو بالقدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة هي: الملاءمة، الفاعلية، الكفاءة (العطوي، ٢٠١٣).

وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر

وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي:

١. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

٢. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.

٣. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** تتمثل في تصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (بحر وأبو سويرح، ٢٠١٠).

ويرى الباحث أن هذا الاختلاف حول محددات الأداء يعود إلى أسباب تتعلق بطبيعة الأفراد، طبيعة المنظمات، وتفاوت تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية. كما ويتفق الباحث مع مقياس بورتير ولولر الذي اعتمد على ثلاثة محددات رئيسية للأداء (الجهد المبذول، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الفرد لدوره الوظيفي).

#### ٥.١.١.٢ مظاهر ضعف الأداء (رمضان، ٢٠٠٩):

١. الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.  
٢. الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد.  
٣. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

٤. ضعف في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

٥. عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

٦. معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.



٧. ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

٨. ضعف التغذية الراجعة عن الأداء، وضعف في التحفيز.

## ٦.١.١.٢ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي (كردي، ٢٠١٠):

١. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.

٢. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

٣. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل

الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

٥. **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة، أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وقد حاول (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢) حصر كل العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي والتي كانت كالاتي:

١. **بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي:** إن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين. ويظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المنظمة من خلال الثقافة التنظيمية التي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً غاية في الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص.

٢. **الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي:** إن موضوع الاتصال يؤدي دوراً بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، فهو بمثابة الشرايين التي تمد العملية الإدارية بالحياة، حيث إن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

٣. **الحوافز والأداء الوظيفي:** تكمن أهمية الحوافز في عملها على الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم، لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

٤. **التدريب الوظيفي:** يتبوأ الاستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، من هنا يعتبر التدريب وسيلة أساسية لتحقيق هذا الهدف.

٥. **القيادة الإدارية:** تعتبر عملية القيادة أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل.

وهناك من قسم العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين رئيسيتين (المدرع، ٢٠١٤):

١. **عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيته من حيث:**

- واجبات ومهام وطبيعة العمل.
- التنظيم الإجتماعي للعمل.
- الموارد والإمكانات المادية.

٢. **عوامل تتصل بالفرد ذاته من حيث:**

- القدرات والمهارات.
- التركيب النفسي.
- التركيب الإجتماعي.

ويحرك المجموعتين من العوامل ويوجههما وبدرجات مختلفة من النجاح نمط القيادة الإدارية السائدة في موقف العمل.

ويرى بعض الباحثين أن العوامل المؤثرة في الأداء تقسم إلى عوامل متعلقة بالجانب التنظيمي وعوامل متعلقة بالعنصر البشري، وأخرى بالتكنولوجي، ويمكن توضيحها فيما يلي (مباركي، ٢٠١٤):

١. **العوامل التنظيمية:** يمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء، وهي:

- **الهيكل التنظيمي:** بواسطته تحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات.
- **الثقافة التنظيمية:** وتمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تشكلت خلال تاريخها، وتعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية وغير الرسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية.

٢. **العوامل البشرية:** هنالك عدة عوامل ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وتؤثر بصورة واضحة على أدائه كالتحفيز، التكوين، القيادة:

- **التحفيز:** يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز.
- **التكوين:** وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء.
- **القيادة:** إن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة أثرا واضحا على الأداء.

٣. **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية كالحاسبات الآلية، وتساهم هذه العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال:

- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس ايجابيا على المنظمة.
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- القضاء على هدر الوقت والجهد.

• تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

• تسريع عملية تبادل المعلومات.

مما سبق يستنتج الباحث أنه يوجد اختلاف بين الباحثين حول العوامل التي تؤثر في الأداء، ويرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة الأفراد، وتتنوع العوامل المؤثرة في سلوكهم، واختلاف أنماط وطرق استجاباتهم، وتأثرهم بها، وانعكاس ذلك على أدائهم، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة المنظمات وأعمالها وعواملها البيئية.

## ٧.١.١.٢ أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالتالي (الحلالية، ٢٠١٣):

١. أداء المهام: يقصد به مدى قيام الفرد بالأنشطة والسلوكيات التي تكون مرتبطة مباشرة بوظيفته، ويحوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، والوقت المحدد للإنجاز، وما يميز أداء المهام عن غيره من التصنيفات هو الإعتراف به رسمياً من المنظمة من خلال بطاقة وصف الوظيفة.

٢. الأداء الظرفي: يشير إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وتشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، ويمكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (Kiyoshi, 2006).

٣. الأداء المعاكس (السلبى): يختلف عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل العدوان، سوء الاستخدام، العنف.

#### ٨.١.١.٢ أهمية تحديد مستوى الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي أهمية خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، فالأداء المتميز يجعل المنظمة أكثر استقراراً وأطول بقاءً، لذا يمكن القول إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام الموظفين بها (محمد وعبد الكريم، ٢٠١٥)، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أعلى يعتمد على مستوى الأداء بها (آل مراد وآخرون، ٢٠١٣).

كما أن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في (ابن فهد، ٢٠١٠):

١. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
٢. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
٣. رفع معنويات العاملين: حيث يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم.

٤. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة، وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين.
٥. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
٦. إن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنهم.
٧. يستخدم أداء العاملين أساساً في ترشيح العاملين لشغل الوظائف الأعلى، فهو يعتبر مقياساً لمدى قدرة الفرد على أداء عمله المكلف به في الحاضر، وكذلك على أداء الأعمال المختلفة التي قد يكلف بها في المستقبل، وبالتالي فهو يساعد على اتخاذ القرارات.

#### ٩.١.١.٢ معايير الأداء:

الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور (صليحة، ٢٠١٠).

ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث توضح الكيفية التي يتم من خلالها الوصول إلى أفضل أداء (تيشوري، ٢٠٠٩).

وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي (المري، ٢٠١١):

١. **الجودة:** تعبر عن مستوى أداء العمل، وتعتبر المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.

٢. **الكمية:** وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد، بحيث لا تتعدها ولا تقل عنها في نفس الوقت، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

٣. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل، والوقت من أهم مؤشرات معايير الأداء، فهو بيان توقعي يحدد من خلاله متى يتم تنفيذ العمل.

٤. **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أي الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، فهي تكون متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، وبالرغم من ذلك فإنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل مثل إنجاز المعاملات وتسليمها، حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.



## ٢.١.٢ ثانياً: إدارة الأداء:

يعتبر العنصر البشري هو المورد الحقيقي القادر على تحقيق أهداف المنظمة، فالموارد الأخرى وإن كانت شرطاً ضرورياً إلا أنها غير كافية لتحقيق ذلك، حيث أن الفرد بما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل يعد محور العملية الانتاجية والخدمية في أي منظمة (يحي، ٢٠١١).

ولا يمكن للمنظمات تحقيق غاياتها وأهدافها إلا من خلال تضافر جهود العاملين فيها، وهذه وظيفة إدارة المنظمة للحصول على العمل المنجز. إدارة الأداء البشري أمر أساسي لفاعلية عمل المنظمات، وهي جزء لا يتجزأ من العلاقة بين الأفراد والمنظمات، فهي في الأساس نشاط متكامل يرتبط بكل حدث من عمليات المنظمة (Mullins, 2010).

تعد إدارة الأداء من الموضوعات المهمة لصلتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في أي منظمة، فهي لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والجودة (الناشي والزهاوي، ٢٠١٣).

إدارة الأداء البشري هي جوهر إدارة الموارد البشرية، إن التطبيق والتنفيذ الفعال لإدارة الأداء البشري، يعزز إدارة الموارد البشرية ويساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة (Yunting, 2012). تعرف إدارة الأداء بأنها "كعب أخيل" في إدارة رأس المال البشري وأنها نظام الموارد البشرية الأكثر صعوبة للتطبيق في المنظمات (Pulakos, 2009)، لذلك يجب أن تكون ضمن أعلى الأولويات للمدراء (Lawler, 2009).

## ١.٢.١.٢ مفهوم إدارة الأداء:

على مدى العقد الماضي أو قريبا من ذلك، استبدل مصطلح "تقييم الأداء" بمصطلح "إدارة الأداء" في العديد من المنظمات، في حين يؤكد تقييم الأداء (عادة سنوي) على تقييم أداء الموظف، فإن مصطلح إدارة الأداء يشير إلى عملية مستمرة تتضمن وضع الأهداف المتوافقة، تدريب وتطوير الموظفين، توفير تغذية راجعة، تقييم رسمي للأداء، وربط الأداء بالتقدير والمكافآت، والهدف من هذه العملية المتواصلة تعزيز أداء الموظف (وكذلك الرضا الوظيفي والالتزام نحو المنظمة) وأداء المنظمة (Smither & London, 2009).

يعتبر مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة في إدارة الموارد البشرية، ونشأ هذا المفهوم عن إدراك الحاجة إلى مقارنة أكثر استمرارية وتكاملا لإدارة ومكافأة الأداء، كما ظهر نتيجة لإخفاق مختلف أنظمة التقييم في تحقيق النتائج المتوقعة منها (Armstrong, 2000).

**إدارة الأداء:** وسيلة لتحسين ورفع الأداء ولكن لا يمكن قياس إدارة الأداء بدون فهم وتحديد الأداء بشكل واضح وفق المعايير والأهداف المعتمدة في المنظمة (نعمة وعلي، ٢٠١٥).

**كما تعرف إدارة الأداء:** أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد و فرق العمل، ومواءمة أدائهم مع أهداف المنظمة" (Dessler, 2011). فهي إذا عملية مستمرة يتوافق فيها أداء الأفراد مع أهداف المنظمة. ويرى (الحري، ٢٠١٦) أن إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف تهدف إلى الوصول

إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف.

**كما تعرف بأنها:** "عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق. إنها وسيلة للحصول على أفضل النتائج من المنظمة والفرق والأفراد من خلال فهم وإدارة الأداء في إطار متفق عليه من الأهداف المخطط لها، والمعايير ومتطلبات الكفاءة" (Armstrong, 2009).

**وتعرف أيضا بأنها:** عملية مستمرة لتحسين الأداء من خلال وضع الأهداف للفرق والأفراد التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتخطيط الأداء لتحقيق الأهداف، مراجعة وتقييم التقدم، وتطوير المعرفة والقدرات والمهارات للأفراد (Armstrong, 2015).

**وتعرف بأنها:** عملية منهجية تشارك فيها المنظمة موظفيها بوصفهم أفرادا وأعضاء في مجموعة في تحسين فاعلية المنظمة لتحقيق أولوياتها وأهدافها (حافظ وعباس، ٢٠١٥). وتعرف إدارة الأداء أيضا بأنها: "عملية مفتاحية يتم من خلالها إنجاز العمل، إنها حول كيفية قيام المنظمات بمشاركة التوقعات، وتحريك السلوك لتحقيق الأهداف الهامة، وأيضا كيفية قيام المنظمات بتحديد الفرد غير الكفء لبرامج التنمية والتطوير" (Pulakos, 2009).

وإذا نظرنا إلى إدارة الأداء على أنها "عملية" يمكن تعريفها بأنها الوسيلة التي تضمن من خلالها المنظمات، وتتأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، أي أن إدارة الأداء تراقب باستمرار جهود الأفراد من أجل التأكد أن تلك الجهود وما تحققه من نتائج تسير نحو تحقيق أهداف المنظمة (الضاوية، ٢٠١٣). وتعرف أيضا بأنها "ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة

للمنظمة " (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩)، هذا التعريف ينظر إلى إدارة الأداء على أنها نظام يعمل على زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين وتطوير أداء الأفراد والفرق.

**وكذلك تعرف إدارة الأداء على أنها:** "عملية يتم من خلالها تنظيم الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه وتكون مدعومة بخطط إستراتيجية متكاملة مع الأهداف الإستراتيجية على صعيد الموظفين والمنظمة (القيسي، ٢٠١٤). أما (حريم، ٢٠١٣) فيرى أن إدارة الأداء "عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر ويسهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف العامل وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو متوقع (مرغوب فيه) والمساعدة على تطويرها باستمرار.

ويرى شوارتز أن إدارة الأداء عملية تعتمد على الاتصال المباشر بين المستويات الإدارية لوضع الأهداف والمعايير ومراقبة أداء المؤسسة والقيام بعملية تقييم مستمرة بهدف تحقيق الكفاءة والإنتاجية. ومن هذا السياق يتضح أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها تتأكد المنظمات من توجه العاملين نحو تحقيق أهدافها، وهي أيضا عبارة عن منهج متكامل لتوجيه وتدريب وتقييم وتحفيز الموظفين للقيام بالأداء الفعال (البلوي، ٢٠١٥).

إن إدارة الأداء تعمل على الحصول على أفضل النتائج من المنظمة والفرق والأفراد ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة، ومعايير ومتطلبات المنافسة. إنها عملية موجهة ومدفوعة من الإدارة لتأسيس فهم مشترك حول ما المطلوب إنجازه وتحقيقه، نهجا وأسلوبا

لإدارة الأفراد وتطويرهم بطريقة تزيد من احتمالية تحقيق المطلوب على المدى القريب وال المدى البعيد (Nickson, 2007).

ويمكن وصف إدارة الأداء بأنها: عبارة عن السياسات والإستراتيجيات والأساليب التي تسعى إلى توجيه انتباه المدراء والموظفين إلى تحسين الأداء التنظيمي. (Andrews, 2014)

ويرى الباحث أن إدارة الأداء: عملية إدارية مستمرة تعتمد على الاتصال الدائم بين الرئيس والمرؤوسين لتحديد وتحسين وتطوير أداء الأفراد، وتتضمن الفهم الواضح للأعمال والمسؤوليات التي يقومون بها للحصول على أفضل النتائج، مع مراعاة معايير ومتطلبات الكفاءة، والتأكد من توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

## ٢.٢.١.٢ أهمية إدارة الأداء:

تتجه المنظمات نحو إدارة الأداء لثلاثة أسباب رئيسة (Dessler, 2011):

١. الجودة الشاملة: الكثير من المنظمات تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يعتبر ديمينج أحد منظريها، ديمينج بين أن أداء الموظف هو عبارة عن عمل مكون من عدة أشياء - مثل التدريب والاتصال والإشراف- أكثر من كونه تعبير عن دافعية الموظف. يرى ديمينج أن تقييم الأداء الذي يركز أكثر على المشاكل، وما هي الأخطاء التي يرتكبها الموظف هو مسار خاطئ. بالتناغم مع فلسفة ديمينج فإن إدارة الأداء تركز على التغذية العكسية المستمرة، وتغيير الأشياء مثل التدريب والحوافز والإجراءات عندما يكون ذلك ضروريا.

٢. **مشاكل التقييم:** تقييم الأداء التقليدي قد يؤدي إلى نتائج عكسية، في الواقع هناك عيب واضح في تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، إذا كانت الأمور بحاجة إلى تحسين فلماذا الإنتظار ستة أشهر لعمل شيء في هذا الخصوص.

٣. **التخطيط الإستراتيجي:** في دراسة أجريت على (١٨٠٠) شركة كبيرة تبين أن حوالي ٩٠% منها لديها خطة وأهداف استراتيجية، لكن فقط واحدة من كل ثماني شركات تحقق أهدافها الإستراتيجية. باختصار كثير من المدراء يقومون بصياغة خطط استراتيجية، لكنهم يفشلون بعد ذلك في التواصل ومشاركة هذه الخطط مع الموظفين، يفشلون بإعطاء كل موظف أهداف ومسؤوليات واضحة، ولا يتم متابعة ومراقبة التقدم الفعلي. إدارة الأداء تسعى إلى تجنب كل ذلك، حيث يتم إعطاء الموظفين أهدافا تتسق مع استراتيجية الشركة، ثم يتم مراجعة مستمرة للأداء مع التأكد من تناغم أداء الأفراد والفرق مع هذه الأهداف الإستراتيجية.

### ٣.٢.١.٢ مبادئ إدارة الأداء:

بينت الأبحاث التي أجراها أرمسترونج وبارون أن إدارة الأداء ترتكز على المبادئ الآتية:

(Armstrong and Taylor, 2014)

١. إنها حول كيفية إدارة البشر.

٢. إدارة الأداء هو ما يفعله المدراء، وهي عملية طبيعية للإدارة.

٣. مدفوعة بأهداف وقيم المنظمات.

٤. الحصول على حلول عملية.

٥. تركز على تغيير السلوك بدلا من العمل الورقي.

٦. النجاح يعتمد على ماهية المنظمة وما تريد أن تكون بناء على ثقافة الأداء لدى المنظمة.

٧. تركز على مبادئ مقبولة، لكنها تعمل بمرونة.

٨. تركز على التطوير والتحسين.

٤.٢.١.٢ أهداف إدارة الأداء (Armstrong, 2015):

في مسح إلكتروني أجري عام ٢٠١٤ شمل (١٥٦) منظمة بين المشتركين أن أهم

أهداف إدارة الأداء عندهم كانت:

- تحسين الأداء التنظيمي ٣٣%.
- الموازنة بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة ٢٢%.
- تطوير وتنمية ثقافة الأداء ١٧%.
- تحسين الأداء الفردي ١٤%.
- موازنة السلوك الفردي مع قيم المنظمة ٦%.
- توفير الأساس لتنمية الأفراد ٣%.
- الإبلاغ عن القرارات المتعلقة بتعويض الأداء ٣%.

ونلاحظ هنا الأولوية المنخفضة للقرارات المتعلقة بتعويض الأداء.

## ٥.٢.١.٢ المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء (معلا، ٢٠١٥):

١. وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
٢. العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
٣. تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
٤. وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
٥. وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
٦. استكمال المقومات التنظيمية للنظام، وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعالة.
٧. وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء.
٨. إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية، ونظام حوافز فعال يرتبط بنتائج الأداء.

## ٦.٢.١.٢ مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء (كردي، ٢٠١٠):

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة أهمها:

● **الصعوبة الأولى:** في تطبيق نظام إدارة الأداء أنها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

● **الصعوبة الثانية:** تبدو في أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام، بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.



• **الصعوبة الثالثة:** هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب. أما من جهة العمال فيكون التركيز على الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل، والتجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل بسيطة وغير مؤثرة في جودة العمل، ويريد العامل أيضاً ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

٧.٢.١.٢ أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء (معلا، ٢٠١٥) و(نعمة وعلي، ٢٠١٥):

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في التعامل مع المرؤوسين.
- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاءها وعبء العمل الورقي.
- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أدائهم.
- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

من جانب آخر يثير العاملون اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة، فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة. ونجحت

الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

• إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على إتقان العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.

• توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.

• بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.

• تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

## ٨.٢.١.٢ أخلاقيات وقيم إدارة الأداء (Armstrong, 2009):

تستند قيم إدارة الأداء على المبادئ الأخلاقية من احترام الفرد، والاحترام المتبادل، والإنصاف والعدالة الإجرائية القائمة على الشفافية. وهي عملية تحليلية تستند إلى الأدلة يتم فيها التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء، لذا فمن الضروري البحث والكشف عن الأسباب الحقيقية للأداء الجيد والأداء الضعيف.

وتشير هذه القيم للاعتقاد بما يلي:

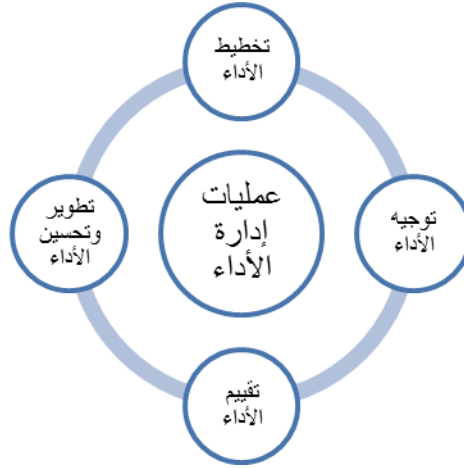
• إدارة المنظمة تتحمل المسؤولية الملحة لخلق الظروف التي تؤدي إلى تحقيق الأداء العالي.

- كل جهة لها دور يجب أن تقوم به لتحسين الأداء، وهي مسؤولية مشتركة بين المديرين وفرقهم وتعتمد كل جهة بشكل متبادل على الجهة الأخرى لتحقيق هذا الغرض.
- يجب الاعتراف باحتياجات الأفراد كما هو الحال بالنسبة لاحتياجات المنظمة واحترامها.
- ينبغي إعطاء الفرصة للأفراد للتعبير عن وجهة نظرهم في الأهداف التي يجب عليهم تحقيقها.
- ينبغي على الأفراد فهم المقاييس المستخدمة لمراقبة الأداء والموافقة عليها.
- للأفراد الحق في الحصول على التغذية الراجعة عن أدائهم والتعليق عليها.
- يجب أن يكون التركيز على تطوير الأداء، وإعطاء الأولوية للجوانب التنموية لإدارة الأداء.
- يجب على الأفراد معرفة كيف ولماذا تؤثر عليهم القرارات المنبثقة عن مراجعة الأداء، ويجب أن يكون لهم الحق في الاعتراض عليها.

### ٣.١.٢ ثالثاً: عمليات إدارة الأداء:

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة بغرض تحقيق الأفراد لنتائج الأداء المستهدفة، وبما ينسجم مع الأهداف التنظيمية ويؤدي إلى تحقيقها (كردي، ٢٠١٠)، وتتم عملية إدارة الأداء وفقاً لأربعة مراحل هي: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء.

الشكل رقم (٢): عمليات إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحث

### ١.٣.١.٢ تخطيط الأداء:

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي اختلاف الإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين حول توقعات الأداء، سواء كانت مهام ومسؤوليات وصلاحيات وأولويات العمل، أو النتائج المراد تحقيقها، فهو عامل أساسي في حالات كثيرة من تدني الأداء، ويقدم تخطيط الأداء الوسيلة الأساسية للتخلص من هذا الغموض في إدراك العمل (بوخمخم وهروم، ٢٠١٠)، لأنه ينطوي على اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل وتوافر المواد المطلوبة للتنفيذ وجدولة وترتيب أولويات

العمل لتحقيق النتائج النهائية، إذ أنه العملية الأساسية التي تهدف إلى إرساء البنية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم المناسب، مع الأخذ في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها (شكري، ٢٠١٠).

ويرى (مكتب الموارد البشرية في جامعة ولاية أوهايو) أن تخطيط الأداء يعد الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء، وهو الحوار بين الرئيس والمرؤوسين لوضع اتفاقات وتوقعات الأداء وتوضيح ما سيتم تقييم المرؤوسين عليه، والتمهيد لمرحلة التغذية الراجعة المستمرة والإشراف طوال العام (الناشيء والزهاوي، ٢٠١٣)، كما أنه يوفر الأساس لعملية فعالة ويساعد على تشجيع الإلتزام والتفاهم من خلال ربط عمل الموظف مع أهداف المنظمة ( Zhang, 2012).

ويرى (Armstrong & Taylor, 2014) أن تخطيط الأداء يستند على توقعات الأداء والتي يتم تحديدها عموما من خلال النتائج المستهدفة، وتحديد المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة والسلوك الكفء للأداء الجيد، ويتم تعيين الأهداف والغايات التي يجب إنجازها في مجالات النتائج الرئيسية، والعمل على التوفيق بين الأهداف الفردية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويتم من خلال هذه العملية توضيح السبب الرئيسي لعملية إدارة الأداء وتوفير رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها وتحديد الأهداف التي تتبع من الإستراتيجية العامة للمنظمة والمطلوب تحقيقها، ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمنطق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة، كما ينبغي الوضع في الاعتبار عند تحديد الأهداف أن تتوافق مع المعايير الذكية بحيث تكون

هذه الأهداف (كشواي، ٢٠٠٦) و (Armstrong, 2009) و (Torrington & others, )  
:(2014)

١. محددة: أي واضحة ودقيقة ومفهومة ولا تحتمل اللبس.
٢. قابلة للقياس: وذلك بتحديد كمية ونوعية وتوقيت وتكلفة الإنجاز.
٣. قابلة للتحقيق: يجب أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق والتفعيل والتطبيق وذا جدوى، وإلا ستفقد هذه الأهداف المصدقية، ولن تحقق أي غرض مفيد.
٤. واقعية أو ذات علاقة: بحيث تكون أهداف الفرد متبطة بأهداف وغايات المنظمة.
٥. لها إطار زمني: وذلك لأن وجود الأهداف دون جدول زمني واضح لا يوفر أي إرشاد عن ترتيب الأولويات.

وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي (سبرينة، ٢٠١٥) و (Armstrong, 2009):

- تحديد أهداف الأداء وتوقعات العمل: وذلك على جميع المستويات استناداً إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- وصف الوظائف: تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد الآلات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

• توقع المشكلات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفاعلية عن المستويات المستهدفة.

• تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.

• تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.

• تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

• تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

• مراجعة تقارير تقييم الأداء لتحديد مدى حاجة الأقسام لإدخال التعديلات اللازمة لتحسين الأداء.

• الاستفادة من جميع البيانات المجمعة لدعم عملية تحسين الأداء وتطويره.

ويرى الباحث أن تخطيط الأداء يعني أن تكون هناك عملية تخطيط واسعة وشاملة يتم فيها تحديد الأعمال الواجب القيام بها، وربط أهداف العاملين بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بحيث يشكل ذلك نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء، والمشاركة الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحقيق النتائج المتوقعة.

## ٢.٣.١.٢ توجيه الأداء:

كصفة طبيعية في أي وظيفة قد تبرز حين القيام بها بعض المعوقات أو المتغيرات في المحيط الخارجي، تحول دون إتمام المتوقع بالكفاءة المطلوبة، كما قد يسيء الفرد فعل بعض

الأمر المرتبطة بعمله، مما يستدعي في كل هذه الحالات المتابعة المستمرة والتدخل لتوجيه الأداء (بوخمخم وهروم، ٢٠١٠)، الذي يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد وتسجل في بطاقة خاصة، ويتحدد موقع الفرد على الخريطة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها، ولكن تختلف نظرة الفرد لوظيفته الجديدة وتوقعاته لشكل وطبيعة الأداء المطلوب، ولذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد، وتوفير سبل الاتصال الصحيحة، بمعنى أن يقضي المشرف بعض الوقت مع العاملين من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشادات والتعليمات اللازمة التي تسهل عليهم مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم (آل بريك، ٢٠١٠).

والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم، ولكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية لا بد أن يكون هنالك تسجيل متتالي لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة لأن ذلك يساعد على تتبع خط سير منحى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على الانحرافات، ولذلك تشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الإجراءات والخطوات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيد (أبو النصر، ٢٠٠٨).

ويرى الباحث أن عملية توجيه الأداء هي العملية الثانية من عمليات إدارة الأداء، وتقوم

على تحديد المسؤوليات والمهام للأفراد، وإمدادهم بالتغذية العكسية.



## ١.٢.٣.١.٢ العناصر الرئيسة في توجيه الأداء (www.abahe.co.uk، 2016):

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، وتتضمن هذه

العملية:

- **متابعة مستويات وظروف الأداء:** وتتضمن المتابعة الفورية لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

- **تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة:** تعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء وتجنبيهم احتمالات الخطأ.

- **تمكين العاملين من الأداء الجيد:** تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، ويمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ حسب الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء.

## ٢.٢.٣.١.٢ أساليب توجيه الأداء (مباركي، ٢٠١٤):

تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات غير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق. كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة. ولكن أفضل

الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية، ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها، ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة.

٢.٢.٣.١.٢ قواعد توجيه الأداء الفعال (معلا، ٢٠١٥) و([www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk))،

:(2016)

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء العاملين.

٣.٣.١.٢ تقييم الأداء:

ترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط (بلاسكة، ٢٠١٢) من حيث الحجم والكمية والسرعة والجودة والتكلفة والاستمرارية (مباركي، ٢٠١٤)، ومن الطبيعي وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف لتحقيق الأهداف، إلا أن المهم هو امتلاك المنظمة القدرة على معالجة الفجوة بينهما من خلال إدارة الأداء المبني على القياس والتخطيط (الجعبري، ٢٠٠٩)، وإن تقييم الأداء ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (الجساسي، ٢٠١١).

## ١.٣.٣.١.٢ مفهوم تقييم الأداء:

يعرف بأنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة". (جاد الرب، ٢٠٠٩) ويرى (Dessler, 2013) بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، أما (القواسمة، ٢٠١٤) فتري أن تقييم الأداء هو عملية مقارنة الأداء الفعلي خلال فترة زمنية معينة بالأداء المراد تحقيقه بناء على معايير موضوعية ومقاييس واضحة للأداء مرتبطة بعمل الفرد، والتأكد من فهم وإدراك الفرد لهذه المعايير، ومن ثم إعطاء تغذية عكسية عن مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف، بغرض تقويم الفرد نحو المسار الصحيح.

وتتطوي عملية تقييم الأداء على عمل الرئيس المباشر والمؤوس معا (من خلال التواصل والنقاش)، لتقييم التقدم الذي أحرزه العامل نحو الأهداف المقررة، والتوقعات الموضوعية أثناء تخطيط الأداء، وتلخيص أو إجمال ما جرى تنفيذه بشكل جيد خلال الفترة قيد المراجعة، وما جرى بمستوى أقل (بوخمخم وهروم، ٢٠١٠).

وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن (Dessler, 2013):

- وضع وإعداد معايير ومعدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعايير.
- إضافة تغذية عكسية للفرد بهدف حثه على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

ويرى الباحث أن تقييم الأداء عملية أساسية ومرحلة جوهرية من مراحل عملية إدارة الأداء، وهي عملية منظمة تتعلق بالنتائج التي يحققها الفرد مقارنة بالنتائج المستهدفة، وتتم بناء على معايير محددة ومعلومة مسبقاً، لجسر الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتتم هذه العملية بشكل دوري ومنظم.

#### ٢.٣.٣.١.٢ أهمية تقييم الأداء (ديسلر، ٢٠١٢) و(الفرطاس وعثمانى، ٢٠٠٩):

- إن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- إن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- يعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

#### ٤.٣.٣.١.٢ خطوات تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من الخطوات كالاتي:

- **تحديد الوظيفة ومعايير الأداء:** وهذا يعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها، والأسلوب المستخدم في التقييم (Dessler, 2011). وبعبارة أخرى فإن معايير الأداء تمثل في هذه الحالة

القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه (رحيمة، ٢٠١٦).

• **قياس الأداء:** وذلك بجمع المعلومات عن الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة (رحيمة، ٢٠١٦). كما أن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٧).

• **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية، يتم فيها الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث إن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية (عباس وعلي، ٢٠٠٧).

• **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الأفراد العاملين وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي على مشاعر واتجاهات العاملين، حيث إن التقييم الصادق كما أشارت الدراسات قد يضع الرئيس في موقف حرج من المرؤوسين، الذين يشعرون أن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر (رحيمة، ٢٠١٦).

• **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهي على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات وأبعادها كافة للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل (زغود، ٢٠١١).

### ٥.٣.٣.١.٢ المشكلات والأخطاء الشائعة عند عملية تقييم الأداء:

تتعدد المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء الموظف تبعا لمتغيرات تتعلق بطبيعة الوظيفة أو المقيم أو النظام (القواسمة، ٢٠١٤)، ويمكن إجمال أهم هذه المشكلات في النقاط الآتية:

#### أ- مشاكل ذاتية تتعلق بأطراف عملية التقييم:

- **التحيز الشخصي أو المحاباة:** فميل الرئيس إلى مرؤوس معين لوجود صداقة أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له (حسونة، ٢٠٠٨)، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن أو المستوى التعليمي، أو الدين (Dessler, 2013)، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم (عبد الباقي، ٢٠٠٤).
- **تأثير الهالة:** هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر

الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر (بوقطف، ٢٠١٤) و(Dessler, 2013).

• **النزعة المركزية:** يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم (Dessler, 2013).

• **الميل إلى التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا (Dessler, 2013). وهناك حقيقة يجب إدراكها وهي أن المقيمين يميلون لأن يكونوا أكثر تساهلا عند تقييم الموظفين لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة على الموظفين مثل زيادة الراتب والترقية، ويميلون لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض النصح وتلافي العيوب وتقويم الأداء (ديسلر، ٢٠١٢).

• **الأولية والحدثة:** حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة (عبد الباقي، ٢٠٠٤).

ب- **المشاكل المتعلقة بنظام التقييم** (عبد الصمد، ٢٠٠٨) و(ديسلر، ٢٠١٢) و(القواسمة، ٢٠١٤) و(رحيمة، ٢٠١٦):

• عدم وضوح المعايير التي يتم على أساسها التقييم، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.

- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم.
- عدم وجود وصف وظيفي دقيق وواضح لجميع الوظائف في المنظمة ككل، يعتبر أحد الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام التقييم.
- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم.
- التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص الخاضع للتقييم وإهمال الجوانب الأخرى.
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي مما يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس.

#### ت- المشاكل المتعلقة بإدارة النظام:

- تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعته والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، والمشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في هذا المجال تتمثل في (عبد الصمد، ٢٠٠٨):



• **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميمات وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

• **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

• **ضعف المتابعة:** فمهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومحاولة الوصول إلى حلول، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين، وعدم الاهتمام من الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب بظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

#### ٤.٣.١.٢ تطوير وتحسين الأداء:

هذه المرحلة الأخيرة في عملية إدارة الأداء، وهي التطوير والتحسين بشكل ضروري وملائم لتخطيط الأداء، وإن عملية تحسين الأداء وتطويره تستعمل المعلومات التي تم الحصول عليها من تقييم الأداء للإفادة من هذه المعلومات في تعديل الخلل في الأداء ليتوافق مع تخطيط الأداء (الناشي والزهاوي، ٢٠١٣).

يشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات، وتقييم الشخصية والقدرات كأساس للتطوير الذي يساعد الموظف في تهيئة مستقبل أفضل (مباركي، ٢٠١٤). ولأن التطوير يتوجه نحو المستقبل، فإنه يتطلب تعلمًا لا يرتبط بالضرورة بوظيفة الفرد الحالية، بل يتعدى ذلك لوظيفته أو وظائفه القادمة، وتقع مسؤولية معظم أنشطة

تطوير الموظفين على عاتق المدراء، ومع ذلك فإن كافة مستويات العاملين يمكن أن تشارك في أحد أو بعض جهود التطوير، فالموظف يفترض أن يتلقى صورة من نتيجة تقييم أدائه، ويطلب إليه أن يقدم خطة لتطوير أدائه، تتضمن كيف يخطط لتدارك نقاط ضعفه، والخبرة التي يتطلع لاكتسابها، والمواقع الوظيفية التي يطمح أن يشغلها (عزام، ٢٠١٣).

ويعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المنظمة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب (مشعلي، ٢٠١١).

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء (إبراهيم، ٢٠١٦)، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام، وسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم (الشوامرة، ٢٠١٠).

ويرى (حسن، ٢٠١١) أن الفرق بين التحسين والتطوير يكمن في أن التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار

مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل (إبراهيم، ٢٠١٦) و(الوحيد وحسن، ٢٠١٣) و(الناشي والزهاوي، ٢٠١٣).

## ١.٤.٣.١.٢ خطوات تحسين الأداء

تركز إدارة الأداء على عملية تحسين الأداء المستمر، بدلا من التركيز على المراجعة السنوية للأداء واللقاءات السنوية والتقويم السنوي وغيرها (Werner & Desimone, 2011).  
وتمر عملية تحسين الأداء وتطويره بخمس خطوات مهمة (مشعلي، ٢٠١١):

### الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

وذلك باختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

## الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

وهنا نبدأ بالبحث عن أسباب هذه الفجوة في الأداء، ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

## الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون هناك عدة طرق، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، فيجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها، ثم التي تليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

## الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:

بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظام للمتابعة، يتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية، مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (شرف الدين، ٢٠١٢).

## ٤.١.٢ رابعا: الفاعلية التنظيمية:

تمثل فاعلية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها (الشماع وحمود، ٢٠١٠)، ويرى السلمي أن الفاعلية التنظيمية هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعد ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (النعيمي وآخرون، ٢٠١٦).

إن فهم الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، إضافة إلى مفهوم التصميم التنظيمي المناسب لمختلف الظروف والمواقف، هي الخطوة الأولى نحو فهم الفاعلية التنظيمية، حيث تمثل الأهداف التنظيمية سبب وجود المنظمة والمخرجات التي تسعى إلى تحقيقها (Daft, 2010).

## ١.٤.١.٢ مفهوم الفاعلية التنظيمية:

يعد موضوع الفاعلية أحد المواضيع المهمة والجوهرية في نظرية المنظمة، ويبني مفهوم الفاعلية أساساً على فعل الشيء الصحيح، لذا ينبغي أن تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية وعادلة (صبيحة وحميد، ٢٠١١)، وتعد ظاهرة متعددة الأبعاد والجوانب، وعدت المحدد لمدى نجاح المنظمة في عملها وتحقيق أهدافها (محمد وعبد الكريم، ٢٠١٥).

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفاعلية وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها، ويمكن النظر إلى الفاعلية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة، ومدى ارتباطها بالإدارة العليا، وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (سنوسي، ٢٠٠٩).

**تعرف الفاعلية التنظيمية:** على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها (Daft, 2010)، كما أنها تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها"، وهذا المفهوم يركز على البيئة فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية تكون منظمة فاعلة، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتكيف بشكل أكبر مع المشكلات البيئية إذا ما قورنت بالمنظمات الأخرى (مطوف، ٢٠١٦). وتعكس الفاعلية التنظيمية مدى قرب المنظمة من تحقيق أهدافها، وبكلمات أخرى، المدى الذي تحاول فيه المنظمة تحقيق وتجسيد غاياتها وأهدافها (Zheng & others, 2010). ويرى (فريد، ٢٠١٥) أن الفاعلية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تعاون وتناسق أفرادها العاملين لضمان إشباع رغباتهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار، مما يمنحهم القدرة على البقاء والتكيف والاستمرارية.

**كما عرفت الفاعلية التنظيمية:** بأنها الرضا التام عن جميع مكونات عملية جمع وتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة (Roy and Dugal, 2005). وباختصار يمكن القول إن المنظمة التي تتكيف مع التغيير، وتستطيع أن تواجه المنافسين، وتقوم بتحسين الموارد، وتتخذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة، وتستقطب القوى العاملة المحتملة، ولديها القدرة لتحقيق

الغايات والأهداف المرغوبة لأصحاب المصالح، يمكن القول إن لديها فاعلية تنظيمية (Krishna and Others, 2016).

كما أن المنظمة تعتبر فاعلة إذا كانت قادرة على تحقيق أهدافها وإنتاج الأثر المطلوب بدون هدر، مع حد أدنى من استخدام الموارد، ومواءمة مشاركة العاملين، ونظم الإدارة، والهيكل التنظيمي، والقدرات (بما في ذلك الثقافة التنظيمية) مع الاستراتيجية (Mahadeen & others, 2016). وينظر (رشيد ومحمد، ٢٠١١) للفاعلية التنظيمية بأنها قابلية المنظمة في الحصول على مواردها وإدارة عملياتها الداخلية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الخارجية وتحقيق رضا أصحاب المصالح. كما ينظر إلى فاعلية المنظمة على أنها السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور (الشماع وحمود، ٢٠١٠).

**كما تعني الفاعلية:** درجة تحقيق الأهداف، ومدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات القيمة من أجل استمرار نشاطها، حيث يمثل النجاح- درجة تحقيق الأهداف في المدى القصير- إحدى درجات الفاعلية والتي تعني مدى تحقيق الأهداف في المدى الطويل، وذلك يعني أن تحقيق الفاعلية يستلزم تحقيق تراكمات من النجاحات، لأن النجاح قد لا يعني بالضرورة تحقق الفاعلية (العنزوي، ٢٠١٣). ففاعلية التنظيم تعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم سواء كانوا عمالا أو مشرفين أو مدراء، فالفاعلية تتضمن انعكاسا لقدرة الإدارة أو المنظمة في التعامل والاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل (ميلاط، ٢٠٠٧).



ويختلف مفهوم الفاعلية عن مفهوم الكفاءة حيث ترتبط الكفاءة بفعل الأشياء بطريقة صحيحة وتتعلق بالمدخلات وما يفعله المدراء، أما الفاعلية فتتعلق بفعل الأشياء الصحيحة، وترتبط بالمرجات وما يحققه المدراء فعليا (Mullins, 2010).

كما يشار إلى الفاعلية باعتبارها: الدرجة التي تتحقق فيها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم فيها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. (ميلاط، ٢٠٠٧) أي أن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة من خلال سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها، (القيوتي، ٢٠١٠) فكلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، (تيغزة، ٢٠١٣) كما أن الفاعلية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للكفاءة التي تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج، بل تأخذ في الحسبان العوامل الداخلية والخارجية (ابن نوار، ٢٠٠٦).

ويمكن أن تكون المنظمات فاعلة وفي الوقت نفسه غير كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة (القيوتي، ٢٠١٠)، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فاعلة (ميلاط، ٢٠٠٧). وترى (أبو الخير، ٢٠١٦) أنه قد تكون الفاعلية والكفاءة مرتبطتين، بحيث إذا أرادت المنظمة البقاء عليها أن تحقق درجة من الكفاءة والفاعلية في نفس الوقت.

يشار أيضاً إلى أن الفاعلية ترتبط بالقيادة، ولذلك فهي تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، في حين أن الكفاءة ترتبط بالإدارة، وتتحقق عندما يكون هناك تخطيطاً وتنظيماً وإدارةً للوقت ورقابة ومتابعة، وإن وجدت

الكفاءة مع عدم وجود فاعلية فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف (العنزي، ٢٠١٣)، كما أن الفاعلية مقياس بعيد المدى بينما الكفاءة مقياس قصير المدى (القريوتي، ٢٠١٠).

يتبين مما سبق أن مفهوم الفاعلية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، حيث أن الفاعلية تأخذ بعين الاعتبار العديد من المكونات والعوامل الداخلية والخارجية، في حين أن الكفاءة تركز فقط على العمليات الداخلية في التنظيم (تيغزة، ٢٠١٣).

ويرى الباحث أن الفاعلية التنظيمية مفهوماً واسعاً ومتعدد الأبعاد يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة من الأهداف والوظائف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمصادقية المنظمة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على إدارة الأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، وقدرتها على التكيف مع الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة كافة في البيئة الداخلية والخارجية.

#### ٢.٤.١.٢ معايير قياس الفاعلية التنظيمية:

توصل الباحث (Cambell, 1977) من خلال دراسة لما كتب حول الفاعلية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معياراً استخدم لقياس الفاعلية التنظيمية، وهذه المعايير هي (عزاز وقرين، ٢٠١٥) و(عزيمي، ٢٠١٥) و(فرهودة، ٢٠١٤) و(بوشمال، ٢٠١١) و(الهاشمي، ٢٠١٠) و(شنيق، ٢٠٠٨) و(ميلاط، ٢٠٠٧):

١. **الفاعلية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي يصدرها الخبراء والمتخصصون الذين هم على علاقة مع المنظمة.
٢. **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة، وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين المنظمات التي تتشابه في النشاط.
٣. **التكاليف:** مقارنة التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط.
٤. **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
٥. **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
٦. **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها، والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما ينتج عنه من خسائر.
٧. **النمو:** وتقاس عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة، وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
٨. **معدل التغيب:** ويشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
٩. **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن عملهم بمحض إرادتهم، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
١٠. **الرضا الوظيفي:** ويمثل قدرة المنظمة على إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين.

١١. التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته في تحقيق الأهداف الموضوعية.

١٢. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.

١٣. الرقابة: تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

١٤. تحقيق التماسك: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق، وتصميم شبكة اتصال فعالة.

١٥. المرونة والتكيف: وتعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف الموضوعية بما يتوافق والظروف المستجدة.

١٦. درجة الاستقرار: التي تميز المنظمة وقدرتها على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

١٧. الاندماج والتوافق: بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

١٨. تمتع المنظمة بالشرعية والقبول: من المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.

١٩. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء.

٢٠. المهارات العملية للمدراء: التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

٢١. المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: التي تسمح بالاتصال بباقي المنظمات الأخرى.

٢٢. إدارة المعلومات والاتصالات: وترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

### ٢٣. الاستعداد لتحقيق الأهداف الموضوعية

٢٤. الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب، وحصولها على كل ما له علاقة بالفاعلية التنظيمية.

٢٥. التقييم الخارجي: ويتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمنظمة.

٢٦. التكامل: ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

٢٧. تكلفة الإدارة: وتتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافئات مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

٢٨. مدى المشاركة من أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار: وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

٢٩. برامج التكوين والتدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير الفرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

٣٠. التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، وتشكل إحدى عناصر التحفيز.

هذا الكم من المعايير لقياس الفاعلية التنظيمية يؤكد على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها، كما يمكن القول إن الفاعلية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف (سويسبي، ٢٠٠٤)، حيث إن المنظمة الفاعلة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن تعميمها على بقية المنظمات، فهذا أمر يتوقف على كل منظمة على حدة حسب أهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها ووجهة نظر الإدارة العليا، ويتوقف كذلك على البيئة المحيطة وظروفها ومتطلباتها وضغوطها والفرص الموجودة فيها، ويختلف حسب مراحل التطور التي يمر بها التنظيم، وما يمكن قوله أن المنظمة الفاعلة هي التي تأخذ في حسابها حاجات الأفراد تماما كما حاجات التنظيم وتولي النوعين من الحاجات نفس الأهمية والأولوية الواجبة، بمعنى أنه لا بد من مراعاة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية كافة إذا ما أرادت المنظمة تحقيق الفاعلية المرجوة (ميلاط، ٢٠٠٧) و(القيوتي، ٢٠٠٨).

### ٣.٤.١.٢ متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية (الصانع، ٢٠١٣) و(فرهودة، ٢٠١٤):

قدم بارسونز أربعة متطلبات وظيفية على كل منظمة مواجهتها إذا أرادت البقاء، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في:

١. التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية معها: ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من مواد.

٢. الإنجاز أو تحقيق الأهداف: ويشير إلى حشد الموارد التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، كما أدخل بارسونز في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المنظمة والعمليات المختلفة المنظمة لها.

٣. التكامل: وهو التوافق بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

٤. الاستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، ويشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية (مطوف، ٢٠١٦).

#### ٤.٤.١.٢ العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

تتأثر فاعلية التنظيم بالعديد من العوامل والمتغيرات وتختلف في درجة تأثيرها من منظمة لأخرى ويرجع ذلك إلى اختلاف وتباين المنظمات في النشاطات والحجم ومدى حداثة النشأة التي تخص كل منظمة، ومن هذه العوامل (شنيق، ٢٠٠٨) و(الشماع وحمود، ٢٠١٠) و(تيغزة، ٢٠١٣) و(فريد، ٢٠١٥) و(مطوف، ٢٠١٦) و(الحراصي وآخرون، ٢٠١٦):

##### ١. العوامل الداخلية وخصائص المنظمة وتشمل:

• الخصائص التنظيمية: مثل طبيعة الهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، علاقات السلطة والمسؤولية.

• نمط السلوك الإداري: ويتعلق بسياسات الإدارة وممارساتها الخاصة لتفويض السلطة، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، التفاوض، حل المشكلات والاتصال.

