



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال.

بغنوان:

أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في
المؤسسات الصحية

إشراف الأستاذ:

د / حميداتو نصر

إعداد الطالبين:

قلالي محمد

مراجي محمد

السنة الجامعية 2023/2022



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال.

بغنوان:

أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في
المؤسسات الصحية

إشراف الأستاذ:

د / حميداتو نصر

إعداد الطالبين:

قلالي محمد

مراجي محمد

السنة الجامعية 2023/2022

الإهداء

أهدي هذا العمل الى من قال فيهما الله عزوجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة
وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ... " الإسراء (42)
إلى من سهرت عليا الليالي وانفقت عليا النفيس والغالي أُمي الحبيبة وإلى أبي
العزیز أ طال الله في عمرهما
إلى زوجتي الحبيبة فطيمة وابني الغالي يزن
إلى سدي في هذه الدنيا أخي وأخواتي
إلى كل الأهل والأصدقاء والزلاء
إلى كل من ربطتني بهم صلة الصداقة والمحبة والمودة الى كل هؤلاء
أهدي هذا العمل المتواضع

الإهداء

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه وامتنانه وأهدي هذا العمل المتواضع إلى
روح الوالد رحمة الله عليه إلى الوالدة الكريمة حفظها الله إلى الأخوة والأخوات جميع
زملاء الدراسة في المركز الجامعي والزميلات.

كما أهديه إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريبه أو من بعيد ومن ساهم في
إنجازه هذا العمل المتواضع

إلى كل من ربطتني بهم صلة الصداقة والمحبة والموودة إلى كل هؤلاء

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم
نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى
الدكتور "حميد اتو نصر" الذي أشرف على توجيه مسار هذه المذكرة
وعلى ما قدمه من جهد ووقت وتوجيهات قيمة ومساعدة مخصصة كان
له الفضل فإنا صقل هذا العمل فله مني كل التقدير والاحترام
وان يجازيه الله عنا وعن كل طلبة العلم
أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة فلهم منا
جزيل الشكر والعرفان

قلالي محمد

مراجبي محمد

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

- أ..... مقدمة
- أ..... إشكالية الدراسة
- أ..... الفرضية الرئيسية لدراسة
- ب..... الدوافع
- ب..... الأهداف
- ب..... الأهمية
- ب..... منهجية الدراسة
- ب..... حدود الدراسة
- ب..... هيكل الدراسة
- ت..... الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال.

- 01..... تمهيد
- 02..... المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
- 02..... ✓ المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
- 05..... ✓ المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي
- 06..... ✓ المطلب الثالث: محددات ومراحل بناء الهيكل التنظيمي
- 09..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لكفاءة أداء العمال
- 09..... ✓ المطلب الأول: تعريف أداء الموظفين
- 12..... ✓ المطلب الثاني: عناصر الأداء وأنواعه ومعايره
- 15..... ✓ المطلب الثالث: طرق قياس وتحسين أداء الموظفين
- 22..... الخلاصة

✚ الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

23.....تمهيد ✚

24.....المبحث الأول : دراسة وتحليل نتائج التطبيقية ✚

24.....✓ المطلب الأول: وصف المنهج البحث

26.....✓ المطلب الثاني: تقييم أداة قياس التحليل العاملي الاستكشافي

30.....✓ المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة حول محاور الدراسة واختبار الفرضيات

37.....الخلاصة ✚

38.....الخاتمة العامة ✚

40.....المراجع ✚

الملاحق ✚

الملخص ✚

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	(1-1)
10	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	(2-1)
12	تطور مفهوم الأداء	(3-1)
25	مخطط يبين تواجد مصلحة المكتبة في القطاع الصحي بإيليزي وعلاقتها بباقي المصالح.	(1-2)
26	المخطط التمثيلي لإدارة المؤسسة.	(2-2)

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	متغيرات أنماط التحسين	18
(1-2)	المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية والرموز المستعملة.	30
(2-2)	مقياس ليكرات الخماسي.	30
(3-2)	درجة الموافقة لمقياس ليكرات الخماسي.	31
(4-2)	نتائج معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	32
(5-2)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	33
(6-2)	توزيع افراد العينة حسب السن.	34
(7-2)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	35
(8-2)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	36
(9-2)	تقييم إجابات افراد العينة الهيكل التنظيمي.	38
(10-2)	تقييم إجابات افراد العينة كفاءة أداء العمال.	40
(11-2)	قيم قياس قوة ونوع الارتباط بين متغيرين.	42
(12-2)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	43