• نظم العمل: وتشمل الإجراءات، نظم المعلومات، نظم الرقابة، إعداد الموازنات.

• **العوامل الفنية والتكنولوجية:** وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين.

• **العلاقات الإنسانية ومدى تكيف الأفراد مع البيئة التنظيمية.**

• **خصائص الأفراد العاملين بالمنظمة**

• **الأداء والدافعية:** حيث يشمل الأداء على سبيل المثال: أداء الموظفين، ودوافع الموظفين، ورضا الموظفين، والتعويض والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي وزيادة الأجور، في حين يتم توليد الدافعية من خلال أمور عديدة كالشعور بالإنجاز والاعتراف والتمتع بالمهمة وفرص الترقى والمسؤولية، وفرص النمو والتطور على الصعيد الشخصي، ودافع الموظفين وأدائهم يرتبطان مباشرة بأسلوب الإدارة التي يتم تطبيقها، ومبادئ التعزيز الإيجابي أو السلبي.

٢. **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، مثل:

• القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

• مدى توفر الموارد الطبيعية والمادية، والقدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية.

• درجة المنافسة في السوق.

• القوانين السائدة في المجتمع.

• النظام الاقتصادي المطبق في الدولة.



## ٥.٤.١.٢ خصائص الفاعلية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفاعلية التنظيمية ما يلي (الهاشمي، ٢٠١٠) و(فرهودة، ٢٠١٤) و(عزاز وقرين، ٢٠١٥):

- **التراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن، ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص المنظمة.
- **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المنظمة الفاعلة يختلف حسب موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقييم 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.

## ٦.٤.١.٢ مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية التنظيمية أو حالة عدم الاتفاق على تعريفها، والمتمثل بعدم إمكانية تقييم الفاعلية على أساس معيار واحد فقط، ساهم في وجود مجموعة من التوجهات والمداخل الخاصة بدراسة الفاعلية التنظيمية (عزاز وقرين، ٢٠١٥)، وبسبب أن

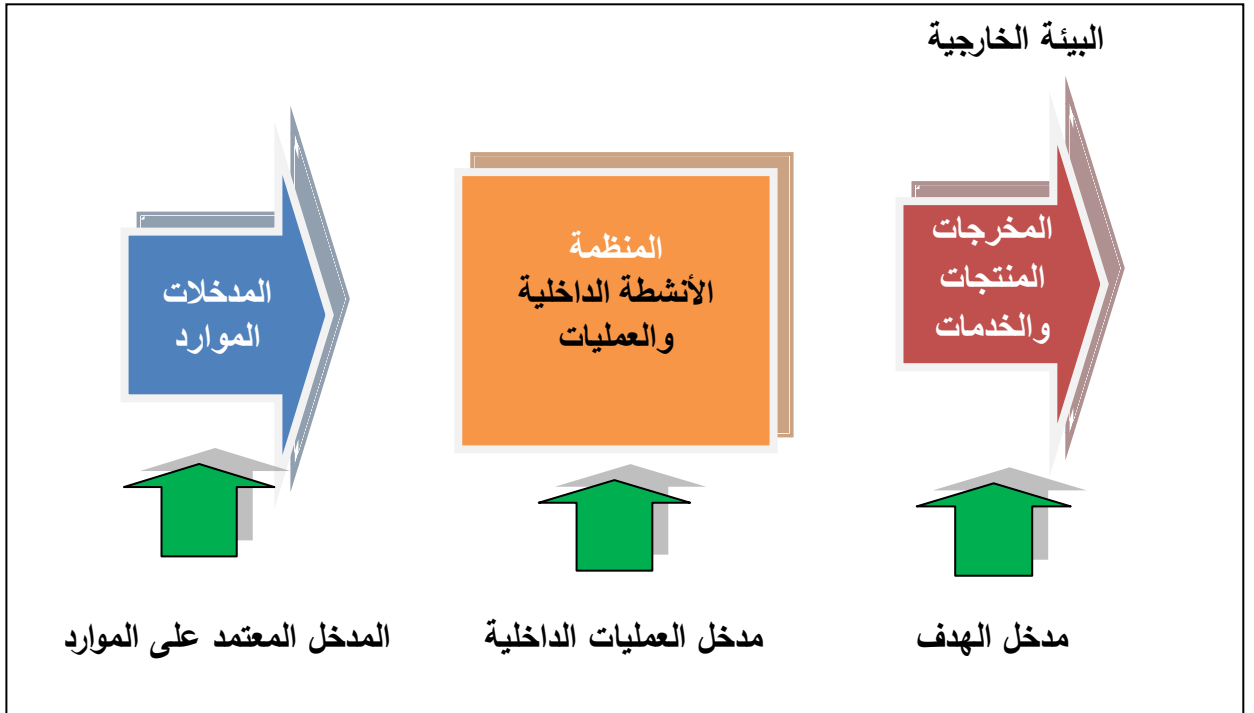
الفاعلية مفهوم متعدد الأبعاد والاتجاهات، لذلك فإن تقييم الفاعلية يجب ان يكون متعدد الأبعاد كذلك (Daft, 2015).

ويمكن تلخيص أهم مداخل الفاعلية كالاتي:

أولاً: المداخل التقليدية:

تجلب المنظمات الموارد من البيئة، وهذه الموارد يتم معالجتها وتحويلها إلى مخرجات يتم إعادتها وتوزيعها ثانية في البيئة، كما يظهر في الشكل (٢) فإن المداخل التقليدية لقياس الفاعلية تنظر إلى أجزاء مختلفة من التنظيم، وتقيس المؤشرات المرتبطة بالمخرجات، المدخلات، أو الأنشطة الداخلية (Daft, 2010).

الشكل رقم (٣): المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية



المصدر: (Daft, 2010)

١. **مدخل الهدف:** وهو أقدم النماذج لتوضيح وتحليل الفاعلية وأكثرها انتشاراً، واستناداً لهذا النموذج فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، وإن فاعلية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف (فريد، ٢٠١٥). وهو مدخل منطقي لأن المنظمة تعمل من أجل تحقيق المستويات المؤكدة من المخرجات، الأرباح، رضا الزبون (Daft, 2010).

ويفضل استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فاعلية المنظمة، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس (الهاشمي، ٢٠١٠) و(عزاز وقرين، ٢٠١٥). وحسب هذا المدخل يمكن النظر للفاعلية التنظيمية بأنها درجة إنجاز المنظمة للأهداف المحددة لها، وعليه فإنه يمكن للمنظمة التعرف على مستوى فاعليتها من خلال نجاحها في تحقيق أهدافها (الجريا، ٢٠١١).

ومن أبرز المعايير لقياس الفاعلية التنظيمية حسب هذا المدخل (Daft, 2010):

- **الربحية:** المكاسب الإيجابية من العمليات التجارية أو الاستثمارات بعد طرح المصروفات.
- **الحصة السوقية:** وهي الجزء من السوق الذي تستحوذ عليه المنظمة بالنسبة للمنافسين.
- **النمو:** قدرة المنظمة على زيادة مبيعاتها، أرباحها، أو زبائنها.
- **المسؤولية الاجتماعية:** خدمة مصالح المجتمع فضلاً عن مصالح المنظمة.
- **جودة المنتجات:** قدرة المنظمة على تحقيق جودة عالية في منتجاتها وخدماتها.

٢. **مدخل موارد النظام:** يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في دراسة الفاعلية التنظيمية، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفاعلية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها "قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة" (أحمد، ٢٠٠٨)، ويؤكد هذا المدخل على المعايير التي تعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد فضلا عن المحافظة على الموارد البشرية والاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية (محمد وعبد الكريم، ٢٠١٥).

**مؤشرات المدخل:** يعتمد هذا المدخل في قياس الفاعلية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاجه من موارد من أهم هذه المؤشرات (الهاشمي، ٢٠١٠) و(عزاز وقرين، ٢٠١٥):

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة ومرونتها في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- القدرات والكفاءات البشرية التي تتوفر للمنظمة لرصد وفهم وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المنظمة).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن مدخل الموارد في قياس الفاعلية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات، التي

يصعب عليها قياس فاعليتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو الكفاءة البشرية (عزاز وقرين، ٢٠١٥) و (Daft, 2010).

٣. **مدخل العمليات:** في هذا المدخل تقاس الفاعلية على أساس الصحة والكفاءة التنظيمية الداخلية (Daft, 2010). فهو يعتمد على العمليات التنظيمية الداخلية كخصائص مميزة لتعريف الفاعلية، ويركز على رؤية الفاعلية بلغة عملية، بمعنى أنه يقيم الفاعلية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات، وحسب هذا المدخل فإن الفاعلية التنظيمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوى ودوران العمل وحدة التذمر، وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح بين مختلف المستويات وبمختلف الاتجاهات، وعدم وجود معيقات، وكذلك ارتفاع درجة رضا العاملين، كل ذلك يعد المقياس الأساسي لفاعلية المنظمة وجودة أدائها (الجريا، ٢٠١١). ويتميز هذا المدخل في قياس الفاعلية التنظيمية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام وحجر الأساس في أي تنظيم، إذ يتوقف نجاح المنظمة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة (عزاز وقرين، ٢٠١٥).

**مؤشرات المدخل:** أهم المؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل هي (Daft, 2010):

- تبني قوي للثقافة التنظيمية، ومناخ العمل الإيجابي.
- كفاءة تشغيلية، واستخدام حد أدنى من الموارد لتحقيق المخرجات.

- اتصالات رأسية وأفقية سليمة وواضحة.
- نمو وتطوير العاملين، ووجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

## ثانياً: المداخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفاعلية التنظيمية وتركيزها على النظرة الجزئية إما الأهداف، أو العمليات، أو الموارد، لذلك فقد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفاعلية التنظيمية (سويبي، ٢٠٠٤).

هناك مدخلان أساسيان لتقييم الفاعلية التنظيمية هما: مدخل أصحاب المصالح، ومدخل القيم التنافسية، مع العلم أن بعض الباحثين أضاف مدخلا آخر هو مدخل إدارة الجودة الشاملة (مطوف، ٢٠١٦). وفيما يلي استعراض لهذه المداخل:

١. **مدخل أصحاب المصالح (مدخل المنتفعين الاستراتيجيين):** إن المنظمة الفاعلة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها (ابن نوار، ٢٠٠٦).

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقاً لهذا التصور تقاس الفعالية بمدى نجاحها في إرضاء الجهات الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل (فريد، ٢٠١٥).

الجدول رقم (١): معايير مختارة لجهات استراتيجية مؤثرة

الرقم	المنتفعون الاستراتيجيون	المعايير
١	المالكون	العائد على الاستثمار، النمو في الأرباح
٢	الموظفون	الأجور، المزايا الأخرى، الرضا عن العمل
٣	العملاء	السعر المناسب، نوعية السلعة أو الخدمة
٤	الموردون	الرضا عن الدفعات، إمكانية البيع المستقبلية
٥	الدائنون	القدرة على دفع الديون
٦	اتحادات العمال	أجور ومزايا عمل منافسة، ظروف عمل جيدة، الرغبة في التفاوض
٧	الموظفون المحليون	التفاعل والتعاون في الشؤون المحلية، عدم الإضرار بالبيئة
٨	الجهات الحكومية	العمل وفق القانون، تجنب المخالفات

المصدر: (القيوتي، ٢٠٠٨)

٢. مدخل القيم المنافسة (التنافسية): يستند هذا المدخل في تحديد الفاعلية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية، حيث يفترض هذا المدخل أن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يرتبط بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم ورغباته وتفضيلاته، وهذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد المطلوب من العمل (عزيزي، ٢٠١٥)، (شنيق، ٢٠٠٨). وقد تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم أو التوجهات (فريد، ٢٠١٥) و(مطوف، ٢٠١٦) و(أبو الخير، ٢٠١٦):

١. التركيز (التوجه) التنظيمي: وهو نوعين:

- التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

▪ **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية وتنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.

٢. **الهيكل التنظيمي:** تم التمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية تعكس أنماط مختلفة للإدارة هي:

- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
- **الهيكل المرن:** ويعكس قيم التكيف والتغيير.

وقد نشأت من ربط هاذين البعدين (التركيز التنظيمي، والهيكل التنظيمي) أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية (تيغزة، ٢٠١٣) و(أبو الخير، ٢٠١٦):

١. **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وفيه يكون هدف الإدارة تنمية العاملين وتطويرهم ورفع رضاهم عن العمل.

٢. **نموذج النظم المفتوحة:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع العاملين في البيئة الخارجية.

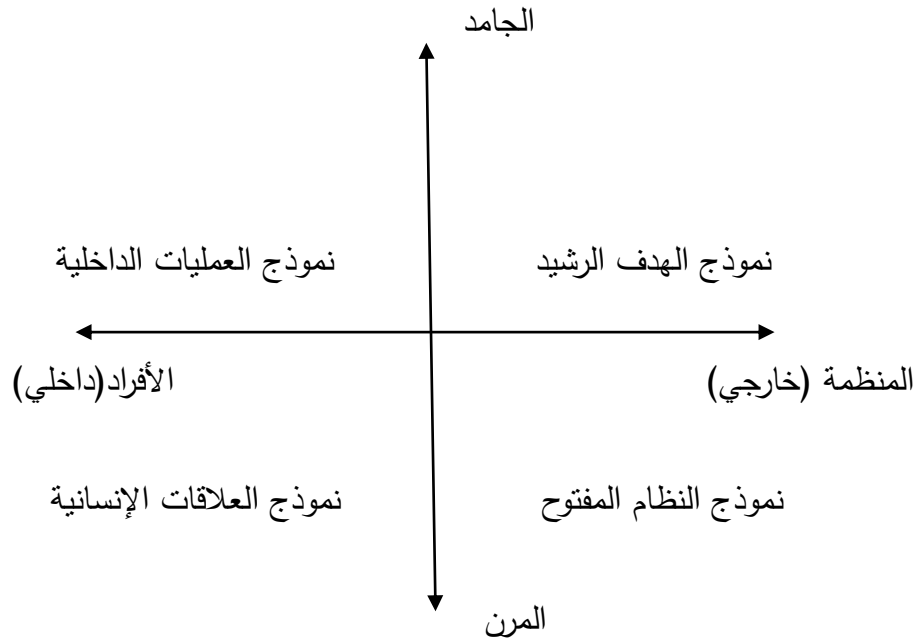
٣. **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وتسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.



٤. نموذج العمليات الداخلية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

وقد قدم هذا المدخل مساهمتين أساسيتين، الأولى أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية بمنظور واحد، والثانية أنه وجه اهتماما مهما إلى أن معايير الفاعلية هي قيم الإدارة، وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها، وأي منها تعطي تركيزا أقل، فقيم المنافسة الأربعة تتواجد في الوقت نفسه، ولكنها لا تتمتع بالأسبقية نفسها (آل ياسين، ٢٠١١).

الشكل رقم (٤): مدخل القيم المنافسة



المصدر: (القيوتي، ٢٠٠٨)

٣. مدخل إدارة الجودة الشاملة: يؤكد أن الفاعلية التنظيمية تعتمد على الاهتمام بثلاثة

عناصر أساسية هي (القيوتي، ٢٠٠٨):

- التركيز على رضا العملاء: ويعني هذا الاهتمام باحتياجات المستفيدين (الداخليين، والخارجيين) ورغباتهم، وتحقيق رضاهم.
- الاهتمام بالتحسين المستمر: وهو بذل الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات، إضافة إلى التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات.
- اعتماد نمط عمل الفريق: وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، بين الاستشاريين والتنفيذيين والوحدات المختلفة، وذلك بتشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات المقدمة والسلع المنتجة.

## ٥.١.٢ خامسا: العلاقة بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية:

إدارة الأداء البشري جانب أساسي ومهم من الفاعلية التنظيمية (Mullins,2010)، (Cardy & Brian, 2015)، حيث إن إدارة الأداء لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء (الناشي والزهاوي، ٢٠١٣)، إن إدارة الأداء عملية منهجية تشرك فيها المنظمة موظفيها بوصفهم أفرادا وأعضاء في مجموعة في تحسين فاعلية المنظمة لتحقيق أولوياتها وأهدافها (حافظ وعباس، ٢٠١٥). وهي مدخل نظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩)، كل شخص في المنظمة هو جزء من نظام إدارة الأداء كل جزء من هذا النظام، مثل التدريب، والتقييم، والمكافآت، يتم دمجها وربطها لغرض تحقيق الفاعلية التنظيمية المستمرة (Ulliyar, 2015).

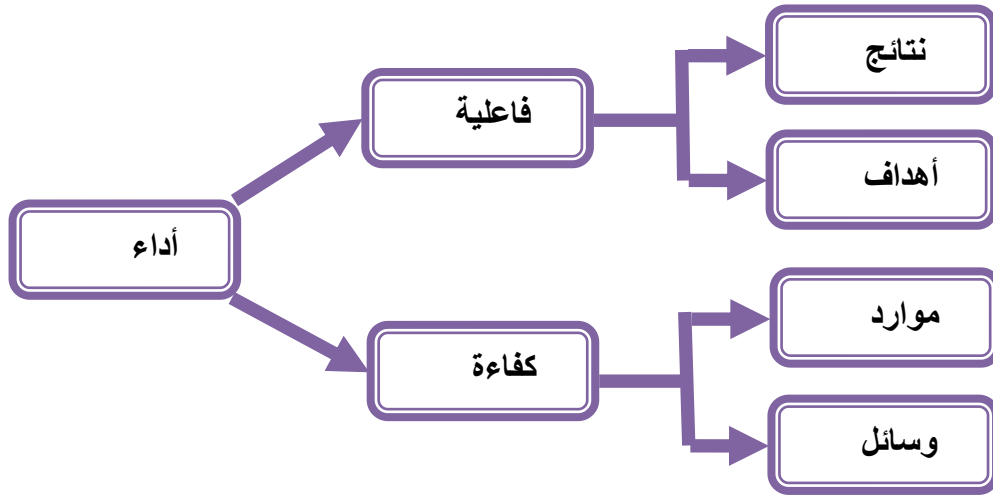
يوجد خيط ذهبي يربط الأفراد وأداءهم مع الفاعلية التنظيمية (Sparrow & Cooper, 2014)، حيث يشار للفاعلية التنظيمية عادة عند الحديث عن المنظمات التي حققت أقصى قدر من الأداء (Khan and others, 2014)، كما أن فاعلية المنظمة تمثل إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، (العنزي، ٢٠١٣)، ففاعلية التنظيم تعبر عن قدرة المنظمة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم سواء كانوا عمال أو مشرفين أو مدراء (ميلاط، ٢٠٠٧)، فالفاعلية مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها (فرهودة، ٢٠١٤)، (خوين وسندس، ٢٠٠٩)، وترتبط الفاعلية التنظيمية بالمنظمة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب أو فرد معين

لذا فان قياس الفاعلية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة (الهاشمي، ٢٠١٠). ويمكن النظر إلى الفاعلية التنظيمية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة (فهودة، ٢٠١٤)، ومدى ارتباطها بالإدارة العليا (سنوسي، ٢٠٠٩)، لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فاعليتها التنظيمية وسيلة لتقييم أدائها (الجريا، ٢٠١١).

وقد تم ربط الأداء بالفاعلية والكفاءة سواء في المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث انه لا يمكن الحكم على المنظمة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أو حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمنظمة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، ويمكن القول إن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته، والذي يمكن التعبير عنه بمعايير كمية أو نوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية (عزاز وقرين، ٢٠١٥).

يعتبر الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفاعلية، بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفية، إدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. فالكفاءة هي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، أما الفاعلية فهي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفاعلية والكفاءة يعين أساسين للأداء (الهاشمي، ٢٠١٠).

الشكل رقم (٥): علاقة الأداء بالكفاءة والفاعلية



المصدر: (الهاشمي، ٢٠١٠)

كما يمكن تحديد الإختلاف بين الأداء والفاعلية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٢): العلاقة بين الفاعلية والكفاءة والأداء

العنصر	الفاعلية	الكفاءة	الأداء
المفهوم	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الإقتصاد في إنجاز العمليات، استغلال أمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفا
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
المدى	شامل، نوعي	جزئي، كمي	متكامل
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: (الهاشمي، ٢٠١٠) و(سويسي، ٢٠٠٤)

ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفاعلية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، في حين أن الأداء يقدم لنا نظاما متكاملًا مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفاعلية، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلنة، وعليه يرتبط الأداء بالفاعلية في المجالات الآتية (سويسي، ٢٠٠٤):

١. شروط العمل: الشروط المادية وعلاقات العمل.
٢. تنظيم العمل: ويرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المنظمة، وتقسيم المهام بين الأقسام.
٣. الاتصال - التنسيق - التشاور: ويعبر عن التواصل العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.
٤. إدارة الوقت: وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.
٥. التكوين المندمج: الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف والمهام التي يقوم بها الأفراد.
٦. التطبيق الاستراتيجي: ويتمثل في كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

وبصفة عامة، فإن دراسة الأدب النظري تكشف النقص في الدراسات التي تدرس العلاقة بين نظام إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في المنظمات غير الربحية، لكن العلاقة بين قياس الأداء والفاعلية التنظيمية راسخة (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). إن الصلة بين الفاعلية التنظيمية واستخدام مقاييس الأداء تم إدراكها والاعتراف بها على نطاق واسع (Waal & others, 2011).

## المبحث الثاني

### ٢.٢ الجمعيات الخيرية في فلسطين

#### ١.٢.٢ مقدمة:

للمنظمات الأهلية دور مهم في عملية التنمية داخل المجتمع الفلسطيني، وهذا الدور مكمل لمؤسسات السلطة الفلسطينية والقطاع الخاص في إطار تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك دور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه المنظمات الأهلية بين مؤسسات السلطة وأفراد المجتمع، من خلال القيام بالتعبئة والتأثير في مجال سن التشريعات التي تكفل الحريات العامة وتطبيقها في المجتمع، الأمر الذي يعزز دور المنظمات الأهلية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية مجتمعياً (قصراوي، ٢٠٠٩). لذا فإن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في فلسطين، تشكل جزءاً مهماً من مركبات المجتمع الفلسطيني، ومكوناً رئيسياً من مكونات البنية التنظيمية له، وقد تجسدت شرعية وجود الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ونشاطاتها بإصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ (دبالح، ٢٠١٣).

وقد لعب العمل الأهلي في فلسطين ومنها الجمعيات الخيرية منذ بدايات القرن العشرين دوراً مؤثراً في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد ارتبط هذا العمل ببدايات الحركة الوطنية الفلسطينية المناهضة للاستعمار البريطاني والمشروع الاستيطاني الصهيوني، وشكلت منظمات العمل الأهلي آنذاك مركباً من مركبات الحرية الوطنية الفلسطينية. وشكلت الجمعيات الإسلامية والمسيحية مظهراً مبكراً للوعي السياسي المنظم في مواجهة النشاط المنظم للجمعيات واللجان الصهيونية (الموسوعة الفلسطينية، القسم العام، ٢).

لقد ظهرت أهمية العمل الأهلي الفلسطيني ودوره الوطني التاريخي في خدمة المجتمع الفلسطيني وقضيته الوطنية، وقدم إسهامات وطنية جلية، فمن ناحية لعبت منظمات المجتمع المدني بما فيها المنظمات الأهلية دوراً أساسياً في الحفاظ على الهوية الفلسطينية منذ نشأتها في العهد العثماني حتى الآن، من خلال تأسيس جمعيات ذات صبغة وطنية تهدف إلى مقاومة الاحتلال شعبياً وتعزيز صمود الفلسطينيين اجتماعياً واقتصادياً، فقد ساهمت منظمات المجتمع المدني في تعزيز عملية التنمية المجتمعية من خلال تقديم خدماتها الأساسية في المجالات الصحية والزراعية والإغاثية، وغيرها. كما ساهم القطاع الأهلي في لعب دور حيوي في الحياة والمشاركة السياسية (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠١١).