قائمة الملاحق

الملاحق	الرقم
الاستبيان.	01
بيانات تحليل استبيان.	02

المقدمة العامة

"الصحة تاج على رؤوس الأصحاء لا يراه إلا المرضى"، يضرب هذا المثل للتدليل على مدى الأهمية التي تمثلها الصحة بالنسبة للفرد البسيط في حياته، فماذا لو وسعنا مجال النظر وقسنا بالنسبة للدول والحكومات، أيضا نلاحظ أن الصحة تحتل مكانة أساسية في جميع البرامج الحكومية المتعاقبة، ولا أدل على ذلك من تخصيص دائرة وزارية كاملة لها، كما هو الحال بالنسبة في الجزائر تحت مسمى "وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات"، كما نلاحظ كذلك عبارة إصلاح المستشفيات، والتي هي من صميم الاهتمام بالقطاع الصحي، هذا ما يقودنا على الاعتقاد أن هذه العملية الإصلاحية تمس الهيكل التنظيمي لأن البنية موجودة أو ستبنى، الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وتخصصاتها ستكون، (أطباء، إداريين، شبه طبي، ... إلخ)، إذن فالإصلاح سيمس بدرجة أولى الهيكل التنظيمي، وعليه نتساءل ما مدى التأثير الذي قد يلعبه الهيكل التنظيمي في تحسين عمل أو مهام هذه المؤسسات الصحية، أو بالأحرى كيف ينعكس تأثير الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات الصحية على الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسات.

ونظرا للأهمية التي تلعبها المؤسسات الصحية في المجتمع، ومن أجل المساهمة ولو بالشيء القليل في دراسة المشاكل والمعوقات التي تواجه الموظفين بالقطاع الصحي لاسيما ما تعلق منها بالهيكل التنظيمي، فقد تم اختيار هذا الموضوع، لدراسته ومحاولة عرض بعض الحلول والمقترحات بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، من خلال إنشاء استبانة تعرض على عينة عشوائية من المجتمع محل الدراسة للإجابة على مختلف محاورها وأسئلتها.

إشكالية الدراسة:

استنادا على ما تقدم نخلص إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء لدى الموظفين بالمؤسسات الصحية؟

ويمكن أن يتفرع عن هذا السؤال أعلاه جملة من الأسئلة الجزئية

- ✓ ما هو مفهوم الهيكل التنظيمي؟
- ✓ كيف تختار المؤسسات الصحية الهيكل التنظيمي المناسب لها؟
- ✓ ماذا نعني بكفاءة الأداء؟ وهل نستطيع قياسها بدقة خاصة في المؤسسات الصحية؟
- ✓ كيف يمكن لنوع الهيكل التنظيمي المتبع داخل المؤسسات الصحية التأثير على كفاءة أداء الموظفين بهذه المؤسسات؟

الفرضية الرئيسية لدراسة:

للهيكل التنظيمي تأثير إيجابي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية

المقدمة العامة

الدوافع:

الأسباب الموضوعية لاختيار البحث: الأهمية التي يكتسبها الموضوع خاصة داخل المجتمع لأنه مرتبط بخدمة أساسية وضرورية للمواطنين.

الأسباب الشخصية لاختيار البحث: المساهمة في الجهود المبذولة على كافة المستويات للنهوض بالقطاع الصحي، ولو كانت مساهمة جد بسيطة.

الأهداف:

الوقوف على أبرز المعوقات لرفع كفاءة الأداء عند الموظفين بالمؤسسات الصحية التي قد يحدثها الهيكل التنظيمي مع اقتراح حلول وتقديم توصيات

الاهمية:

تتجلى أهمية الدراسة في الوقوف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحية في الجوائر على كفاءة أداء الموظفين بها، خاصة مع ما تمثله من مكانة في مختلف الب ارجح الحكومية والاهتمام الذي تحظى به المنظومة الصحية ببلادنا.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي ، من خلال إنشاء استبيان وتوزيعه على الموظفين بالمؤسسة موضوع الدراسة التطبيقية، مع دراسة النتائج وتحليلها للوقوف على الموضوع بصورة أعمق وأوضح.

حدود الدراسة:

لقد تضمن الجانب الميداني للبحث الحدود الزمانية والمكانية والبشرية.

الحدود المكانية:

المؤسسة العمومية الاستشفائية ترقى وانتميزي بإيليزي. (مبدئيا، ممكن دراسة عينات أخرى).

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في فترة بين 24 أبريل 15 ماي 2023 .

الحدود البشرية:

تتكون عينة الدراسة من 29 فرد من موظفين في مستشفى.

هيكـل الدراسة:

لدراسة موضوع البحث واشكالته تم تقسيم الدراسة إلى فصلين واحد نظري والثاني تطبيقي. حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مراجعة الأدبيات النظرية للمتغيرين كل على حدا في الشق الأول، وفي الشق الثاني تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي مست الموضوع سواء متغير واحد أو الإثنين معا وكذلك مناقشة هذه الدراسات.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للدراسة التطبيقية من خلال الاستبيان الموزع على العمال بالمؤسسات الصحية محل الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها.

الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، تخصص مقاولاتية، موسومة ب: أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات – دراسة ميدانية- جامعة أحمد دراية أدرار، مالكي محمد، السنة الجامعية: 2020/2019.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية، وذلك من خلال أبعاد التخصص والتعقيد والرسمية والمركزية بصفة مباشرة في المنظمات، وأيضا إلى إبراز أثر الهيكل التنظيمي بصفة مباشرة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة متغيرا وسيطا.

❖ الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين، حمد علي عبد الله عيسى، 1436 هـ / 2014 م.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة المذكورة أعلاه، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي. كما هدفت كذلك الدراسة إلى التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الإدارة محل الدراسة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي السائد بها، وقياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي مع تقديم اقتراحات وتوصيات.

❖ الدراسة الثالثة:

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، تحت عنوان: "أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة" – دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي- جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، وفاء مليك، السنة الجامعية: 2018/2017.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين بالمؤسسة، بمعرفة كيف يؤثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، والتساؤل هل للهيكل التنظيمي دور في الرفع من فعالية أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

❖ الدراسة الرابعة:

بحث بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية" الدراسة نشرت في مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية – غزة- العدد 02 بتاريخ: 30 جوان 2007

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات.

❖ الدراسة الخامسة:

بحث بعنوان: "أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية- الدراسة نشرت في مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية –السودان- العدد 01 بتاريخ: 30 جوان 2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء، لدى عينة عشوائية من الموظفين في بعض المؤسسات الحكومية بمختلف وظائفهم ودرجاتهم..

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية: 

❖ The first study

LES IMPACTS DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE DES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS LES REGIES REGIONALES DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX. Par Stéphane Guérard, aout 2003.

المقدمة العامة

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures, en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.S c.). ECOLES DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES AFFILIEE A L'UNIVERSITE DE MONTREAL –CANADA-.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثيرات الهيكل التنظيمي على كفاءة إجراءات اتخاذ القرارات على مستوى مجلسين إقليميين جهويين للصحة والخدمات الاجتماعية في منطقة كيبك الكندية.

المراجع الأولية (مبدئياً):

مبدئياً نعتمد على الدراسات السابقة كمراجع، لنوسع فيما بعد قائمة المراجع لتشمل كتب في المجال تتناول أحد متغيري الموضوع أو كلاهما معاً، مع الاعتماد على الكتابات في الموضوع باللغة العربية وكذلك اللغات الأجنبية (فرنسية وإنجليزية).

❖ الكتب: حالياً لا توجد.

❖ الرسائل الجامعية:

مالكي محمد 2000. أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، تخصص مقاولاتية، جامعة أحمد دراية أدرار.

حمد علي عبد الله عيسى، 1436 هـ/ 2014 م. تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين.

وفاء مليك، 2018، أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

Stéphane Guérard, (2003) LES IMPACTS DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE DES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS LES REGIES REGIONALES DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX - Mémoire présenté à la faculté des études supérieures, en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.). ECOLES DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES AFFILIEE A L'UNIVERSITE DE MONTREAL – CANADA.-

❖ المقالات العلمية:

- الفرام م ع س - اللوح ن ع ش، 2007 ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد 15 ، العدد 2. ص 46.
- عبد المطلب إ أ ع س، 2017 ، أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء —دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية-، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد 18 ، العدد 1. ص 16.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للميكمل
التنظيمي وكفاءة أداء
العمال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

تمهيد: 

فيما يتعلق بمعنى المنظمة ، فإن العنصر التنظيمي الأول الذي يتبادر إلى الذهن لدى كثير من الناس هو الهيكل التنظيمي ، حيث يتم تحديد المهام الرئيسية التي يتعين على المنظمة إنجازها ، ويختلف الهيكل التنظيمي حسب البيئة التنظيمية ، لذلك نجد أن تناسب التنظيم مع البيئة الديناميكية الهياكل ، وهي التنظيمات العضوية تخضع لتغيرات كبيرة ، على عكس التنظيمات الميكانيكية التي تتناسب مع البيئة المستقرة ، والتي لا تحدث فيها تغيرات كبيرة. تواجه المنظمات اليوم صعوبات هائلة ومستمرة بسبب التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع تلك البيئة ، والتغيرات السريعة التي تسبب التلاشي والاضمحلال للمنظمة. يعتبر العامل البشري أهم مورد تعتمد عليه أي منظمة ، ولكنه محدد مهم لأي عملية إنتاج ، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال الأفراد الذين يشكلون إنتاجية المنظمة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

المبحث الأول: ماهية الهيكل التنظيمي.