وقد شهدت حقبة الثمانينات من القرن الماضي تطوراً نوعياً وكامياً في عمل ونشاط المنظمات والجمعيات الأهلية الفلسطينية وخاصة بعد خروج منظمة التحرير الفلسطينية من لبنان، حيث أصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة الساحة المركزية للنضال الفلسطيني، وقد تم إنشاء العديد من الجمعيات الأهلية ولجان وهيئات العمل الأهلي والجماهيري، فأُنشئت اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية والطلابية والشبابية والفلاحية، ولم يقتصر دور هذه المؤسسات على العمل الإغاثي فقط، بل تعداه ليرتقي إلى الدور التنموي بأفق وبعد سياسي فلسطيني، كما عملت على تشكيل هياكل تنظيمية ديمقراطية تشكلت قياداتها من الفئات الفقيرة والمتوسطة في المجتمع، ووجهت خدماتها إلى الفئات الأكثر إحتياجاً في المجتمع الفلسطيني (قصراوي، ٢٠٠٩).

ويرى أبو رمضان أن تأريخ العمل الأهلي في فلسطين تعود جذوره إلى تجربة العمل التطوعي في بداية الثمانينات من القرن الماضي التي تم ابتكارها من القوى السياسية المؤمنة



بالخيار الجماهيري، في إطار مقاومة الاحتلال، وتحمل مسؤولية تقديم الخدمات في المجالات المختلفة (أبو رمضان، ٢٠١٠).

وتعتبر حالة مؤسسات المجتمع الأهلي الفلسطيني على وجه الخصوص، حالة فريدة من نوعها، حيث تطور عملها في ظل الاحتلال وفي غياب الدولة ومؤسساتها الخدمية والتنمية، فقد لعبت المؤسسات الأهلية من الناحية الموضوعية دور مؤسسات الدولة في غيابها، من تعليم وصحة وإغاثة وتنمية، واستطاعت الوصول إلى أكثر الفئات احتياجاً كجزء من نضال الفلسطينيين ومقاومتهم للاحتلال، ليشمل دورها تقديم خدمات أخرى كالعناية بالأسرى والدفاع عن حقوق الإنسان. وعلى الرغم من الطابع الإغاثي الذي قامت به المؤسسات الأهلية، إلا أن دورها كان سياسياً بامتياز، مقاوماً للاحتلال ومعززاً لصدور أبناء الشعب الفلسطيني فوق أرضهم، وقد امتد هذا الدور في غياب أو تغييب مؤسسات الدولة، إلى لعب رموز عدة من المجتمع المدني أدواراً سياسية تبدو في أحيان كثيرة بعيدة عن اختصاص عملها الأهلي (يونس، ٢٠١١).

وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وصدر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني في ٦/١١/٢٠٠٠ ونشره في الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، ألغيت بموجب هذا القانون كافة القوانين والتشريعات التي كانت سارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة، ولأول مرة توحدت كافة الهيئات والجمعيات تحت مظلة قانون واحد (قصراوي، ٢٠٠٩).

لقد أدى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خلق واقع سياسي واقتصادي جديد ساهم في بروز مجالات عمل جديدة للمنظمات الأهلية، وانحسار أخرى أصبحت من مهام السلطة

الوطنية الفلسطينية، وهنا نشير إلى الدور الذي لعبته الجمعيات الخيرية في تلك الفترة، إذ إنه امتداد للدور الذي كانت تلعبه في الفترات السابقة مع بعض التغيير الذي رافق إنشاء السلطة الوطنية وما تطلبته تلك المرحلة، حيث تبلورت العلاقة بين المنظمات الأهلية والسلطة الوطنية في شكلين هما:

• **الشكل الأول:** يمثل العلاقة التنافسية على الدور والمجال والخدمات، وسببها الصراع على التمويل، حيث إن مصادر التمويل الخارجي تناقصت لدى المنظمات الأهلية، وذلك بسبب دعم مؤسسات السلطة الوطنية من المؤسسات الأجنبية، وبالتالي أصبح دور المنظمات الأهلية في عملية البناء والتنمية محددًا ويحتاج إلى ضرورة التنسيق والتعاون مع مؤسسات السلطة.

• **الشكل الثاني:** وقد تمثل بعلاقة شراكة وتنسيق ذات طابع قطاعي، وغالبا ما تتم مع المنظمات ذات الإمكانيات الكبيرة وتقوم هذه العلاقة على تقدير كل طرف لأهمية دور الآخر وضرورة التنسيق والتعاون في بعض المجالات، والسلطة لا تستطيع تجاهل دور وتاريخ المنظمات غير الحكومية والإنجازات التي حققتها وعلاقتها بالمولين والمجتمع المحلي، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمات غير الحكومية التي نظرت إلى وجود السلطة كأساس في تقليص حجم الدعم والدور الذي يمكن أن تلعبه في التخطيط والتنفيذ لمجمل البرامج التنموية، فالساحة لم تعد خالية من الوجود المؤسسي للسلطة، كما كان الأمر في ظل الاحتلال (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠١١)، (قصرأوي، ٢٠٠٩).

يعتبر الحق في تشكيل الجمعيات والانتماء إليها حق أساسي يتعين أن يكفله القانون ويتمتع به الأفراد من أجل تأسيس نظام حكم ديمقراطي، وهذا الحق يعني قدرة مجموعة من الأفراد على تكوين جمعيات بأشكالها المختلفة، والقدرة على الانضمام إليها من أجل تحقيق

وحماية مصالح عامة أو خاصة. وقد أولت المواثيق الدولية لحقوق الإنسان اهتماما كبيرا بالحق في تكوين الجمعيات والاتحادات بصفته جزءا أساسيا من حقوق الإنسان، فقد نصت المادة (٢٠) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على (المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠١١):

• لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات والجماعات السلمية.

• لا يجوز إرغام أحد على الانضمام إلى جمعية ما.

وقد جاء قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ متضمنا الآلية التي تمكن المواطنين من ممارسة هذا الحق، وقد أشارت المادة رقم ١ في قانون الجمعيات الفلسطيني أن للفلسطينيين الحق في ممارسة النشاط الاجتماعي والثقافي والمهني والعلمي بحرية بما في ذلك الحق في تشكيل وتسيير الجمعيات والهيئات الأهلية وفقا لأحكام هذا القانون. وعرفت المادة رقم ٢ من قانون الجمعيات الفلسطيني أن الجمعية (الهيئة) شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو تحقيق منفعة شخصية (قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة (٢٠٠٠)).

## ٢.٢.٢ خصائص الجمعيات الخيرية

يمكن إجمال خصائص وسمات الجمعيات الخيرية بالتالي (الجعبري، ٢٠١٦):

١. الجمعية شخصية معنوية مستقلة اعتبارية، تنشأ بموجب اتفاق عدد من الأشخاص لا يقل عن سبعة أشخاص.

٢. هناك أغراض أو ما تسمى بالغايات (الأهداف) ستسعى الجمعية لتحقيقها خدمة للمجتمع المحلي.

٣. المجال الرئيس لعمل الجمعيات الخيرية هو الخدمات الاجتماعية دون أن يكون الهدف جني الربح المادي، وهذا ما تختلف به الجمعيات الخيرية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أيضاً أن القائمين على الجمعية لا يجوز لهم الاستفادة من عوائد الخدمات التي تقدمها.

٤. يجب ابتعاد الجمعية عن أي نشاط سياسي.

٥. التنظيم شرط جوهري وضروري في جميع شؤون وأعمال الجمعية وبدونه يتعذر نجاح العمل.

٦. يجب أن يتم تسجيل الجمعية لدى وزارة الداخلية.

### ٣.٢.٢ توزيع الجمعيات من حيث العدد على المحافظات الفلسطينية:

وفقاً لإحصائيات وزارة الداخلية، الجهة المخولة بتسجيل الجمعيات، فقد بلغ العدد الإجمالي للجمعيات الخيرية ٢٨٤٥ حتى تاريخ ٢٠١٥/٦/١٠، منها ٥٥٣ جمعية في قطاع غزة، و٢٢٩٢ جمعية في الضفة الغربية، موزعة على كل المحافظات الفلسطينية، كما هو مبين في الجدول أدناه (دودين، ٢٠١٦):

الجدول رقم (٣): عدد الجمعيات الخيرية في المحافظات الفلسطينية

العدد	المديرية
١٩٧	جنين
١٨٥	نابلس
١٠٩	طولكرم
٧٦٥	رام الله والبييرة
٤٧	أريحا
٢٤٣	بيت لحم
١٢٩	الخليل
٥٨	قلقيلية
١٥٨	الرام/القدس
١٩٦	أبو ديس/القدس
٥٤	دورا/جنوب الخليل
٣٨	حلحول/شمال الخليل
٥٧	سلفيت
٣١	طوباس
٢٥	مقر وزارة الداخلية
٤٥	رفح
٣١٩	غزة
١٠٦	خانيونس

جباليا	٣٨
دير البلح	٤٥
المجموع	٢٨٤٥

المصدر: (وزارة الداخلية، الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة، رام الله،

(٢٠١٥)

#### ٤.٢.٢ تحديات ومعيقات تواجه الجمعيات الخيرية:

توصل (دودين، ٢٠١٦) إلى مجموعة من النتائج من شأنها تطوير البيئة القانونية لعمل

الجمعيات الخيرية وتحسين أدائها:

١. تواضع حجم الجمعيات العاملة في مجال الاقتصاد والتنمية، ووسائل الانتاج، وتكنولوجيا المعلومات مقارنة بالمجالات الأخرى.

٢. يؤخذ على قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية لسنة ٢٠٠٠ مساواته التامة في الأحكام القانونية، الإجرائية والموضوعية، بين جميع صنف الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية من جهة، وعدم التفرقة بين مفهوم الجمعية الخيرية والهيئة الأهلية من جهة ثانية.

٣. ويعاب على القانون عدم ترك سلطة الرقابة والاشراف على هذه الجمعيات والهيئات لجهة مستقلة عن السلطة التنفيذية، مما ترك مجالاً للتدخل في حرية العمل الأهلي لاعتبارات غير مهنية في كثير من الأحيان.

٤. منح القانون وزارة الداخلية سلطة حل الجمعية أو الهيئة في حالات معينة، منها ثبوت وقوع

مخالفة جوهرية للنظام الأساسي للجمعية دون وضع معايير لقياس جوهرية المخالفة.

٥. وتبين أيضا تعدد الجهات الرسمية التي منحتها تشريعاتها الخاصة صلاحية متابعة

الجمعيات والرقابة على أنشطتها، وهي وزارة الداخلية، ووزارة الاختصاص، وديوان الرقابة المالية

والإدارية، وهيئة مكافحة الفساد، وهيئة شؤون المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى اللجنة الرئاسية

العليا للعمل الأهلي المشكلة بقرار رئاسي في شهر أيار ٢٠١٥.

٦. وعلى الرغم من ذلك، بدا جليا محدودية دور وزارة الاختصاص، وضعف متابعتها، لتواضع

إمكانياتها البشرية والمالية، ولهيمنة وزارة الداخلية على هذا الدور، من خلال إلزام الجمعيات

بتزويد وزارة الداخلية بالتقارير المالية والإدارية، وعدم وجود آلية للتنسيق بين وزارة الداخلية وهذه

الوزارة عند تسجيل الجمعيات، حيث تقوم الداخلية بتحديد وزارة الاختصاص من تلقاء ذاتها، في

الوقت الذي رأت فيه هذه الوزارة أنها غير مختصة تجاه عديد منها.

٧. خلا القانون ولائحته التنفيذية من قواعد تلزم الجمعيات بنشر موازنتها وتقاريرها للجمهور.

٨. بدا أن القانون قد اهتم بسرد إجراءات تنظيمية على حساب المساءلة داخل هذه الجمعيات،

فلم يحدد مدة مجلس الإدارة، أو صلة القرابة للتوظيف في الجمعية، مما سمح لبعض أعضاء

الإدارة العليا في بعض الجمعيات بتوظيف أقارب لهم من الدرجتين الأولى والثانية.

٩. لم يتضمن القانون الإشارة إلى المستويات الإدارية داخل الجمعيات والهيئات الأهلية،

كالإدارة التنفيذية والمالية، وعلاقتها بمجلس الإدارة، وعلاقة الأخير بها، وحدود المسؤولية وغير

ذلك.

١٠. لم ينص القانون على آليات للشكاوى والتظلم بالنسبة للجمهور أو المستفيدين من الجمعية، أو حتى لطالب العضوية في الهيئة العامة عندما يتم رفض طلبه، ولم يوجب فيه فتح باب العضوية لكل من تتوفر فيه شروط اكتسابها وفقا لنظامها الأساسي، مما يفسح المجال للمؤسسين أو الهيئة العامة، محدودة العضوية، بالحد من توسيع قاعدة العضوية، وبالتالي الاستئثار بالإدارة، وجعل الجمعية مغلقة على ذاتها، بطريقة لا تسمح بتدوير المواقع القيادية في الجمعية، ومن ثم الحد من التجديد والابتكار، وفاعلية العمل الأهلي ودوره في خدمة المجتمع.
١١. خلا القانون ولأئحته التنفيذية من بيان آليات المساءلة داخل الجمعية، كعلاقة مسؤولية مجلس الإدارة بمسؤولي الدوائر المالية والإدارة التنفيذية في الجمعية، مما أضعف آليات الشفافية والافصاح، والمساءلة داخل الجمعيات.
١٢. لم يكفل المشرع آلية تنظيمية شفافة، وواضحة لجمع التبرعات وعوائد أنشطة الجمعيات الخيرية، في ظل عدم كفاءة نظم نشر المعلومات للجمهور لدى الجمعيات.



## المبحث الثالث

### ٣.٢ الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة المحلية، العربية، والأجنبية التي استطاع الباحث الإطلاع عليها، التي تناولت موضوعي إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية، والتي استفاد الباحث من كثير منها في تعزيز الإطار النظري، وإثراء نتائج الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

## ١.٣.٢ أولاً: الدراسات العربية:

### دراسة إبراهيم (٢٠١٦): بعنوان "دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مسؤولية إدارة الأداء بأبعادها (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء، التغذية العكسية، مراجعة ومراقبة الأداء) في تحقيق النجاح المنظمي، في الشركة العامة للصناعات القطنية- بغداد- الكاظمية، استخدم الباحث المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية والاستبانة كأداة لقياس وجمع البيانات عن عينة الدراسة في الجانب العملي، وقد وزعت (٦٦) استبانة على عينة البحث (مدير، ومعاون مدير).

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذي دلالة معنوية بين إدارة الأداء والنجاح المنظمي في الشركة العامة للصناعات القطنية، بغداد- الكاظمية.

### دراسة القيسي (٢٠١٦): بعنوان "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث

#### ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب":

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى إسهام عمليات إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية العكسية، تحسين الأداء) في تحقيق التميز التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب- وزارة المالية. وقد تم استخدام السجلات الرسمية، والمقابلات الشخصية، بالإضافة للاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، وقد تم توزيع الاستبانة على (٧٩) من مديري الأقسام والفروع التابعة للهيئة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الأداء (تخطيط الأداء،

تقييم الأداء، تحسين الأداء، التغذية العكسية) مما يدل على تماسك هذه الأبعاد مع بعضها البعض، فضلا عن وجود علاقات ارتباطية أيضا بين أبعاد التميز التنظيمي.

**دراسة أبو الخير (٢٠١٦): بعنوان "مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة":**

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة ومجالاتها (متطلبات البنية التحتية، متطلبات الموارد المالية) وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية ومجالاتها (المؤشرات الخارجية، المؤشرات الداخلية) في الكليات التقنية بمحافظة غزة، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية فيها. وقد قامت الباحثة بتصميم أداتين، الأولى: لمعرفة مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة في الكليات التقنية بمحافظة غزة، وتكونت من (٣٤) فقرة موزعة على مجالين وهما (متطلبات البنية التحتية، ومتطلبات الموارد المالية)، والثانية: لمعرفة مستوى الفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظة غزة، وتكونت من (٣٤) فقرة موزعة على مجالين وهما (المؤشرات الخارجية، والمؤشرات الداخلية)، وقد تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١١) محكما.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الجامعة المنتجة ودرجات الفاعلية التنظيمية لدى الكليات التقنية في محافظات غزة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لأبعاد متطلبات الجامعة المنتجة التالية (متطلبات البنية التحتية، متطلبات الموارد البشرية) لدى الكليات التقنية في محافظات غزة على الفاعلية التنظيمية.

دراسة مطوف (٢٠١٦): بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (محتوى العمل، فرص النمو والتقدم الوظيفي، الأجور والحوافز، نمط الإشراف) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (النظام المفتوح، العلاقات الإنسانية، العمليات الداخلية) في دائرة صحة ذي قار، وقد تم استخدام الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع المعلومات، حيث تم توزيع (٣٠) استبانة استبانة على عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الفاعلية التنظيمية في دائرة صحة ذي قار تتصف بالإيجابية.

دراسة النعيمي وآخرون (٢٠١٦): بعنوان "أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة التشابكية بين التوجه الريادي التدريجي بمتغيراته (التوجه الريادي الإبداعي، التوجه الريادي الاستباقي، التوجه الريادي بتحمل المخاطر) والتوجه الريادي الجذري بمتغيراته (التوجه الريادي العدائي، التوجه الريادي الاستقلالي) على الفاعلية التنظيمية بأبعادها (النمو المهني للعاملين في الجامعة، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، استقطاب الكفاءات البشرية) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان. وقد تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن والبالغ عددها (١٧) جامعة، أما عينة الدراسة فكانت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (٧) جامعات، وهي (جامعة البترا، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الإسراء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة عمان العربية

للدراستات العليا، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمان الأهلية). وقد تم توزيع (١٩٠) استبانة على القيادات الجامعية العاملة في تلك الجامعات ممثلة بكل من (رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الأمناء، نواب الرئيس، العمداء).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه التدريجي والجزري بأبعادهما على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجزري بأبعاده والمتغير التابع الفاعلية التنظيمية بأبعادهما في الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة التشابكية ما بين التوجه الريادي التدريجي بأبعاده والتوجه الريادي الجزري بأبعاده على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

دراسة الحراسي وآخرون (٢٠١٦): بعنوان "أثر الابتكار الإداري على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (٢٤١) فرداً، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس البالغ عددهم (٦٨٠) موظف إداري.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباط طردي موجب بين الابتكار ببعديه (الإداري والتكنولوجي) والفاعلية التنظيمية، كما أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى إلى كل من متغير الجنس ومتغير الخبرة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني الابتكار على الفاعلية التنظيمية في جامعة السلطان قابوس تعزى إلى متغير العمر ومتغير الرتبة الوظيفية، وهذه النتائج تدعم أن كلا من خبرة الأفراد العاملين الذكور والإناث وأصحاب الخبرة العالية في جامعة السلطان قابوس يساهمون في تحسين الفاعلية التنظيمية.

**دراسة البلوي (٢٠١٥): بعنوان "إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي**

**المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض":**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأداء (تحقيق الأهداف، تخطيط الأداء، تهيئة ظروف العمل، مراجعة الأداء، تطوير الأداء والتحسين المستمر) في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة الدراسة البالغة ٢٤٢ ضابطاً من العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء في المديرية تتفق مع الاستراتيجية العامة لها وأنها تساهم في زيادة كفاءة منسوبي المديرية إضافة إلى أن أهم العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء هي غموض بعض معايير الأداء الجيد وغياب معيار كمي لقياس الأداء وافتقادها إلى الموضوعية، وضعف اهتمام القيادات بالعمل الجماعي، وافتقاد الرؤية الطموحة القادرة على أخذ مبادرات لتصحيح أوضاع العمل.

دراسة نعمة وعلي (٢٠١٥): بعنوان "إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة

نظر معاونيهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء ومتابعته، تقييم الأداء) لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، حيث تكون مجتمع البحث من (١٨٢٥) معاون ومعاونة، تم توزيع الاستبانة وهي أداة البحث على عينة البحث والمؤلفة من (٤٠٠) معاون ومعاونة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري مدارس التعليم الثانوي يتمتعون بمستوى أعلى من المتوسط في إدارة الأداء.

دراسة فريد (٢٠١٥): بعنوان "أثر تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة

العمومية الإستشفائية":

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عملية تفويض السلطة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بحاسي بحبح بالجلفة في الجزائر، وقد اتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ مجتمع الدراسة (٦٢) موظف إداري يعملون في المؤسسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التفويض تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية

في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

دراسة مباركي (٢٠١٤): بعنوان "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي

بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة نحو عمليات إدارة الأداء (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء) ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تم استخدام الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة الدراسة البالغة ١٠٠ من العاملين في البلدية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في البلدية ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة فرهودة (٢٠١٤): بعنوان "درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة":

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت كذلك إلى دراسة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، والبالغ عددهم (٧٧٠٥) معلما ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وتم توزيع (٧٠٠) استبانة، وتم استرداد (٥١١).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.



## دراسة الناشئ والزهاوي (٢٠١٣): بعنوان "إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام":

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ادارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في جامعة المستنصرية في العراق، الذي يتكون من أربع مجالات هي (تخطيط الأداء، تقييم الأداء، التغذية الراجعة، تطوير وتحسين الأداء)، تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين: رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية وبلغ عددهم (٨١) رئيس قسم، أما الفئة الثانية فتمثلت بمدرسي الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (٢٠١٢-٢٠١٣)، البالغ عددهم (٢٢٩٢) مدرسا، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة الدراسة من الفئة الأولى البالغة ٣٧ رئيس قسم، وعلى عينة الدراسة من الفئة الثانية البالغة (٣٠٠) مدرسا.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: إن الرؤية والخطط في الجامعة مفهومة ويمكن استيعابها وتثير دافعية المدرسين للعمل ولكنها لا تعتمد على قاعدة معلومات لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التخطيط، يوجد ضعف لدى رؤساء الأقسام في الجامعة في تحديد نقاط القوة والضعف من خلال عملية تقييم أداء المدرسين، كما يوجد ضعف في تقديم التغذية الراجعة ومعالجة الأخطاء بسبب الصعوبات التي يواجهها رؤساء الأقسام في الإفصاح عن نقاط الضعف للمرؤوسين، ويوجد اهتمام كبير من رؤساء الأقسام في تطوير مهارات وقدرات المرؤوسين وسعيهم إلى تحقيق الأهداف التي تتعلق بمستوى كفاءة وفاعلية الأداء.

دراسة الوحيد وحسن (٢٠١٣): بعنوان "دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة":

هدفت الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة الأداء (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء وتوجيهه، متابعة الأداء وتقييمه، تحسين الأداء وتطويره) في تحقيق مستويات الأداء المتميز في شركة سعد العامة وهي إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان، وقد تم استخدام أسلوب الدراسة التحليلية للوقوف على طبيعة العلاقة التي تحكم المتغيرات التي تصب في تأثيرها على إدارة الأداء وتميزه. تم استخدام التقارير الرسمية وسجلات الشركة والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الاستبانة كأدوات لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٧٩) استبانة على عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة لعمليات إدارة الأداء في تحقيق مستويات الأداء المتميز في الشركة موضوع الدراسة.

دراسة العنزي (٢٠١٣): بعنوان "أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة الكويتية وعددها (١٨٠) شركة، أما عينة الدراسة فتكونت من (٢٨٠) مديرا من أصل (٣٦٠) مديرا ونائبا من المديرين العاملين في الإدارات العليا لهذه الشركات (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة موارد بشرية، مدير البحث والتطوير). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في الكويت.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها، في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

دراسة آل ياسين (٢٠١٢): بعنوان "تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية":

هدفت الدراسة إلى تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي العراقية (كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية- كعينة لتلك المؤسسات)، كما هدفت التعرف إلى مستوى العلاقة بين أبعاد الفاعلية التنظيمية للكليات المبحوثة، والتعرف إلى مستوى التباين في مستويات الفاعلية التنظيمية للكليات المبحوثة. وقد اعتمدت الدراسة على مقياس (Cameron:1978) المخصص لقياس الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي والمتضمن (٩) أبعاد لقياس الفاعلية التنظيمية، مع استبعاد بعد واحد من هذه الأبعاد التسعة وهو بعد (تطور الطلاب الشخصي). وقد كانت أبعاد الفاعلية التنظيمية التي اعتمد عليها مقياس الدراسة هي: (رضا الطالب التربوي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، رضا أعضاء الهيئة التدريسية الوظيفي، النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، انفتاح النظام وتفاعله مع البيئة، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية). استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة (عمداء ورؤساء الأقسام العلمية) التي بلغت (٦٣) عميد ورئيس قسم، بالإضافة للمقابلات الشخصية. تم اختيار عشر كليات للإدارة والاقتصاد عشوائيا في عشر جامعات رسمية عراقية (جامعات حكومية غير هادفة للربح)، وقد تم استعادة (٦٠) استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن الكليات تتسم بعلاقات إيجابية بين أبعاد الفاعلية التنظيمية المدركة لها من عينة الدراسة (على المقياس الكلي)، وفي سبعة أبعاد من ابعاد الفاعلية التنظيمية المبحوثة (منفردة)، كما أن الكليات تتباين في مستويات فاعليتها التنظيمية في خمسة أبعاد وتتقارب في ثلاثة، مما أدى إلى ظهور خمس كليات ذات مستوى فاعلية عند المتوسط العام، وخمس كليات أخرى دون المتوسط العام.

دراسة المحنة (٢٠١٢): بعنوان "إدارة الأداء واثرها في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفى الحسين التعليمي - دائرة صحة كربلاء":

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والآخر بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في مستشفى الحسين التعليمي، ومعرفة مدى تبني المستشفى لمفهوم إدارة الأداء وتوظيفها لتحقيق الفاعلية التنظيمية. استخدم الباحث المقابلات الشخصية والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (١٠٠) شخص من رؤساء الأقسام الطبية ومديري الشعب والوحدات والأطباء الاختصاصيين في مستشفى الحسين التعليمي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة الأداء لها دور واضح في زيادة الفاعلية التنظيمية، وإن عملية تخطيط الأداء ودراسة المتغيرات البيئية الخاصة بالمستشفى تنعكس بشكل إيجابي في زيادة الفاعلية، كما وجدت الدراسة أن إدارة الأداء في المستشفى بمجملها كانت ضعيفة.

دراسة رشيد ومحمد (٢٠١١): بعنوان "اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية

والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية":

تناولت هذه الدراسة دور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي في كليات جامعة القادسية، حيث مثل المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة الجوهرية وهي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع فهو الفاعلية التنظيمية بأبعادها التسعة (الرضا التعليمي للطلبة، التطور الأكاديمي للطلبة، التطور المهني للطلبة، التطور الشخصي للطلبة، رضا الملاك التدريسي والإداري، التطور المهني وجودة الملاك، انفتاح النظام والتفاعل مع المجتمع، القابلية للحصول على الموارد، الصحة التنظيمية)، وقد تم الاعتماد على مقياس (Cameron, 1978) لقياس الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بأبعادها التسعة المذكورة أعلاه. تم توزيع (٧٦) استبانة على عينة الدراسة التي شملت القيادات الإدارية في كليات جامعة القادسية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم)

توصلت الدراسة إلى أن كليات المجتمع الفاعلة تعتمد بشكل أساسي على البيانات الموضوعية أكثر من البيانات الوصفية في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع الكليات غير الفاعلة، كما توصلت الدراسة إلى أن جنس وخبرة الإداري وحجم الكلية وتعقيدها ذات أثر على إدراك الفاعلية التنظيمية واستخدام البيانات في عملية اتخاذ القرارات، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية ومستوى الفاعلية التنظيمية.

دراسة صبيحة وحמיד (٢٠١١): بعنوان "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة

### الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى بحث موضوع الإبداع التنظيمي بأنواعه (الإبداع الفني، الإبداع الإداري، إبداع المنتج، إبداع العملية) وتأثيره في فاعلية المنظمات بأبعادها (التكيفية، اندماج العاملين واحتوائهم، الاستمرارية والتواصل، أصحاب المصالح الخارجيين)، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة للصناعات الجلدية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في العراق التي يبلغ عدد العاملين فيها (٤٠٠٣) عامل، اختيرت عينة الدراسة من المستويات الإدارية (مجلس إدارة، مدراء عامون، مدراء مفوضون، خبراء، مدراء أقسام، مدراء شعب، مدراء وحدات) حيث بلغت (٦٨) مديرا في الشركة العامة لصناعة الجلود. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات، بالإضافة إلى بعض الوثائق والسجلات الرسمية الخاصة بالشركة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات الإبداع التنظيمي (عدد الإبداعات المتبناة، زمن الإبداعات المتحققة، إدانة الإبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم) والفاعلية التنظيمية (التكيفية، اندماج العاملين واحتوائهم، الاستمرارية والتواصل، أصحاب المصالح الخارجيين).

دراسة بوخمخم وهروم (٢٠١٠): بعنوان "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة

الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة:"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة الأداء الوظيفي، ومدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات العلمية المرتبطة بهذه العملية (تخطيط الأداء الوظيفي، المتابعة والتوجيه المستمر للأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي) من خلال دراسة حالة مركب المجارف والرافعات بقسنطينة. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة الدراسة البالغة ٥٨ من فئة الرؤساء، و ١٣٦ من فئة المرؤوسين.

وقد تم قبول فرضيات الدراسة التي تشير إلى أن الرؤساء في المركب لا يولون اهتماما كافيا بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين، ولا يولون اهتماما كافيا بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، ولا يتوفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، كما يقع الرؤساء المقيمون في المركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لمرؤوسيهـم.

## ٢.٣.٢ ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### دراسة (Thursfield & Grayley) (2016): بعنوان "Exploring performance management in four UK trade unions"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأداء في أربع نقابات عمالية في المملكة المتحدة، وعلى وجه التحديد إلى أي مدى يقبل المديرون في هذه النقابات أو يرفضون قيم عمل الفريق، الانضباط، وقيم الأداء المثيرة للجدل التي تميز ممارسات إدارة الأداء. تم استهداف المديرين في هذه الدراسة لأنهم يمتلكون السلطة لتشكيل ممارسات إدارة الأداء بحكم المواقع التي يشغلونها والتأثير الذي يملكونه. استخدم الباحثان المقابلات النوعية شبه المهيكلة لجمع المعلومات، حيث تم إجراء (١٣) مقابلة مع المدراء في أربع نقابات عمالية. تم استخدام المقابلات النوعية التي تعطي الفرصة للتكلم بحرية حول المواضيع الحساسة والحرية، مما يسمح للباحث بالفحص المعمق للقضايا اليومية، وللعمليات داخل المنظمة.

توصلت الدراسة أن إدارة الأداء في النقابات العمالية ترتبط بالهيكل التنظيمي، الهدف، والتوجه للنقابات العمالية المختلفة، كما أنها ترتبط مع السياق البيئي الموسع. كما توصلت الدراسة إلى أن تفسيرات المدراء في النقابات العمالية لإدارة الأداء ترتبط بالانضباطية وقيم الأداء، وفريق العمل. كما توصلت الدراسة إلى وجود تشابهات واختلافات في مداخل إدارة الأداء بين النقابات العمالية والقطاعات الربحية والعام.



دراسة Sahu & others (٢٠١٦): بعنوان "Performance Management

System as a Predictor of Organizational Effectiveness: Insights

from Indian Manufacturing Industries"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظام إدارة الأداء في التنبؤ بالفاعلية التنظيمية في الصناعات التحويلية الهندية، حيث بذلت عدة محاولات من الباحثين لتقييم تصورات الموظفين حول إدارة الأداء ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بالإضافة إلى مجموعة نقاش مركزة لفحص فاعلية إدارة الأداء كأداة تدخل للموارد البشرية، تم توزيع (٢٠٠) إستبانة للمستجيبين الذين يعملون كموظفين وتنفذين في منظماتهم بدوام كامل، وتم استرجاع كافة الاستبانات.

وقد أكدت الدراسة وجود علاقة بين نظام إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية، ومع ذلك هناك اختلاف في المفاهيم بين المدراء المباشرين حول إدارة الأداء بسبب عدم وضوح النظام القائم، ومن خلال تحليل المناقشات تم التوصل إلى أنه لا يوجد اختلاف واضح في انخراط المستويات الإدارية المختلفة في آلية تقييم الأداء، علاوة على ذلك، تم التأكيد على العلاقة الثلاثية المتبادلة بين نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الكفاءات، التدريب والتطوير.

دراسة Mahadeen & others (٢٠١٦): بعنوان "Examining the Effect of the

Organization's Internal Control System on Organizational

Effectiveness: A Jordanian Empirical Study"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية (بيئة التحكم، الاتصالات، إدارة المخاطر، أنشطة المراقبة والسيطرة) على الفاعلية التنظيمية في الأردن، حيث تم دراسة الفاعلية التنظيمية من خلال ثلاثة مداخل هي مدخل الهدف: والذي يمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مدخل موارد النظام: والذي يمثل قدرة المنظمة في السيطرة والحفاظ على الموارد اللازمة، مدخل الجهات المستهدفة: والذي يتعامل مع القدرة التنافسية التنظيمية، الرضا الوظيفي، رضا العملاء وشكاويهم). لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إطار نظري ووضع عدد من الفرضيات. تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على (١٥١) موظف يعملون في مستويات إدارية مختلفة في الأردن (مستويات إدارية عليا ومتوسطة).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع لنظام الرقابة الداخلية على الفاعلية التنظيمية.

دراسة Krishna & others (٢٠١٦): employee ، HRD interventions ، بعنوان

competencies and organizational effectiveness: an empirical study"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنشطة تطوير وتنمية الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية عن طريق كفاءات الموظف والتي يتم بناؤها بأنشطة محددة لتنمية الموارد البشرية. تم تطوير نموذج بحث متكامل عن طريق الجمع بين العوامل الرئيسة من الإطار النظري للدراسة الحالية. أما أنشطة تنمية الموارد البشرية التي تم اختيارها فهي: التدريب، إدارة الأداء، إدارة المسار الوظيفي. جمعت المعلومات من خلال أداة البحث وهي الإستبانة حيث تم توزيع استبانة البحث على عينة بلغت (٢٩٠) موظفا من الموظفين التنفيذيين وغير التنفيذيين الذين يعملون في شركتين متوسطتي الحجم لصناعة الإسمنت في الهند.

خلصت الدراسة إلى أن أنشطة تنمية الموارد البشرية المختارة (التدريب، إدارة الأداء، إدارة المسار الوظيفي) لها تأثير على بناء كفاءات الموظف ولها دور أساسي في تحسين الفاعلية التنظيمية.

**دراسة Delery & Gupta (٢٠١٦): بعنوان "Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters"**

هدفت الدراسة إلى اختبار تصورات بديلة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تعزيز القدرات والمهارات، تعزيز الدافعية، تعزيز الفرص) والفاعلية التنظيمية، تم عرض إطار يشير إلى العلاقة المعقدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية، اختبر هذا النهج تجريبيا في عينة كبيرة من شركات النقلات (سيارات النقل) في الولايات المتحدة (٣١٠٤ شركات، ١٠٧٢ شركة منها انطبقت عليها معايير العينة)، وزعت استبانة مطولة بالبريد على كبار موظفي دائرة إدارة الموارد البشرية أو مدراء القوى العاملة في كل شركة وذلك لجمع المعلومات الأولية، تم إعادة (٣٧٩) استبانة، واستكملت البيانات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية من خلال التقارير المرفوعة من شركات النقلات إلى حكومة الولايات المتحدة، تم مقارنة النتائج المستخرجة من هذا النهج باستخدام أساليب أخرى سائدة في الأدب لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

نتائج الدراسة دعمت الفرضية العامة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز الفاعلية التنظيمية، كما قدمت شواهد بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز فاعلية بعضها البعض، وتؤكد على أهمية النظرية التي تقوم عليها المنهجية، خاصة أن إدارة الموارد البشرية تتضمن

ممارسات تقوم على الانتقائية في التوظيف ومكافأة الأداء، وتعزز فرص الموظفين في المشاركة في صنع القرارات، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية.

**دراسة Ullian (٢٠١٥): بعنوان "Incorporating Gamification into Performance Management to Drive Employees' Engagement Case Study – Mercy Corp"**

إن الهدف من هذا البحث هو التحقق من مدى إمكانية إدراج تقنيات الألعاب ضمن أنظمة تقييم الأداء لدى ال ميرسي كور في غزة لتحفيز الموظفين على الاندماج أكثر وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة، بالإضافة إلى التحقق من أن أداة مبتكرة ذات تأثير مثل تطبيقات تقنية الألعاب من شأنها تحفيز موظفي مؤسسة ميرسي كور في غزة. تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع المعلومات بعد عمل المراجعات اللازمة وعقد مقابلة مع الإدارة العليا لميرسي كور في غزة. اتبع البحث المنهج الوصفي ليصف الخصائص الأساسية للبيانات التي تم جمعها. تم عقد ورشة عمل ليومين متتاليين للتحقق من أن هناك قدر كافٍ من المعلومات والنقاشات حول تقنيات وتطبيقات الألعاب لتحفيز الموظفين على الاندماج والانخراط أكثر في عملهم، وقد تم توزيع (٨١) استبانة وتم استعادتها بالكامل بواقع استجابة ١٠٠%.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إدراج تقنيات الألعاب من شأنه التأثير على مدى اندماج موظفي ميرسي كور في غزة، كان مستوى التحفيز الذاتي في ميرسي كور في غزة مرتفعاً، ومستوى فهم وإدراك ماهية الحوافز الرقمية لدى موظفي ميرسي كور في غزة مرتفعاً، وكان مستوى فهم وإدراك بيئة التنافس الافتراضي لدى موظفي ميرسي كور في غزة مرتفعاً،

إمكانية توظيف تقنيات الألعاب ضمن إدارة الأداء لدفع الموظفين على الإندماج في عملهم لدى ميرسي كور في غزة تبدو جلية ومتاحة.

**دراسة (Nghiyoonye & others (٢٠١٥): بعنوان "An assessment of the ministry of foreign affairs employees' perceptions of performance management and its impact on service delivery"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك موظفي وزارة الشؤون الخارجية في ناميبيا لإدارة الأداء وأثرها على تقديم الخدمات، وقد ركزت الدراسة على التحقق واستقصاء وجهات نظر الموظفين في فاعلية إدارة الأداء في تقديم الخدمات العامة. باستخدام منهجية البحث الكمي، تم اختيار عينة عشوائية وزعت عليها (٨٠) استبانة كانت أداة الدراسة لجمع المعلومات، تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي.

وجدت الدراسة أن الموظفين لديهم تصورات إيجابية نحو إدارة الأداء، وأنها تعمل على تعزيز الصلة بين الأهداف التنظيمية والمسؤوليات الرئيسية للموظفين، التي تشجع الاتصال الفعال وتحديد الاحتياجات التدريبية. كما وجدت الدراسة أيضا أن هناك حواجز يمكن أن تؤثر سلبا على تطبيق إدارة الأداء أهمها نقص المهارات والخبرة العملية فيما يتعلق بعملية إدارة الأداء لدى كل من الإدارة والموظفين التي يمكن أن تؤثر على التطبيق الناجح لإدارة الأداء، كما أن ضعف التزام الإدارة العليا بعملية إدارة الأداء تؤثر أيضا سلبا على تنفيذ إدارة الأداء.

**دراسة Khan & others (٢٠١٤): بعنوان Performance Management System  
of "The City School Bahawalpur"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المختلفة المتعلقة بإدارة الأداء لدى المدرسين والموظفين في "مدرسة المدينة بهالبور" الباكستانية حيث تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال الاستبانة والمقابلات نصف المهيكلة مع طاقم العاملين في المدرسة من مدرسين وغير مدرسين.

توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من المدرسين يشعرون بالرضا تجاه نظام إدارة الأداء الحالي في مدرستهم، وأن ذلك ينعكس عليهم في التطور الشخصي والمهني، وأن النتائج من نظام إدارة الأداء يمكن أن تكون على شكل مخرجات عالية من الموظفين، مستوى عال من الدافعية، الاندماج والتناغم الوظيفي، والرضا الوظيفي.

**دراسة Wadongo & Abdel-Kader (٢٠١٤): بعنوان Contingency theory  
performance management and organizational effectiveness in the  
third sector: A theoretical framework"**

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري لشرح وتفسير مدى تأثير إدارة الأداء على الفاعلية التنظيمية في المنظمات غير هادفة الربح من منظور النظرية الموقفية، تبني الباحثان عملية من مرحلتين لتطوير الإطار النظري: مراجعة منهجية للأدبيات، وتطوير نظري لإطار الدراسة. المبادئ الأساسية لتطوير الإطار النظري تستند أساساً على تبرير نظري مسبق، وعلى بحوث تجريبية في مجال المحاسبة الإدارية، ومجالات التنمية الدولية، ومجال الإدارة غير الربحية. يناقش الباحثان مبررات النظرية الموقفية وكذلك نقاط ضعفها في بحوث إدارة الأداء، كما يسلط

الباحثان الضوء على كيفية استخدام إدارة الأداء المعدلة مع إطار رقابي لتحديد ممارسات إدارة الأداء في القطاع الثالث (غير الربحي).

استنادا إلى النظرية الموقفية يقترح الباحثان إطار نظري يوضح كيف تؤثر المتغيرات الموقفية (حجم المنظمة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، القيادة، الثقافة التنظيمية، البيئة التنافسية، البيئة الديناميكية، القدرة على التنبؤ البيئي) على إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في القطاع الثالث، كما اقترح الباحثان قياس الفاعلية التنظيمية من خلال أربعة مداخل (الإدارة التنظيمية، تصميم البرامج وتنفيذها، الاستجابة للبيئة، الشركاء والشبكات)، تم وضع مقترحات يمكن اختبارها تجريبيا في الدراسات المستقبلية.

**دراسة Negulescu & Doval (٢٠١٤): بعنوان The quality of decision**

### **making process related to organizations' effectiveness**

هدفت الدراسة إلى استقصاء آراء الموظفين والمدراء الرومانيين حول نوعية القرارات التي يتم اتخاذها في مختلف المجالات التي لها علاقة بأهداف المنظمة، بالإضافة إلى صياغة إطار مفاهيمي، وتحديد الدوافع الرئيسية التي تساهم في جعل قرارات المدراء تركز على تحقيق الفاعلية التنظيمية. تم إجراء مسح متعدد المناطق لمعرفة كيف يعمل المديرون في مختلف مجالات الاقتصاد الاجتماعي (الإنتاج، النقل، الإنشاءات، التجارة، الخدمات)، كيف يتخذون القرارات، أي أنواع القرارات التي يتم اتخاذها من الناحية العملية، ومتى يتم اتخاذ القرارات. تم إرسال استبانة إلى (٣٩٠) منظمة، تم استرجاع (٢٠٧) استبانة صالحة للتحليل.

بينت نتائج الدراسة أن المدراء يأخذون بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عند اتخاذ أي قرار، بالإضافة إلى تطبيق المسائل الأخلاقية في الأعمال، كما يرون أن نوعية

القرارات تتأثر بكمية المعلومات المتاحة لهم، وأن تأثير المرؤوسين قد يؤدي إلى زيادة نوعية هذه القرارات، كما أن محركات جودة صنع القرارات (البيئة، الاستراتيجية، الأخلاق، التمكين، المعلومات، التغذية الراجعة، البرامج، الخيارات، تجنب المخاطر، الموارد، الفرص) هي المصدر الرئيسي للفاعلية التنظيمية.

**دراسة Manzoor (٢٠١٢): بعنوان Impact of Employees Motivation on**  
**"Organizational Effectiveness"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على دافعية الموظفين وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، وقد ركزت الدراسة على ممارسة وملاحظة عاملين أساسيين (التمكين الوظيفي، تقدير الموظف) لتعزيز دافعية الموظف والتي بدورها تؤدي لتحقيق الفاعلية التنظيمية. توصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين وتقديرهم في المنظمة يؤدي إلى زيادة شعورهم بالدافعية وأن هناك علاقة ايجابية بين الدافعية والفاعلية التنظيمية حيث إنها تؤدي إلى زيادتها، وكلما زادت دافعية الموظفين لإنجاز المهام، كان أداء المنظمة أعلى، وكانت أكثر نجاحاً.

**دراسة De Waal & others (٢٠١١): بعنوان The impact of performance**  
**management on the results of a non-profit organization"**

هدفت هذه الدراسة إلى وصف النتائج التي سعت لاستكشاف الأثر الكمي لإدارة الأداء التنظيمي على نتائج وأداء معهد تريمبوس في مدينة أوترخت في هولندا وهي منظمة غير هادفة للربح تعمل في مجال الصحة النفسية ومعالجة الإدمان، تم استخدام المنهج شبه التجريبي المطول، وقد تم جمع بيانات الأداء الكمي قبل وبعد تطبيق إدارة الأداء في المنظمة وربطها بالأنشطة والأحداث الرئيسية أثناء وبعد التنفيذ. واعتماداً على خبرة أحد الباحثين الذي يعمل في



معهد تريمبوس تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤثر على أداء المعهد وهي: الغياب، ورضا العملاء، ومعدل ساعات العمل المدفوعة، وعدد المشاريع التي تم تنفيذها بدون تأخير، وعدد المشاريع التي تم تنفيذها ضمن إطار الميزانية.

أظهرت الدراسة أن العديد من الأنشطة الرئيسة المرتبطة بتطبيق إدارة الأداء لها تأثير على نتائج المنظمة، وإن لم يكن دائما بطريقة إيجابية كما هو متوقع. كما أشارت الدراسة إلى أن تطبيق وتنفيذ إدارة الأداء تحتاج إلى انتباه مستمر من الإدارة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

### ٣.٣.٢. التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أنها تبحث في موضوع إدارة الأداء وموضوع الفاعلية التنظيمية، وتم الوصول إلى بعض الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعضهما كالدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث، حيث ربطت بين مفهومي إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية. ويلاحظ الباحث الآتي:

• اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المحنة، ٢٠١٢) ودراسة ( Sahu & others, )

(2016) ودراسة (Wadongo & Abdel-Khader, 2014) في الربط بين مفهوم

إدارة الأداء كمتغير مستقل ومفهوم الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع، وتأكيد وجود

علاقة واضحة بين أبعاد إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية.

• تم تحديد أبعاد إدارة الأداء من خلال الاعتماد على أكثر أبعاد إدارة الأداء تكرارا، أما

بالنسبة لأبعاد الفاعلية التنظيمية فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مطوف،

٢٠١٦) في الاعتماد على مدخل القيم المنافسة.

- تنوعت المنهجية المستخدمة في الدراسات، حيث إن معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما هو الحال بالنسبة للدراسة الحالية، وجزء منها اعتمد على المنهج الوصفي النظري مثل دراسة (Wadongo & Abdel-Khader, 2014) ، وبعضها اعتمد على المنهج المقارن مثل دراسة (Delery & Gupta, 2016).
- اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسة أو كأحدى أدوات الدراسة.
- انفردت هذه الدراسة مع دراسة (Thursfield & Grayley, 2016)، ومع دراسة (Wadongo & Abdel-Khader, 2014)، ودراسة (De Waal & others, ) (2011) في اختيار القطاع الثالث (غير الربحي) كمجتمع للدراسة، في حين استهدفت الدراسات الأخرى القطاعين الخاص والعام كمجتمع للدراسة.

#### ٤.٣.٢. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط بين موضوعي إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية.
- تميزت هذه الدراسة بكونها الدراسة العربية الوحيدة - على حد علم الباحث - التي ربطت بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية في القطاع الثالث غير الربحي.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### ١.٣ مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، مصادر جمع البيانات، إجراءات الدراسة، التحليل الإحصائي.

#### ٢.٣ منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجه ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها (الجديلي، ٢٠١١). كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع البيانات إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها (عليان وغنيم، ٢٠١٣).

#### ٣.٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية المسجلة في اتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (باستثناء موظفي الخدمات والمراسلة)، التي توظف أكثر من (٥٠) موظفاً، وعددها (٧) جمعيات خيرية، ومجموع عدد الموظفين (٢٠٢٠) موظفاً.

#### الجدول رقم (٤): أسماء الجمعيات الخيرية

الرقم	الجمعية	عدد الموظفين
١	جمعية الإحسان الخيرية	١١٠
٢	جمعية أصدقاء المريض	٦٤٥
٣	الجمعية الخيرية الإسلامية	٤٢٠
٤	الجمعية الخيري لرعاية الأيتام - يطا	٨٠
٥	جمعية رابطة الجامعيين	٤٣٠
٦	جمعية الشبان المسلمين	٢٥٠
٧	جمعية المحاور الخيرية	٨٥
	المجموع	٢٠٢٠

#### ٤.٣ عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٣٢٣) من العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على موقع تحديد حجم العينات على النت:

[/https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator](https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator)

وتم توزيع الاستبانات عليهم، حيث تم استرداد (٢٧٨) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (٨٦%)، تم استثناء (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، أي بواقع (٢٧٣) استبانة، وفيما يلي عرض المعلومات العامة والوظيفية والشخصية كما هو مبين في الجدول رقم (٥) والجدول رقم (٦):

الجدول رقم (٥): خصائص عينة الدراسة (المبحوثين)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	162	59.3
	أنثى	111	40.7
	المجموع	273	100.0
العمر	أقل من ٢٥ سنة	40	14.7
	من ٢٥-٣٥ سنة	101	37.0
	من ٣٦-٤٥ سنة	60	22.0
	أكثر من ٤٥ سنة	72	26.4
	المجموع	273	100.0
المستوى الأكاديمي	توجيهي فأقل	12	4.4
	دبلوم	59	21.6
	بكالوريوس	170	62.3
	ماجستير فأعلى	32	11.7
	المجموع	273	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	21	7.7
	رئيس قسم	21	7.7
	موظف	208	76.2
	مسمى آخر	23	8.4
	المجموع	273	100.0
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	83	30.4
	من ٥-١٠ سنوات	61	22.3
	أكثر من ١٠ سنوات	129	47.3
	المجموع	273	100.0

الجدول رقم (٦): خصائص عينة الدراسة (الجمعيات)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
اسم الجمعية	الجمعية الاسلامية لرعاية الأيتام	19	7.0
	الجمعية الخيرية الاسلامية	51	18.7
	جامعة البوليتكنك	46	16.8
	جمعية أصدقاء المريض	86	31.5
	جمعية الإحسان	16	5.9
	جمعية الشبان المسلمين	36	13.2
	جمعية المحاور الخيرية	19	7.0
	المجموع	273	100.0
عدد العاملين في الجمعية	50-100	38	13.9
	101-200	16	5.9
	201-300	36	13.2
	أكثر من ٣٠٠	183	67
	المجموع	273	100.0
مجال عمل أو تخصص الجمعية	اجتماعي	84	30.8
	تعليمي	158	57.9
	صحي	121	44.3
	أخرى	26	9.5

٥.٣ أداة الدراسة:

اعتمد الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لكونها الأداة المناسبة للحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق

المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم الإستبانة معتمداً في ذلك على:

١. الدراسات التي تناولت إدارة الأداء والتي تناولت الفاعلية التنظيمية.
٢. خبرة الباحث في العمل في جمعية الشبان المسلمين.
٣. الاطلاع على أدوات أو استبانات استخدمت في دراسات سابقة مماثلة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزئين:

١. الجزء الأول: تضمن هذا الجزء البيانات العامة والديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل، اختصاص عمل الجمعية.

٢. الجزء الثاني: ويضم هذا الجزء محورين هما:

• المحور الأول: إدارة الأداء: ويتضمن (٣٥) عبارة خاصة بالمتغير المستقل إدارة الأداء وابعادها المختلفة وهي:

○ تخطيط الأداء: ويتضمن (٨) عبارات.

○ توجيه الأداء: ويتضمن (٧) عبارات.

○ تقييم الأداء: ويتضمن (٩) عبارات.

○ تطوير وتحسين الأداء: ويتضمن (١١) عبارة.

• المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية: ويتضمن (٣٧) عبارة خاصة بالمتغير التابع الفاعلية

التنظيمية وابعادها المختلفة وهي:

○ بعد الهدف الرشيد: ويتضمن (٩) عبارات.

○ بعد النظام المفتوح: ويتضمن (١٠) عبارات.

○ بعد العمليات الداخلية: ويتضمن (٩) عبارات.

○ بعد العلاقات الإنسانية: ويتضمن (٩) عبارات.

وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة (غير موافق بشدة) إلى (موافق بشدة) على مقياس ليكرت الخماسي من (١ - ٥).

### ٦.٣ ثبات الأداة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو التالي:

#### الجدول رقم (٧): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تخطيط الأداء	٨	٠.٨٤
توجيه الأداء	٧	٠.٨٦
تقييم الأداء	٩	٠.٨٦
تطوير وتحسين الأداء	١١	٠.٩٢
الدرجة الكلية لإدارة الأداء	٣٥	٠.٩٦
بعد الهدف الرشيد	٩	٠.٩٠
بعد النظام المفتوح	١٠	٠.٩١
بعد العمليات الداخلية	٩	٠.٨٣
بعد العلاقات الإنسانية	٩	٠.٩٠
الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية	٣٧	٠.٩٦
الدرجة الكلية لجميع المجالات	٧٢	٠.٩٨



كما يتضح من الجدول رقم (٧) تراوحت قيم معاملات الثبات (٠.٨٣\_٠.٩٦) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (٠.٩٨)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج ٩٨% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### ٧.٣ صدق الأداة:

يعد صدق الأداة من الشروط الواجب توفرها في أداة الدراسة، لأنه يحدد فيما إذا كانت الأداة تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، فضلا عن ملاءمة فقراتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملاءمته لهذا الغرض.

كما تم احتساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) التي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (٠.٥)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، ومن المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محورها الكلية مما يدل

على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع معظم هذه القيم عن ٠.٥ فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج التحليل العاملي.

#### الجدول رقم (٨): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات الاستبانة

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
١	0.39	٢٥	0.57	٤٩	0.60
٢	0.36	٢٦	0.65	٥٠	0.62
٣	0.55	٢٧	0.70	٥١	0.54
٤	0.59	٢٨	0.73	٥٢	0.41
٥	0.60	٢٩	0.53	٥٣	0.52
٦	0.57	٣٠	0.74	٥٤	0.64
٧	0.24	٣١	0.63	٥٥	0.37
٨	0.53	٣٢	0.70	٥٦	0.62
٩	0.42	٣٣	0.74	٥٧	0.62
١٠	0.48	٣٤	0.59	٥٨	0.71
١١	0.55	٣٥	0.74	٥٩	0.65
١٢	0.60	٣٦	0.52	٦٠	0.85
١٣	0.59	٣٧	0.54	٦١	0.69
١٤	0.61	٣٨	0.24	٦٢	0.67
١٥	0.56	٣٩	0.59	٦٣	0.64

0.61	.٦٤	0.57	.٤٠	0.52	.١٦
0.61	.٦٥	0.62	.٤١	0.54	.١٧
0.69	.٦٦	0.55	.٤٢	0.67	.١٨
0.73	.٦٧	0.66	.٤٣	0.70	.١٩
1.00	.٦٨	0.70	.٤٤	0.68	.٢٠
0.71	.٦٩	0.54	.٤٥	0.67	.٢١
0.74	.٧٠	0.65	.٤٦	0.35	.٢٢
0.74	.٧١	0.53	.٤٧	0.65	.٢٣
0.72	.٧٢	0.66	.٤٨	0.96	.٢٤

### ٨.٣ مصادر جمع البيانات:

١. المصادر الأولية: حيث تم استخدام أسلوب العمل الميداني للحصول على البيانات الأولية عن طريق توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص النتائج ثم وضع التوصيات استناداً إلى هذه النتائج.
٢. المصادر الثانوية: حيث تم استخدام أسلوب العمل المكتبي الذي يمكن من خلاله الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة من مراجع وكتب ودوريات ومقالات وتقارير ودراسات وأبحاث حول الموضوع، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الانترنت، واستفاد منها الباحث في تحديد مشكلة الدراسة ومتغيراتها كما استفاد منها في الإطار النظري للدراسة.

### ٩.٣ خطوات تطبيق الدراسة:

١. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بطبع وتوزيع (٣٢٣) استبانة على العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل وهو العدد الأصلي للعينة.
٢. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم، وبلغت الاستبانات المسترجعة (٢٧٨) استبانة بحيث أن عدد الاستبانات المطلوب استرجاعها كان (٣٢٣) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد ٨٦%، تم استثناء (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل.
٣. قام الباحث بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### ١٠.٣ متغيرات الدراسة:

- \* **المتغيرات الديمغرافية:** (الجنس، العمر، المستوى الأكاديمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم الجمعية، عدد العاملين في الجمعية، مجال عمل أو تخصص الجمعية).
- \* **المتغيرات المستقلة:** (عناصر إدارة الأداء: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء).
- \* **المتغيرات التابعة:** (الفاعلية التنظيمية والتي تشمل: بعد الهدف الرشيد، بعد النظام المفتوح، بعد العمليات الداخلية، بعد العلاقات الإنسانية).

### ١١.٣ المعالجة الإحصائية:

بعد جمع استبانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة ٥ درجات، الإجابة موافق ٤ درجات، الإجابة محايد ٣ درجات، والإجابة غير موافق درجتين، أما الإجابة غير موافق بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم الإجابة عن أسئلة الدراسة عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة، ومعاملات الاستخراج بطريقة المكونات الأساسية بأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### ١٢.٣ مفتاح التصحيح:

جدول رقم (٩): مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من ١.٨
منخفضة	من ١.٨ _ أقل من ٢.٦
متوسطة	من ٢.٦ _ أقل من ٣.٤
مرتفعة	من ٣.٤ _ أقل من ٤.٢
مرتفعة جدا	من ٤.٢ فأكثر

## الفصل الرابع

### عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

١.٤ السؤال الرئيسي الأول: ما هي درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في

الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

الجدول رقم (١٠) يوضح الوسط الحسابي الكلي، الانحراف المعياري الكلي، والوزن

النسبي الكلي للدرجة الكلية التي تقيس درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية

في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٠): الوسط الحسابي الكلي، الانحراف المعياري الكلي، والوزن النسبي الكلي

للدرجة الكلية التي تقيس درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في

#### محافظة الخليل

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل
مرتفعة	٦٩.٢%	٠.٦٢	٣.٤٦	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (١٠) بأن درجة ممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية

في محافظة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٤٦) بوزن نسبي

مقداره (٦٩.٢%) وانحراف معياري مقداره (٠.٦٢).

#### ١.١.٤ الأسئلة الفرعية:

١.١.٤.١ السؤال الأول: ما هي درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

الجدول رقم (١١) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية

للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١١): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	يوجد وصف وظيفي واضح للوظيفة التي تشغلها.	١.	4.05	0.95	81.0%	مرتفعة
٢.	هنالك توافق بين مهام الوظيفة ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بهذه الوظيفة.	٢.	3.96	0.86	79.1%	مرتفعة
٣.	يتم تحديد أولويات المهام وتتابعها في كل عمل.	٤.	3.84	0.83	76.7%	مرتفعة
٤.	تتسم الخطط التي يتم وضعها بالواقعية القابلة للتطبيق.	٦.	3.68	0.86	73.6%	مرتفعة
٥.	يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين لتمكينهم من الأداء على الوجه المطلوب.	٨.	3.66	0.95	73.1%	مرتفعة
٦.	يتم توقع المشكلات التي قد تواجهك أثناء عملك.	٧.	3.59	0.87	71.8%	مرتفعة
٧.	يتم عقد اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف المستقبلية بشكل دوري.	٣.	3.58	1.13	71.6%	مرتفعة
٨.	يتم تحديد الإمكانيات المطلوبة مستقبلاً من خلال التخطيط.	٥.	3.52	0.92	70.5%	مرتفعة
	الدرجة الكلية		3.73	0.64	74.7%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (١١) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٣) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٦٤) بوزن نسبي (٧٤.٧%).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوجد وصف وظيفي واضح للوظيفة التي تشغلها) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٥) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٥)، الفقرة (هنالك توافق بين مهام الوظيفة ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بهذه الوظيفة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦)، الفقرة (يتم تحديد أولويات المهام وتتابعها في كل عمل) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣)، الفقرة (تتسم الخطط التي يتم وضعها بالواقعية القابلة للتطبيق) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تحديد الإمكانيات المطلوبة مستقبلا من خلال التخطيط) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢)، الفقرة (يتم عقد اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف المستقبلية بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٨) وانحراف معياري مقداره (١.١٣)، الفقرة (يتم توقع المشكلات التي قد تواجهك أثناء عملك) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٧)، الفقرة (يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين لتمكينهم من الأداء على الوجه المطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٥).



#### ٢.١.١.٤ السؤال الثاني: ما هي درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات

#### الخيرية في محافظة الخليل؟

الجدول رقم (١٢) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية

للفقرات التي تقيس درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٢): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
٩.	يتم تزويد الفرد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح.	١٠.	3.82	0.76	76.5%	مرتفعة
١٠.	تحرص الجمعية على استخدام عدة أساليب لتوجيه الأداء (مثل التقارير المكتوبة والاجتماعات ولقاءات الأفراد).	١١.	3.76	0.98	75.2%	مرتفعة
١١.	يتم تزويد الفرد بالصلاحيات المطلوبة لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.	٩.	3.69	0.94	73.8%	مرتفعة
١٢.	هنالك توجيه وإرشاد وحوار مستمر مع الرئيس أو المشرف لتعزيز السلوك الإيجابي والأداء الفعال.	١٢.	3.65	1.00	73.0%	مرتفعة
١٣.	يتم إشراك العاملين بالدورات التدريبية اللازمة من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه.	١٣.	3.64	1.02	72.8%	مرتفعة
١٤.	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين.	١٥.	3.44	0.96	68.8%	مرتفعة
١٥.	يتم الاستماع بحرص لآراء العاملين ومناقشتها بروح إيجابية	١٤.	3.41	1.03	68.3%	مرتفعة
	الدرجة الكلية		3.63	0.71	72.6%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٣) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٧١) بوزن نسبي (٧٢.٦%).

ورتبت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم تزويد الفرد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٦)، الفقرة (تحرص الجمعية على استخدام عدة أساليب لتوجيه الأداء (مثل التقارير المكتوبة والاجتماعات ولقاءات الأفراد)) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٨)، الفقرة (يتم تزويد الفرد بالصلاحيات المطلوبة لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٤)، الفقرة (هنالك توجيه وإرشاد وحوار مستمر مع الرئيس أو المشرف لتعزيز السلوك الايجابي والأداء الفعال) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٥) وانحراف معياري مقداره (١).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم الاستماع بحرص لآراء العاملين ومناقشتها بروح إيجابية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤١) وانحراف معياري مقداره (١.٠٣)، الفقرة (يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٦)، الفقرة (يتم إشراك العاملين بالدورات التدريبية اللازمة من أجل

القيام بالعمل على أكمل وجه) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٤) وانحراف معياري مقداره (١.٠٢).

### ٣.١.١.٤ السؤال الثالث: ما هي درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

الجدول رقم (١٣) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية

للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٣): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	يتم تقييم أداء العاملين في الجمعية بشكل دوري	٢٢.	3.52	1.00	70.3%	مرتفعة
٢.	يتم إعلام العاملين بالمعايير التي سيتم تقييمهم على أساسها.	١٦.	3.48	0.98	69.6%	مرتفعة
٣.	هناك متابعة فورية لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز مقارنة بالخطط المعتمدة.	٢٣.	3.26	0.95	65.1%	متوسطة
٤.	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على نتائج التقييم	٢٠.	3.14	0.98	62.8%	متوسطة
٥.	برأيك: تعتبر إجراءات التقييم في الجمعية موضوعية وعادلة.	٢١.	3.12	1.01	62.3%	متوسطة
٦.	لا يتم استخدام معايير تقييم واضحة ومقبولة.	٢٤.	3.06	0.95	61.2%	متوسطة
٧.	يتم مناقشة نتائج التقييم (الإيجابية والسلبية) مع المشرفين	١٩.	3.03	1.17	60.6%	متوسطة
٨.	تحرص الجمعية على إعلام العاملين بنتائج التقييم	١٨.	2.97	1.20	59.3%	متوسطة
٩.	برنامج التقييم في الجمعية مرتبط بالحوافز والمكافآت.	١٧.	2.78	1.09	55.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.14	0.72	62.7%	متوسطة

يوضح الجدول السابق رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.١٤) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٧٢) بوزن نسبي (٦٢.٧%).

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم تقييم أداء العاملين في الجمعية بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٢) وانحراف معياري مقداره (١)، الفقرة (يتم إعلام العاملين بالمعايير التي سيتم تقييمهم على أساسها) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٨)، الفقرة (هناك متابعة فورية لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز مقارنة بالخطط المعتمدة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٥)، الفقرة (يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على نتائج التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٨).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (برنامج التقييم في الجمعية مرتبط بالحوافز والمكافآت) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٨) وانحراف معياري مقداره (١.٠٩)، الفقرة (تحرص الجمعية على إعلام العاملين بنتائج التقييم) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٧) وانحراف معياري مقداره (١.٢)، الفقرة (يتم مناقشة نتائج التقييم (الإيجابية والسلبية) مع المشرفين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٣) وانحراف معياري مقداره (١.١٧)، الفقرة (لا يتم استخدام معايير تقييم واضحة ومقبولة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٥).

٤.١.١.٤ السؤال الرابع: ما هي درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

الجدول رقم (١٤) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٤): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة.	٢٨.	3.74	0.89	74.9%	مرتفعة
٢.	يساعد تطوير وتحسين الأداء على إعداد العاملين لوظائفهم المستقبلية.	٣٠.	3.61	0.94	72.2%	مرتفعة
٣.	تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين.	٢٥.	3.58	0.92	71.6%	مرتفعة
٤.	يساعد تطوير وتحسين الأداء على علاج القصور والانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.	٢٧.	3.54	0.91	70.8%	مرتفعة
٥.	يحصل العاملون على إشراف دائم من رؤسائهم لنقل الخبرات إليهم.	٣٢.	3.45	0.97	68.9%	مرتفعة
٦.	يستخدم أسلوب تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب.	٢٩.	3.43	0.91	68.6%	مرتفعة
٧.	تطوير وتحسين الأداء يمثل سياسة عامة تنتهجها الجمعية.	٣١.	3.43	0.93	68.6%	مرتفعة
٨.	يتم التركيز على تحسين الأداء المستمر.	٣٥.	3.34	1.03	66.7%	متوسطة
٩.	تعمل الجمعية على وضع الخطط المناسبة لتطوير الموظفين.	٣٣.	3.29	0.99	65.9%	متوسطة
١٠.	يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف الأداء.	٢٦.	3.18	0.99	63.6%	متوسطة
١١.	يتم تقديم المكافآت للعاملين الذين نجحوا في تطوير أنفسهم.	٣٤.	2.87	1.18	57.4%	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.40	0.73	68.1%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (١٤) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٤) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٧٣) بوزن نسبي (٦٨.١%).

ورتبت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٩)، الفقرة (يساعد تطوير وتحسين الأداء على إعداد العاملين لوظائفهم المستقبلية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦١) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٤)، الفقرة (تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٢)، الفقرة (يساعد تطوير وتحسين الأداء على علاج القصور والانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٤) وانحراف معياري مقداره (٠.٩١).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تقديم المكافآت للعاملين الذين نجحوا في تطوير أنفسهم) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٧) وانحراف معياري مقداره (١.١٨)، الفقرة (يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٩)، الفقرة (تعمل الجمعية على وضع الخطط المناسبة لتطوير الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٩)، الفقرة (يتم التركيز على تحسين الأداء المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٤) وانحراف معياري مقداره (١.٠٣).

الجدول رقم (١٥) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية

للفقرات التي تقيس بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٥): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	المرافق والمشاريع التابعة للجمعية تنمو وتتوسع.	٥.	3.87	0.83	77.4%	مرتفعة
٢.	تعمل الجمعية على وضع الأهداف القابلة للتحقيق.	١.	3.77	0.83	75.4%	مرتفعة
٣.	برأيك: الجمعية ناجحة في تحقيق أهدافها.	٩.	3.77	0.90	75.5%	مرتفعة
٤.	الخدمات التي تقدمها الجمعية تتطور وتحسن باستمرار.	٤.	3.73	0.81	74.6%	مرتفعة
٥.	الأنشطة والعمليات داخل الجمعية تؤدي إلى خدمات ذات جودة عالية تتفق مع رسالة الجمعية.	٨.	3.69	0.87	73.8%	مرتفعة
٦.	هناك رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية.	٢.	3.68	0.79	73.6%	مرتفعة
٧.	يزداد عدد العاملين في الجمعية بشكل مطرد.	٣.	3.66	0.83	73.3%	مرتفعة
٨.	الهيكل التنظيمي للجمعية يدعم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها.	٦.	3.59	0.88	71.7%	مرتفعة
٩.	هناك تكامل تام بين أنشطة وجهود العاملين في الجمعية لتحقيق الأهداف.	٧.	3.56	0.90	71.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية		3.70	0.63	74.0%	مرتفعة

يوضح الجدول السابق رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة

من فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٦٣) بوزن نسبي (٧٤%)، مما يدل على أن درجة بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (المرافق والمشاريع التابعة للجمعية تنمو وتتوسع) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣)، الفقرة (تعمل الجمعية على وضع الأهداف القابلة للتحقيق) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣)، الفقرة (برأيك: الجمعية ناجحة في تحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٩)، الفقرة (الخدمات التي تقدمها الجمعية تتطور وتحسن باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨١).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (هناك تكامل تام بين أنشطة وجهود العاملين في الجمعية لتحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٩)، الفقرة (الهيكل التنظيمي للجمعية يدعم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٨)، الفقرة (يزداد عدد العاملين في الجمعية بشكل مطرد) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣)، الفقرة (هناك رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٩).

الجدول رقم (١٦) التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٦): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل



ترتيب الفقرة	بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	تحرص الجمعية على توطيد علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع.	١١.	3.92	0.76	78.4%	مرتفعة
٢.	يثق المستفيدون بالخدمات المقدمة لهم من الجمعية.	١٠.	3.87	0.76	77.4%	مرتفعة
٣.	ترتبط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الخيرية الأخرى.	١٢.	3.81	0.82	76.2%	مرتفعة
٤.	تهتم الجمعية بمتابعة احتياجات المستفيدين.	١٥.	3.78	0.83	75.6%	مرتفعة
٥.	تدرك الجمعية أن سمعتها الجيدة في تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، المستفيدين، الجمعيات، المجتمع المحلي.	١٩.	3.78	0.94	75.5%	مرتفعة
٦.	تستطيع الجمعية التكيف مع المستجدات في البيئة الخارجية.	١٣.	3.77	0.83	75.3%	مرتفعة
٧.	تمتلك الجمعية القدرة على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة	١٤.	3.73	0.90	74.6%	مرتفعة
٨.	قامت الجمعية بفتح مراكز ومنشآت جديدة لها خلال السنوات القليلة الماضية.	١٦.	3.71	1.08	74.1%	مرتفعة
٩.	يقوم المجتمع المحلي بدعم المشاريع والبرامج التي تشرف عليها الجمعية.	١٧.	3.67	0.94	73.5%	مرتفعة
١٠.	يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات والبرامج التي تقوم بها الجمعية.	١٨.	3.51	0.99	70.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية		3.75	0.67	75.1%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (١٦) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة

من فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٥) والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٦٧) بوزن نسبي (٧٥.١%)، مما يدل على أن درجة بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تحرص الجمعية على توطيد علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٦)، الفقرة (يثق المستفيدون بالخدمات المقدمة لهم من الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٦)، الفقرة (ترتبط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الخيرية الأخرى) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨١) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٢)، الفقرة (تهتم الجمعية بمتابعة احتياجات المستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٣).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات والبرامج التي تقوم بها الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥١) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٩)، الفقرة (يقوم المجتمع المحلي بدعم المشاريع والبرامج التي تشرف عليها الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٧) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٤)، الفقرة (قامت الجمعية بفتح مراكز ومنشآت جديدة لها خلال السنوات القليلة الماضية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧١) وانحراف معياري مقداره (١.٠٨)، الفقرة (تمتلك الجمعية القدرة على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٩).

الجدول رقم (١٧) التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان

النسبية للفقرات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٧): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	تقوم الجمعية بتوفير أحدث الأجهزة والمعدات المناسبة باستمرار. (الخدمات المساندة)	٢٠.	3.89	0.87	77.9%	مرتفعة
٢.	هناك وضوح في العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام في الجمعية.	٢١.	3.65	0.85	73.0%	مرتفعة
٣.	يتم الاتصال وتبادل المعلومات بشكل سلس في الجمعية.	٢٢.	3.62	0.88	72.4%	مرتفعة
٤.	تسير الأنشطة والعمليات في الجمعية وفق خطة واضحة.	٢٧.	3.53	0.87	70.5%	مرتفعة
٥.	تسعى الجمعية إلى تحقيق التوازن والاستقرار الداخلي عن طريق توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام في الجمعية.	٢٤.	3.51	0.95	70.3%	مرتفعة
٦.	توجيهات الإدارة وقراراتها تعتمد على تقارير مالية وإدارية في الوقت المناسب	٢٦.	3.46	0.89	69.2%	مرتفعة
٧.	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على العاملين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات كل منهم.	٢٣.	3.44	1.00	68.8%	مرتفعة
٨.	يوجد نظام جيد للاتصال وصنع القرارات في الجمعية.	٢٨.	3.43	0.93	68.6%	مرتفعة
٩.	كثيرا ما يحصل صراع بين العاملين داخل الجمعية.	٢٥.	3.04	1.02	60.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.50	0.65	70.0%	مرتفعة

يوضح الجدول (١٧) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٥) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (٠.٦٥) بوزن نسبي (٧٠%)، مما يدل على أن درجة بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم الجمعية بتوفير أحدث الأجهزة والمعدات المناسبة باستمرار (الخدمات المساندة)) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٧)، الفقرة (هناك وضوح في العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام في الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٥) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٥)، الفقرة (يتم الاتصال وتبادل المعلومات بشكل سلس في الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٨)، الفقرة (تسير الأنشطة والعمليات في الجمعية وفق خطة واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٧).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (كثيراً ما يحصل صراع بين العاملين داخل الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٤) وانحراف معياري مقداره (١.٠٢)، الفقرة (يوجد نظام جيد للاتصال وصنع القرارات في الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٩٣)، الفقرة (يتم توزيع الأدوار الوظيفية على العاملين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات كل منهم) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٤) وانحراف معياري مقداره (١)، الفقرة (توجهات الإدارة وقراراتها تعتمد على تقارير مالية وإدارية في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٩).

الجدول رقم (١٨) التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان

النسبية للفقرات التي تقيس بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

الجدول رقم (١٨): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

ترتيب الفقرة	بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل	الرقم التسلسلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
١.	تنظم الجمعية برامج تدريبية تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين وخبرتهم.	٣٠.	3.39	1.05	67.8%	متوسطة
٢.	يشعر العامل بالتقدير والاحترام من الرؤساء في الجمعية.	٣٢.	3.37	1.01	67.3%	متوسطة
٣.	تسود الثقة بين الإدارة والعاملين.	٣٥.	3.31	1.05	66.2%	متوسطة
٤.	توفر الجمعية بيئة العمل المناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم.	٣٦.	3.21	1.10	64.2%	متوسطة
٥.	تعمل الجمعية على مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.	٢٩.	3.18	1.10	63.6%	متوسطة
٦.	مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية مرتفع.	٣١.	3.17	1.06	63.4%	متوسطة
٧.	تتعامل إدارة الجمعية مع العاملين بعدالة.	٣٤.	3.12	1.09	62.4%	متوسطة
٨.	تسعى الجمعية إلى تلبية طلبات العاملين.	٣٧.	3.12	1.15	62.5%	متوسطة
٩.	حالات دوران العمل (ترك العمل) في الجمعية مرتفعة.	٣٣.	3.04	1.09	60.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.20	0.81	64.1%	متوسطة

يوضح الجدول (١٨) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة التي تقيس بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٢)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (٠.٨١) بوزن نسبي (٦٤.١%)، مما يدل على أن درجة بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل متوسطة.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تنظم الجمعية برامج تدريبية تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين وخبرتهم) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٩) وانحراف معياري مقداره (١.٠٥)، الفقرة (يشعر العامل بالتقدير والاحترام من الرؤساء في الجمعية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٧) وانحراف معياري مقداره (١.٠١)، الفقرة (تسود الثقة بين الإدارة والعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣١) وانحراف معياري مقداره (١.٠٥)، الفقرة (توفر الجمعية بيئة العمل المناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢١) وانحراف معياري مقداره (١.٠١).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (حالات دوران العمل (ترك العمل) في الجمعية مرتفعة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٤) وانحراف معياري مقداره (١.٠٩)، الفقرة (تسعى الجمعية إلى تلبية طلبات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٢) وانحراف معياري مقداره (١.١٥)، الفقرة (تتعامل إدارة الجمعية مع العاملين بعدالة) بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٢) وانحراف معياري مقداره (١.٠٩)، الفقرة (مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية مرتفع) بمتوسط حسابي مقداره (٣.١٧) وانحراف معياري مقداره (١.٠٦).

الجدول رقم (١٩) يوضح الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان

النسبية الكلية لأبعاد إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم (١٩): الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لأبعاد إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تخطيط الأداء	3.73	0.64	74.7%	مرتفعة
توجيه الأداء	3.63	0.71	72.6%	مرتفعة
تقييم الأداء	3.14	0.72	62.7%	متوسطة
تطوير وتحسين الأداء	3.40	0.73	68.1%	مرتفعة
الدرجة الكلية لإدارة الأداء	٣.٤٦	٠.٦٢	٦٩.٢%	مرتفعة
بعد الهدف الرشيد	3.70	0.63	74.0%	مرتفعة
بعد النظام المفتوح	3.75	0.67	75.1%	مرتفعة
بعد العمليات الداخلية	3.50	0.65	70.0%	مرتفعة
بعد العلاقات الإنسانية	3.20	0.81	64.1%	متوسطة
الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية	٣.٥٥	٠.٦٢	%٧١	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٩) السابق بأن الدرجة الكلية لإدارة الأداء مرتفعة (٣.٤٦) وكانت أعلى درجاتها درجة تخطيط الأداء (٣.٧٣)، يليها درجة توجيه الأداء (٣.٦٣)، يليها درجة تطوير وتحسين الأداء (٣.٤٠)، وأخيرا درجة تقييم الأداء (٣.١٤). كما يلاحظ بأن الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية مرتفعة (٣.٥٥)، وكانت أعلى درجاتها درجة بعد النظام المفتوح (٣.٧٥) يليها بعد الهدف الرشيد (٣.٧٠) يليها بعد العمليات الداخلية (٣.٥٠) وأخيرا بعد العلاقات الإنسانية (٣.٢٠). كما يلاحظ بأن درجة الفاعلية التنظيمية الكلية أعلى من درجة إدارة الأداء الكلية.

٢.٤ السؤال الرئيسي الثاني: ما هي العلاقة بين إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية

(بمداخلها: الهدف الرشيد، النظام المفتوح، العمليات الداخلية، العلاقات الإنسانية) في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

١.٢.٤ الأسئلة الفرعية:

وينفرد منه الأسئلة الفرعية التالية:

ج- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

ح- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

خ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات

الخيرية في محافظة الخليل؟

د- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية في

الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

من أجل فحص العلاقة بين عناصر إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية، تم استخدام أسلوب

تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك

بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) كما يتضح

من خلال مصفوفة معاملات الارتباط، وسيتم فحص العلاقات في هذه الأسئلة بناء على نموذج

الانحدار التالي:



## نموذج الانحدار:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = \beta_0 + \beta_1 * \text{تخطيط الأداء} + \beta_2 * \text{توجيه الأداء} + \beta_3 * \text{تقييم الأداء} + \beta_4 * \text{تطوير وتحسين الأداء} + e.$$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول رقم (٢٠) التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

الجدول رقم (٢٠): نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير

### (Regression Ridge)

النموذج	معامل Beta	المعامل المعياري S.C	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (F) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
تخطيط الأداء	0.148	0.153	0.016	89.090	0.000
توجيه الأداء	0.159	0.182	0.015	140.664	0.000
تقييم الأداء	0.105	0.122	0.018	44.088	0.000
تطوير وتحسين الأداء	0.162	0.191	0.016	137.056	0.000
ثابت الانحدار = ١.٥٣٧ ، معامل التحديد $(R^2) = ٠.٥٧٤$ ، قيمة (F_ANOVA) = ٧٨.١٥٦ ، sig.=0.00٠					

### المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية

وبعد عملية تقدير نموذج الانحدار، تنتج معادلة الانحدار المقدره التالية:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = ١.٥٣٧ + ٠.١٤٨ * \text{تخطيط الأداء} + ٠.١٥٩ * \text{توجيه الأداء} +$$

$$٠.١٠٥ * \text{تقييم الأداء} + ٠.١٦٢ * \text{تطوير وتحسين الأداء}$$

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (٢٠) السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. = ٠.٠٠٠٠ أقل من ٠.٠٠٥) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة، وأن معامل التحديد  $(R^2) = ٠.٥٧٤$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة (عناصر إدارة الأداء) التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بنسبة ٥٧.٤% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. ومن نتائج تحليل الانحدار يمكن الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

**١.١.٢.٤ السؤال الأول: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء**

**والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟**

من الجدول رقم (٢٠) السابق يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (قيمة معامل  $Beta = ٠.١٤٨$ ، مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠٠ > ٠.٠٠٥). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين تخطيط الأداء والفاعلية التنظيمية.

**٢.١.٢.٤ السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الأداء**

**والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟**

من الجدول رقم (٢٠) يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (قيمة معامل  $Beta = ٠.١٥٩$ ،

مستوى الدلالة=0.0005 > 0.0005). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين توجيه الأداء والفاعلية التنظيمية.

#### ٣.١.٢.٤ السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

من الجدول السابق رقم (٢٠) يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (قيمة معامل Beta=0.105، مستوى الدلالة=0.0005 > 0.0005). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين تقييم الأداء والفاعلية التنظيمية.

#### ٤.١.٢.٤ السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل؟

من الجدول رقم (٢٠) السابق يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل (قيمة معامل Beta=0.162، مستوى الدلالة=0.0005 > 0.0005). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً بين تطوير وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية.

كما يلاحظ من نتائج جدول تحليل الانحدار بأن أكثر عناصر إدارة الأداء تأثيراً على الفاعلية التنظيمية هو تطوير وتحسين الأداء (المعامل المعياري=0.191)، يليه توجيه الأداء

(المعامل المعياري=0.182)، يليه تخطيط الأداء (المعامل المعياري=0.153)، وأخيرا تقييم الأداء (المعامل المعياري=0.122).

الجدول رقم (٢١): مصفوفة معامل الارتباط

الفاعلية التنظيمية	تطوير وتحسين الأداء	تقييم الأداء	توجيه الأداء	تخطيط الأداء		
.634**	.641**	.615**	.722**	1	معامل بيرسون	تخطيط الأداء
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.715**	.787**	.715**	1	.722**	معامل بيرسون	توجيه الأداء
.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.650**	.760**	1	.715**	.615**	معامل بيرسون	تقييم الأداء
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.757**	1	.760**	.787**	.641**	معامل بيرسون	تطوير وتحسين الأداء
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.757**	.650**	.715**	.634**	معامل بيرسون	الفاعلية التنظيمية
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من قيم مصفوفة معاملات الارتباط وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات

المستقلة مما يدل على وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

#### ١.٥ النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في

الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١. تلعب إدارة الأداء دوراً أساسياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث إن المتغيرات المستقلة (عناصر إدارة الأداء) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بنسبة (٥٧.٤%).

٢. بينت الدراسة بأن الدرجة الكلية لممارسة عمليات إدارة الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل كانت مرتفعة، وكانت أعلى درجاتها درجة تخطيط الأداء، يليها درجة توجيه الأداء، يليها درجة تطوير وتحسين الأداء، وأخيراً درجة تقييم الأداء، كما تبين أن:

أ- درجة ممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة، ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لممارسة تخطيط الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل إلى وجود وصف وظيفي واضح للوظائف التي يشغلها الأفراد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، بالإضافة إلى وجود توافق بين مهام الوظائف ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالوظائف، كما أنه يتم تحديد أولويات المهام وتتابعها في كل عمل، وتتسم الخطط التي يتم وضعها بالواقعية القابلة للتطبيق.

ب- درجة ممارسة توجيه الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل تزود الفرد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح، كما أن الجمعيات حريصة على استخدام عدة أساليب لتوجيه الأداء، كما يتم تزويد الفرد بالصلاحيات المطلوبة لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب، بالإضافة إلى وجود توجيه وإرشاد وحوار مستمر مع الرؤساء أو المشرفين، وإشراك العاملين بالدورات التدريبية اللازمة.

ت- درجة ممارسة تقييم الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل متوسطة، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى عدم وجود نظام حوافز ومكافآت مرتبط بجهود وأداء العاملين، وهذا دليل على عدم اهتمام الإدارة العليا في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل بثقافة التحفيز، وغياب سياسة الثواب والعقاب، مما يؤدي إلى مساواة العاملين ذوي الأداء المميز في العمل مع غيرهم من العاملين، بالإضافة إلى ضعف وقصور في نظام تقييم أداء العاملين، حيث إن إجراءات التقييم في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل تنفقر إلى العدالة والموضوعية، كما أن معايير التقييم يشوبها الغموض وعدم الوضوح، بالإضافة إلى أن الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل لا تحرص على إعلام العاملين بنتائج التقييم، مما يؤدي إلى الشعور بعدم عدالة وإنصاف نظام التقييم.

ث- درجة ممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة، ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة لممارسة تطوير وتحسين الأداء في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل أن الجمعيات الخيرية ترى أن تطوير وتحسين الأداء يساعد العاملين على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة، ويساعد على إعداد العاملين لوظائفهم المستقبلية، كما يساعد

تطوير وتحسين الأداء على علاج الانحرافات والقصور بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، كما يحصل العاملون على إشراف دائم من رؤسائهم لنقل الخبرات إليهم.

٣. الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية مرتفعة، وكانت أعلى درجاتها درجة بعد النظام المفتوح، يليها بعد الهدف الرشيد، يليها بعد العمليات الداخلية، وأخيرا بعد العلاقات الإنسانية. كما اتضح بأن درجة الفاعلية التنظيمية الكلية أعلى من درجة إدارة الأداء الكلية، كما تبين بأن:

أ- درجة ممارسة بعد الهدف الرشيد في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة.

ب- درجة ممارسة بعد النظام المفتوح في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة.

ت- درجة ممارسة بعد العمليات الداخلية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل مرتفعة

ث- درجة ممارسة بعد العلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل متوسطة،

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى قصور في فهم وممارسة قواعد التعامل الإنساني،

حيث يقع على الرؤساء واجب إشعار المرؤوسين بالاحترام والتقدير، مما يعزز الثقة المتبادلة،

وعليهم بذل المزيد من الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم ورفع رضاهم عن العمل.

٤. يوجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل إدارة

الأداء والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، كما تبين أن أكثر عناصر

إدارة الأداء تأثيرا على الفاعلية التنظيمية هي تطوير وتحسين الأداء، يليه توجيه الأداء، يليه

تخطيط الأداء، وأخيرا تقييم الأداء.

## ٢.٥ التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الإدارات العليا في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، وجميع الأطراف المعنية بموضوعي إدارة الأداء والفاعلية التنظيمية وهي على النحو الآتي:

١. المحافظة على الممارسات الإدارية المرتقعة لعمليات إدارة الأداء وتنميتها، وعقد

الدورات التدريبية التي تدعم تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال.

٢. ضرورة إيجاد نظام للحوافز والمكافآت والتعويضات مبني على أسس واضحة وعادلة

ومقبولة من العاملين، وأن يكون برنامج تقييم الأداء مرتبطاً بنظام الحوافز والمكافآت

المقترح، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر، ويؤثر في نوعية العمل

المنجز.

٣. اهتمام الجمعيات الخيرية أكثر ببعد تقييم الأداء، بحيث يتم استخدام معايير تقييم

واضحة ومقبولة، وأن تكون إجراءات التقييم في الجمعيات موضوعية وعادلة، وضرورة

إعلام العاملين بنتائج التقييم.

٤. العمل على تحسين نظم الاتصال وخاصة الاتصالات الصاعدة لما لها من أثر كبير

في زيادة الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، وبالتالي زيادة الانتاجية.

٥. تحديد الجمعيات بالتفصيل لعناصر الفاعلية التنظيمية لديها، وأن تقوم بترتيبها حسب

أولوياتها، وأن تعمل على تقويتها وتعزيز القوي منها.



٦. ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، والعمل على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم، وعقد الدورات التدريبية التي تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين وخبرتهم، ومن ضمنها دورات للمديرين ورؤساء الأقسام في قواعد التعامل الإنساني مع المرؤوسين لتعزيز أواصر العلاقات الإنسانية بين العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.

٧. ضرورة الاهتمام في الجمعيات الخيرية بالمسوحات الدورية ذات العلاقة بميول ورغبات واتجاهات العاملين التي تسهم في تشخيص أوضاعهم، وصولاً إلى تلبية طلباتهم، وإيجاد الحلول لمشاكلهم.

٨. ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال التعامل بالعدالة القائمة على الشفافية مع العاملين كافة، والعمل على خلق التوازن بين كفاءات العاملين ومهام المناصب الموكلة إليهم.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الكتب.
- الرسائل الجامعية
- المجلات والدوريات.
- الأوراق والمؤتمرات العلمية.
- المواقع الإلكترونية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

## أولاً: المراجع العربية:

### الكتب:

١. أبو النصر، مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨.
٢. أحمد، محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
٣. إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٩.
٤. بني حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، اليازوري، الأردن، ٢٠٠٧.
٥. تيشوري، عبدالرحمن، إدارة الأداء وأهدافه ومعايير، دمشق، المكتبة العصرية، ٢٠٠٩.
٦. جاد الرب، سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية، مصر، ٢٠٠٩.
٧. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.
٨. حافظ، عبد الناصر علك، عباس، حسين وليد حسين، تقويم الأداء، الطبعة الأولى، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ٢٠١٥.
٩. الحريري، محمد سرور، علم النفس الإداري: علم الإدارة وعلاقته بعلم النفس، مدخل استراتيجي لعلم النفس الإداري والسلوكي، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ٢٠١٦.

١٠. حريم، حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
١١. حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
١٢. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة د. عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.
١٣. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤.
١٤. الشماع، خليل، حمود، صقير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة العاشرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
١٥. الصرايرة، خالد أحمد، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
١٦. عباس، سهيلة محمد، علي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٧.
١٧. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤.
١٨. عليان، ربحي مصطفى، غنيم، عثمان محمد، أساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
١٩. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

٢٠. القريوتي، محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.

٢١. كشواي، باري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.

٢٢. معلا، سلمان عبد الله، **التمويل والمؤسسات التمويلية: مفهوم وأهداف وسياسات**، الطبعة الأولى، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.

### الرسائل الجامعية:

١. ابن فهد، فهد عيد ناصر، **تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠.

٢. ابن نوار، صالح، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٦.

٣. أبو الخير، رابية حسن إبراهيم، **مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٦.

٤. آل بريك، محمد بن فالح، **دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء في قوات أمن المنشآت في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.

٥. آل سعود، فيصل بن بدر بن فهد، دور التدريب على التعاملات الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٥.
٦. بلاسكة، صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١٢.
٧. البلوي، علي بن عايد سلمان العرادي، إدارة الأداء المؤسسي ودورها في زيادة كفاءة منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٥.
٨. بوشمال، أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات - مدخل التحليل الاستراتيجي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الآغواط، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١١.
٩. بوقطف، محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤.
١٠. تيغزة، حنان، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر: دراسة ميدانية بملبنة الأوراس - باتنة -، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠١٣.
١١. الجربا، فخر فيصل، أثر هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١.

١٢. الجساسي، عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، ٢٠١١.
١٣. الجعبري، تغريد عيد، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠٠٩.
١٤. الجعبري، ذكاء كاظم عطا، فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، ٢٠١٦.
١٥. حسن، خالد أحمد، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات، رسالة ماجستير، كلية التقنية الإدارية، باب المعظم، بغداد، العراق، ٢٠١١.
١٦. الحلايية، غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.
١٧. الحميدي، عبد الله حسن، التدريب الإداري وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٦.
١٨. رمضان، فدوى محمد، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩.
١٩. رحيمة، زكري، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٦.

٢٠. زغدود، سهيلة، عملية التدريب ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١١.
٢١. سبرينة، مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٥.
٢٢. السلمي، بدر بن نافع بن نفيح، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٥.
٢٣. سويسي، عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٤.
٢٤. شرف الدين، مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١٢.
٢٥. شنيق، عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، رسالة ماجستير، جامعة ٢٠ أوت ٥٥ سكيدة، الجزائر، ٢٠٠٨.
٢٦. الصانع، إيمان سالم، "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.



٢٧. صليحة، شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠.

٢٨. الضاوية، مختاري، دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط (سوناطراك) للفترة أكتوبر ٢٠١١، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٣.

٢٩. عبد الصمد، سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية- باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد لخضر، باتنة، الجزائر، ٢٠٠٨.

٣٠. عزاز، إبراهيم، قرين، بلال، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة: دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG -، رسالة ماجستير، جامعة آكلي امحمد اولحاج، البويرة، الجزائر، ٢٠١٥.

٣١. عزام، أحمد عزمي أحمد، التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣.

٣٢. عزيزي، حنان، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة الوحدة التجارية- تقرت - خلال فترة ٢٠١٣ - ٢٠١٤، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥.

٣٣. العطوي، عواد محمد، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣.

٣٤. العنزي، يوسف صالح الحمد، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣.

٣٥. الفايز، منصور بن ناصر إبراهيم، التدريب على التقنيات الحديثة ودوره في تطوير أداء العاملين بالدوريات البحرية بحرس الحدود: دراسة مسحية على العاملين بالدوريات البحرية بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٣.

٣٦. فرهودة، ولاء عبد الله، درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.

٣٧. فريد، لخنش، تفويض السلطة والفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، ٢٠١٥.

٣٨. القواسمة، لينا، تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ٢٠١٤.

٣٩. القيسي، سنان فاضل حمد، دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٤.

٤٠. مباركي، صبرين، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤.

٤١. المحنة، رياض عبد الواحد موسى، إدارة الأداء واثرها في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفى الحسين التعليمي - دائرة صحة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٢.
٤٢. المدرع، ناصر بن فهد ناصر، التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٤.
٤٣. المري، علي بن فهد بن علي، تقنية المعلومات ودورها في الأداء بإدارة جوازات محافظة الأحساء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١.
٤٤. مشعلي، بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة Satpap Alif لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١١.
٤٥. ميلاط، صبرينة، التكوين المهني والفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل - نموذجاً، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٧.
٤٦. الهاشمي، بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة: دراسة حالة: سونلغاز فرع الأغواط ٢٠٠٤ - ٢٠٠٨، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ٢٠١٠.
٤٧. يحي، إبراهيم، تأثير نظام إدارة الجودة على الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ٢٠١١.
٤٨. يخلف، رايح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: حالة سونلغاز توزيع الوسط، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠٠٧.

## المجلات والدوريات:

١. إبراهيم، صفا محمد، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٢، المجلد ٢٢، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٦.
٢. آل مراد، نوال يونس، محمد، أثمار عبد الرزاق، وهادي، أنوار، أثر القيم التنظيمية في الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٢٩، ٢٠١٣.
٣. آل ياسين، محمد "محمد حسن"، تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع والعشرون، المجلد ٢، ٢٠١٢.
٤. بحر، يوسف عبد، أبو سويرح، أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ٢٠١٠.
٥. بن بريكة، الزهرة، وبن قسمي، طارق، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببريكة، مجلة الباحث، العدد الخامس عشر، ٢٠١٥.
٦. بوخمخ، عبد الفتاح، هروم، عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) - قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد السادس، ٢٠١٠.

٧. الحراصي، جابر بن سعود، مساعده، رائد محمد تيسير، اللوزي، موسى، ارتيمه، هاني، أثر الابتكار الإداري على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد ٥، عدد ٣، ٢٠١٦.
٨. خوين، رضوي، سندس، م، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد الخامس والسبعون، ٢٠٠٩.
٩. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، ٢٠١٠.
١٠. رشيد، صالح عبد الرضا، محمد، هناء جاسم، اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٣، العدد الرابع، ٢٠١١.
١١. سنوسي، علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ٢٠٠٩.
١٢. صبيحة، قاسم، حميد، علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد الحادي والعشرون، ٢٠١١.
١٣. صديق، حسين، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد الأول، ٢٠١٢.

١٤. عطية، العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد العاشر، ٢٠١٢.

١٥. القيسي، سنان فاضل حمد، إنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٨٧، جامعة بغداد، ٢٠١٦.

١٦. اللوزي، موسى سلامة، الزهراني، عمر عطية، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٩، العدد ١، ٢٠١٢.

١٧. محمد، صفاء تايه، وعبد الكريم، إلهام عزيز، أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف الاشراف، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، العدد الرابع، ٢٠١٥.

١٨. مطوف، نوار علي، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢١، جامعة واسط، العراق، ٢٠١٦.

١٩. الناشئ، وجدان عبد الأمير، الزهاوي، سحر محمود، إدارة الأداء لدى رؤساء الأقسام، مجلة العلوم الحديثة والتراثية، المجلد الأول، العدد الثالث، ٢٠١٣.

٢٠. نعمة، وقار يوسف عبد الخالق، علي، بلسم أحمد، إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم، مجلة الأستاذ، العدد (٢٥)، ٢٠١٥.

٢١. النعيمي، محمد عبد العال، المومني، هنادة ماجد، الشغري، رضوان، أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون، ٢٠١٦.
٢٢. الوحيد، مهدي علي، حسن، خالد أحمد، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات: دراسة تحليلية في شركة سعد العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد ستة وتسعون، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠١٣.
٢٣. يحيوي، إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء البشري للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة آفاق، العدد ١٠٧، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦.

### الأوراق والمؤتمرات العلمية:

١. أبو رمضان، محسن، آليات العمل الأهلي الفلسطيني: تحليل الدور والفعالية، ورقة عمل مقدمة من خلال مؤتمر العمل الأهلي في فلسطين آليات ومتغيرات، نظمته مؤسسة الضمير لحقوق الإنسان، غزة، ٢٣ ديسمبر، ٢٠١٠.
٢. دبالح، احمد، دور الخلل التشريعي في تسهيل الفساد في الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية، منشورات المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة والقضاء "مساواة"، رام الله، ٢٠١٣.
٣. دودين، محمود، تقييم أثر قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (١) لسنة ٢٠٠٠ ولائحته التنفيذية على أداء الجمعيات، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، فلسطين، ٢٠١٦.
٤. شكري، علاء، مداخلة بعنوان تحفيز وتقويم مندوبي البيع، كلية المجتمع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠.

٥. الفرطاس، زوليخة، عثمانى، أمينة، فعالية تقييم أداء العاملين في تنمية الموارد البشرية"،  
الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق  
الميزة التنافسية ١٠ و١١ نوفمبر، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ٢٠٠٩.
٦. قصرأوي، سناء نجيب، واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية،  
معهد السياسات العامة، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٩.

#### المواقع الإلكترونية:

١. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.  
<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60655-routing-performance.html>
٢. الباحث العربي، قاموس عربي عربي.  
<http://www.baheth.info>
٣. تقرير حول الانتهاكات الفلسطينية للحق في تكوين الجمعيات في السلطة الفلسطينية،  
المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، ٢٠١١.  
[http://www.pchrgaza.org/files/REPORTS/arabic/pdf\\_spi/ngo2.pdf](http://www.pchrgaza.org/files/REPORTS/arabic/pdf_spi/ngo2.pdf)
٤. الجديلي، رحي عبد القادر، مناهج البحث العلمي، ٢٠١١.  
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=1060>
٥. رزوق، عبد الكريم.  
<http://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar>



٦. الشوامرة، عبد الجليل.

<http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>

٧. قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ١ لسنة ٢٠٠٠.

[https://www.bal.ps/law/ngo\\_law.pdf](https://www.bal.ps/law/ngo_law.pdf)

٨. كردي، أحمد السيد.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051>

٩. موقع حجم العينات.

[/https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator](https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator)

١٠. يونس، عصام، بيئة عمل تفرض تحديات متغيرة، ٢٠١١.

<http://palestine.assafir.com/Article.aspx?ArticleID=1768&ChannelID=8&>

[ref=AuthorArticle](#)

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Andrews, Rhys, **Performance Management and Public Service Improvement: Evidence Review Prepared for the Commission on Public Service Governance and Deliver**, The Public Policy Institute for Wales, Report No.3, January 2014.
2. Armstrong, Michael, **Performance management: Key strategies and practical guidelines**, Second edition, Kogan Page, London (UK); Dover (USA), 2000.
3. Armstrong, Michael, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance**, Fourth Edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA), 2009.
4. Armstrong, Michael, **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance**, Fifth Edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA), 2015.
5. Armstrong, Michael, Taylor, Stephen, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Thirteen Edition, Kogan Page, London (UK); Philadelphia (USA), New Delhi, India, 2014.

6. Cardy, Robert, Leonard, Brian, **Performance Management: Concepts, Skills and Exercises**, Routledge, Second Edition, New York, USA, 2015.
7. Daft, Richard L., **Organization Theory & Design**, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010.
8. Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Twelfth edition, Pearson Education Limited, England, 2011.
9. Dessler, Gary, **Human Resource Management**, 13th edition, Pearson Education Limited, England, 2013.
10. De Waal, Andre, **Strategic Performance Management: A Managerial And Behavioral Approach**", Second Edition, Palgrave Macmillan, UK, 2013.
11. De waal, Andre, Goedegebuure, Robert, Geradts, Patricia, **The impact of performance management on the results of a non-profit organization**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60, No. 8, 2011.
12. Delery, John, Gupta, Nina, **Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters**, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 3, Iss 2, 2016.

13. Durrani, B., Obaid U. & Sabeeh U., **Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan**, Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, Vol. 2, No.9, 2011.

14. Kiyoshi, Takahashi, **Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees**, Research paper, Journal: Career Development International, Volume 11, Issue 3, 2006.

15. Khan, Amna Akhtar, Asab, Muhammad Zulqarnain, Safdar, Fozia, **Performance Management System of "The City School Bahawalpur"**, Information and Knowledge Management, Vol.4, No.10, 2014.

16. Krishna, Rama, Potnuru Gupta, Sahoo, Chandan Kumar, **HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study**, European Journal of Training and Development, Vol. 40, No.5, 2016.

17. Lawler, Edward E., **Make Human Capital A Source of Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, Vol.38, No.1, 2009.

18. Mahadeen, Buthayna, Al-Dmour, Rand Hani, Obeidat, Bader Yousef, Tarhini, Ali, **Examining the Effect of the Organization's**

**Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study**, International Journal of Business Administration, Vol.7, No.6, 2016.

19. Manzoor, Quratul Ain, **Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness**, Business Management and Strategy, Vol.3, No. 1, 2012.

20. Mullins, Laurie J., **Management & Organizational Behavior**, Ninth edition, Pearson Education Limited, 2010.

21. Negulescu, Oriana, Doval, Elena, **The quality of decision making process related to organizations' effectiveness**, Procedia Economics and Finance, vol.15, 2014.

22. Nickson, Dennis, **Human Resource Management For The Hospitality And Tourism Industries**, Elsevier, USA, 2007.

23. Nghiyoonanye, Kristofina Ndilimeke, Hoabeb, Simon, Karodia, Anis Mahomed, **An assessment of the ministry of foreign affairs employees' perceptions of performance management and its impact on service delivery**, International Journal of Development Research, Vol. 5, Issue 02, 2015.

24. Pulakos, Elaine D., **Performance Management: A New Approach for Driving Business Results**, First Edition, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, UK, 2009.

25. Roy, M.H., Dugal, S.S, **Using employee gain sharing plans to improve organizational effectiveness**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 12 No. 3, 2005.

26. Sahu, Rajib Narayan, Jena, Lalatendu Kesari, Parida, Subhas Chandra, **Performance Management System as a Predictor of Organizational Effectiveness: Insights from Indian Manufacturing Industries**, Jindal Journal of Business Research, 3 (1&2), 2016.

27. Siljanen, Mikael, **An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study**, Lappeenranta. University of Technology, Russia, 2010.

28. Sparrow, Paul, Cooper, Cary, **Organizational effectiveness people and performance: new challenges, new research agendas**, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 1 No. 1, 2014.

29. Smither, Jim, London, Manny, Editors. **Performance Management: Putting Research into Action**, The professional practice series, A

Publication of the Society for Industrial and Organizational Psychology,  
First Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2009.

30. Thursfield, Denise, Grayley, Katy, **Exploring performance management in four UK trade unions**, Employee Relations, Vol. 38, No. 5, 2016.

31. Torrington, Derek, Hall, Laura, Stephen, Taylor, Atkinson, Carol, **"Human Resource Management" Ninth Edition**, Pearson Education Limited, UK, 2014.

32. Ulliyan, Wafa Mohammed, **Incorporating Gamification into Performance Management to Drive Employees' Engagement Case Study– Mercy Corp**, Master Thesis, The Islamic University, Gaza, 2015.

33. Wadongo, Billy, Abdel-Kader, Magdy, **Contingency theory, performance management and organizational effectiveness in the third sector: A theoretical framework**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63, No. 6, 2014.

34. Werner, Jon M, Desimone, Randy L., **Human Resource Development**, 6th Edition, USA, 2011.

35. Yunting, Tuo, **The Study on Human Resource Management Performance Evaluation based on Data Envelopment Analysis and**

**Analytic Hierarchy Process**, research paper, International Journal of Digital Content Technology & its Applic, Vol. 6, Issue 14, 2012.

36. Zhang, Ying Ying, **The impact of performance management system on employee performance: Analysis with WERS 2004**, Master Thesis, University of Twente, Netherlands, 2012.

37. Zheng, wei, Yang, Baiyin, Mclean, Gary N., **Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management**, Journal of Business Research, Volume63, Issue 7, 2010.



## الملاحق

- الإِستبانة
- أسماء المحكمين
- أسماء الجمعيات الخيرية
- كتاب تسهيل المهمة
- كتاب التقريض

ملحق رقم (١): الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

السادة العاملين في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل:

السلام عليكم ورحمة الله:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات للدراسة التي يقوم بها الباحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وهي بعنوان "إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل"

لذا يرجى الإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بما يتفق مع وجهة نظركم، مؤكداً لحضرتكم بأن كل ما يرد فيها ومن خلالها سوف يحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لحسن تعاونكم،،،

الباحث: حسن "محمد صبري" العويوي

إشراف الدكتور: محمد عوض

٢٠١٧م

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من ٢٥  ٢٥ - ٣٥

٣٦ - ٤٥  أكثر من ٤٥

المستوى الأكاديمي: توجيهي فأقل  دبلوم

بكالوريوس  ماجستير فأعلى

المسمى الوظيفي: مدير  رئيس قسم

موظف  مسمى آخر.....

سنوات الخدمة: أقل من ٥  من ٥-١٠  أكثر من ١٠

عدد العاملين في الجمعية: ٥٠ - ١٠٠  ١٠١ - ٢٠٠

٢٠١ - ٣٠٠  أكثر من ٣٠٠

مجال عمل أو تخصص الجمعية: (يمكن اختيار أكثر من مجال)

اجتماعي  تعليمي

صحي  مجال آخر (أنكره).....

القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول:

إدارة الأداء: عملية إدارية متواصلة ومستمرة بين الرئيس والعمالين للتأكد من كون أداء العاملين (إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز) منسجما مع أهداف الجمعيات الخيرية. فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تطبيق إدارة الأداء البشري في الجمعية بأبعادها (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تطوير وتحسين الأداء)، الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يتناسب مع إجابتك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: تخطيط الأداء:</b> ويتم فيه تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة الوصول إليها.						
١.	يوجد وصف وظيفي واضح للوظيفة التي تشغلها.					
٢.	هنالك توافق بين مهام الوظيفة ومستوى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بهذه الوظيفة.					
٣.	يتم عقد اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين للمشاركة في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف المستقبلية بشكل دوري.					
٤.	يتم تحديد أولويات المهام وتتابعها في كل عمل.					
٥.	يتم تحديد الإمكانيات المطلوبة مستقبلاً من خلال التخطيط.					
٦.	تتسم الخطط التي يتم وضعها بالواقعية القابلة للتطبيق.					
٧.	يتم توقع المشكلات التي قد تواجهك أثناء عملك.					
٨.	يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين لتمكينهم من الأداء على الوجه المطلوب.					
<b>ثانياً: توجيه الأداء:</b> تحديد مسؤوليات الأفراد العاملين، وإمدادهم بالإرشادات اللازمة.						
٩.	يتم تزويد الفرد بالصلاحيات المطلوبة لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.					
١٠.	يتم تزويد الفرد بالمعلومات اللازمة من أجل القيام بالعمل بالشكل الصحيح.					
١١.	تحرص الجمعية على استخدام عدة أساليب لتوجيه الأداء (مثل التقارير المكتوبة والاجتماعات ولقاءات الأفراد).					
١٢.	هنالك توجيه وإرشاد وحوار مستمر مع الرئيس أو المشرف لتعزيز السلوك الايجابي والأداء الفعال.					
١٣.	يتم إشراك العاملين بالدورات التدريبية اللازمة من أجل القيام بالعمل على أكمل وجه.					
١٤.	يتم الاستماع بحرص لآراء العاملين ومناقشتها بروح إيجابية					
١٥.	يعمل التوجيه على زيادة الاتصالات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثا: تقييم الأداء: مقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع، وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين
					١٦. يتم إعلام العاملين بالمعايير التي سيتم تقييمهم على أساسها.
					١٧. برنامج التقييم في الجمعية مرتبط بالحوافز والمكافآت.
					١٨. تحرص الجمعية على إعلام العاملين بنتائج التقييم
					١٩. يتم مناقشة نتائج التقييم (الإيجابية والسلبية) مع المشرفين
					٢٠. يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على نتائج التقييم
					٢١. برأيك: تعتبر إجراءات التقييم في الجمعية موضوعية وعادلة.
					٢٢. يتم تقييم أداء العاملين في الجمعية بشكل دوري
					٢٣. هناك متابعة فورية لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز مقارنة بالخطط المعتمدة.
					٢٤. لا يتم استخدام معايير تقييم واضحة ومقبولة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رابعا: تطوير وتحسين الأداء: يشير التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية، في حين أن تحسين الأداء يقوم على أساس علاج الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.
					٢٥. تتوافق البرامج التدريبية مع احتياجات العاملين.
					٢٦. يتم تحليل أداء العاملين لمعرفة أسباب ضعف الأداء.
					٢٧. يساعد تطوير وتحسين الأداء على علاج القصور والانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.
					٢٨. يساعد تطوير وتحسين الأداء على اكتساب مهارات جديدة ومبتكرة.
					٢٩. يستخدم أسلوب تدوير العمل كطريقة مناسبة للتدريب.
					٣٠. يساعد تطوير وتحسين الأداء على إعداد العاملين لوظائفهم المستقبلية.
					٣١. تطوير وتحسين الأداء يمثل سياسة عامة تنتهجها الجمعية.
					٣٢. يحصل العاملون على إشراف دائم من رؤسائهم لنقل الخبرات إليهم.
					٣٣. تعمل الجمعية على وضع الخطط المناسبة لتطوير الموظفين.
					٣٤. يتم تقديم المكافآت للعاملين الذين نجحوا في تطوير أنفسهم.
					٣٥. يتم التركيز على تحسين الأداء المستمر.

## المحور الثاني:

**الفاعلية التنظيمية:** وهي قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها، وإدارة عملياتها الداخلية من خلال تعاون وتناسق العاملين، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح مدى تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجمعية بأبعادها (الهدف الرشيد، العمليات الداخلية، النظام المفتوح، العلاقات الإنسانية)، الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يتناسب مع إجابتك:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>أولاً: بعد الهدف الرشيد:</b> وتسعى الجمعية من خلاله إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة وتحقيق أهدافها.					
١.	تعمل الجمعية على وضع الأهداف القابلة للتحقيق.					
٢.	هناك رضا من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية.					
٣.	يزداد عدد العاملين في الجمعية بشكل مطرد.					
٤.	الخدمات التي تقدمها الجمعية تتطور وتتحسن باستمرار.					
٥.	المرافق والمشاريع التابعة للجمعية تنمو وتتوسع.					
٦.	الهيكل التنظيمي للجمعية يدعم تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها.					
٧.	هناك تكامل تام بين أنشطة وجهود العاملين في الجمعية لتحقيق الأهداف.					
٨.	الأنشطة والعمليات داخل الجمعية تؤدي إلى خدمات ذات جودة عالية تتفق مع رسالة الجمعية.					
٩.	برأيك: الجمعية ناجحة في تحقيق أهدافها.					
	<b>ثانياً: بعد النظام المفتوح:</b> وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية.					
١٠.	يثق المستفيدون بالخدمات المقدمة لهم من الجمعية.					
١١.	تحرص الجمعية على توطيد علاقاتها مع البيئة الخارجية والمجتمع.					
١٢.	ترتبط الجمعية بعلاقات عمل مشتركة مع الجمعيات الخيرية الأخرى.					
١٣.	تستطيع الجمعية التكيف مع المستجدات في البيئة الخارجية.					
١٤.	تمتلك الجمعية القدرة على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة.					
١٥.	تهتم الجمعية بمتابعة احتياجات المستفيدين.					
١٦.	قامت الجمعية بفتح مراكز ومنشآت جديدة لها خلال السنوات القليلة الماضية.					
١٧.	يقوم المجتمع المحلي بدعم المشاريع والبرامج التي تشرف عليها الجمعية.					
١٨.	يتم إشراك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات والبرامج التي تقوم بها الجمعية.					
١٩.	تدرك الجمعية أن سمعتها الجيدة في تطوير علاقات معقولة مع الموظفين،					

					المستفيدين، الجمعيات، المجتمع المحلي.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>ثالثا: بعد العمليات الداخلية:</b> وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات
					٢٠. تقوم الجمعية بتوفير أحدث الأجهزة والمعدات المناسبة باستمرار. (الخدمات المساندة)
					٢١. هناك وضوح في العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام في الجمعية.
					٢٢. يتم الاتصال وتبادل المعلومات بشكل سلس في الجمعية.
					٢٣. يتم توزيع الأدوار الوظيفية على العاملين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات كل منهم.
					٢٤. تسعى الجمعية إلى تحقيق التوازن والاستقرار الداخلي عن طريق توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأقسام في الجمعية.
					٢٥. كثيرا ما يحصل صراع بين العاملين داخل الجمعية.
					٢٦. توجهات الإدارة وقراراتها تعتمد على تقارير مالية وإدارية في الوقت المناسب
					٢٧. تسير الأنشطة والعمليات في الجمعية وفق خطة واضحة.
					٢٨. يوجد نظام جيد للاتصال وصنع القرارات في الجمعية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	<b>رابعا: بعد العلاقات الإنسانية:</b> ويكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل.
					٢٩. تعمل الجمعية على مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
					٣٠. تنظم الجمعية برامج تدريبية تساهم في تطوير وزيادة مهارات العاملين وخبرتهم.
					٣١. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية مرتفع.
					٣٢. يشعر العامل بالتقدير والاحترام من الرؤساء في الجمعية.
					٣٣. حالات دوران العمل (ترك العمل) في الجمعية مرتفعة.
					٣٤. تتعامل إدارة الجمعية مع العاملين بعدالة.
					٣٥. تسود الثقة بين الإدارة والعاملين.
					٣٦. توفر الجمعية بيئة العمل المناسبة التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم.
					٣٧. تسعى الجمعية إلى تلبية طلبات العاملين.

ملحق رقم (٢): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	العنوان
١.	د. بلال الفلاح	جامعة بولنتكنك فلسطين
٢.	د. سمير أبو ازنيدي	جامعة الخليل
٣.	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
٤.	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
٥.	د. مروان جلعود	جامعة بولنتكنك فلسطين
٦.	أ. مصطفى القواسمي	محلل إحصائي
٧.	أ. منذر علقم	جامعة الخليل



ملحق رقم (٣): كتاب تسهيل المهمة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

: الرقم

Date

: التاريخ

2017/02/20

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب حسن محمد صبري العويوي ورقمه الجامعي (21119038) هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (ادارة الاداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## ملحق رقم (٤): كتاب التقريض


بسم الله الرحمن الرحيم

تمّ النظر في رسالة الطالب: حسن محمد صبري شكري العويوي المقدمة إلى قسم الأعمال الإدارية في جامعة الخليل الموسومة باسم: "إدارة الأداء وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل"، لنيل درجة الماجستير، ووجدتها خالية بعمومها من الأخطاء اللغوية التي تتعلق بصفات الأصوات ومخارجها، وكذلك أوزان الكلمات واشتقاقها، والتراكيب النحوية وإعرابها، وقد حرص الطالب على انتقاء الألفاظ الدالة على دلالة البحث ومعانيه، وكذلك المحافظة على الرسم الإملائي الصحيح للعربية، فغدت رسالته ذات إخراج لغوي سديد مرده الدقة في انتقاء للألفاظ التي تتوافق مع البحث العلمي الحديث، وقد كان لي شرف الاطلاع على هذه الرسالة وإجراء القلم في التصحيح اللغوي لما وقع من سهو دون قصد من الباحث. وهذا التقريض الذي أشير إليه هو ما رأيته وقرأته ووجدته، "وما شهدت إلا بما علمت".

والله الموفق، ومنه السداد

د. تقي الدين عبد الباسط التميمي

متخصص في علم اللغة العربية



تقي الدين عبد الباسط التميمي