لإنشاء هيكل تنظيمي واضح ، لا بد من تحديد نظام تبادل المعلومات وإنشاء آليات التنسيق ، وكذلك أنماط التفاعل بين مختلف الإدارات والموظفين. هذا الهيكل يشبه الهيكل العظمي لجسم الإنسان ، ويوفر إطار عمل للمنظمة. تنوعت المفاهيم المحيطة بالهيكل التنظيمي بسبب الخلفيات المتنوعة للباحثين ، ولكل منهم منظور فريد وخصائص تعتمد على طبيعة عملهم.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي.

تناول العديد من العلماء المتخصصين في المنظمات فكرة الهيكل التنظيمي. مثل هذا الهيكل ضروري لمساعدة المنظمات على التعامل مع مختلف العوامل والتغيرات في البيئة الخارجية ، لا سيما في العصر الحالي للتكنولوجيا والاقتصاد القائمة على المعرفة. في هذا الصدد ، نقدم أهم المفاهيم التي تجسد فهم الهيكل التنظيمي.

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

تم إنشاء العديد من الهياكل التنظيمية البديلة ، بما في ذلك الهياكل الافتراضية وهياكل الشبكات والمزيد. أحد أهم التحولات هو نمو المنظمات القائمة على المعرفة ، والتي تعتمد بشكل كبير على الأفراد الذين ينتجون موارد معرفية قيمة ، سوف ندرس أكثر هذه المفاهيم جديرة بالملاحظة ، والتي تمثل تطور فهم الهيكل التنظيمي. (الزيادات، محمد عواد، 2008، صفحة 215).

وفقًا لماكس ويبر ، الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من اللوائح والقواعد التي تسمح لمجموعة من الأشخاص بالتصرف ، وتشمل مجموعات ووحدات وأنظمة فرعية مختلفة (مثل الإدارات) ، وهدفها هو مواءمة هذه اللوائح والعلاقات لتوجيهها. العمل من أجل تحقيق أهداف محددة..

وفقًا للورنس ، يشمل هيكل المنظمة العلاقات والقواعد الرسمية بين أفرادها ومجموعاتها ، وتتألف من أنظمة فرعية ووحدات ومجموعات مختلفة.

تشير التعاريف إلى تنظيم القواعد والعلاقات من أجل توجيه العمل نحو تحقيق الأهداف والحفاظ على استمرارية النظام.

عرّفها Henry Mintzberg على أنها مجموعة من الطرق أو الوسائل لتقسيم العمل إلى أنشطة واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه الأنشطة.. (حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين،، 1999، صفحة 135).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

كما عرّف "عبد العزيز صالح بن حبتور"، "بالإضافة إلى تحديد المعلومات وتدفقها بين المستويات التنفيذية المختلفة للمنظمة، فإنه يعتبر أيضاً المبنى الذي يحدد الوحدة الداخلية للعمل والنشاط بجميع أنواعه". (بوزيان راضية، مذكور رشيدة، 2015، صفحة 125).

الهيكل التنظيمي هو أحد أبعاد البعد التنظيمي للمؤسسة، حيث يشير الهيكل التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية للأدوات، والإدارات، ودرجة مركزية السلطة، ودرجة إضفاء الطابع الرسمي على عملية صنع القرار يعني الهيكل التنظيمي أيضاً حجم المنظمة ومدى تعقيد المنظمة، والذي يمكن أن ينعكس من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية والعلاقة المتداخلة بينها.. (بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة، 2016، صفحة 12)

بينما جادل Slocum & Hellriegel بأنه يعكس الهيكل الداخلي للمؤسسة، فإنه يشرح كيفية ترابط الوظائف والمهام المختلفة في المنظمة. (محمود كاظم عبد كسار، 2015، صفحة 93).

كما نلاحظ، تركز بعض التعريفات على تحديد شكل المنظمة وكيفية تقسيم المهام وتنسيقها بين الأقسام المختلفة. فيما يلي أهم التعريفات التي تعكس تطور التصورات حول الهيكل التنظيمي: (منصور عبد القادر محمد منصور، 2014، صفحة 79).

عرف ريتشارد على أنه الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في علاقات مستقرة نسبياً والتي هي في الغالب أنماط من التفاعل والتنسيق والعمل لتحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، "يتم تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للموظفين، وتحديد آليات التنسيق، وتحديد الأنماط اللازمة للتفاعل بين الإدارات المختلفة وموظفيها". (بوزيان راضية، 2018، صفحة 124).

ويسمى أيضاً الهيكل الذي يحدد الهيكل الداخلي للمنظمة، حيث يحدد الإدارات والمنظمات والوحدات الفرعية التي تؤدي المهام والأنشطة المختلفة المطلوبة للشركة لتحقيق أهدافها. (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، صفحة 192).

ويعرفه P.Stonar كآلية رسمية يتم من خلالها إدارة المنظمة من خلال فك رموز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. (محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، 2011، صفحة 190).

ويعرفه FLEET بأنه "نظام السلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية التي تحدد التنسيق وسلوك عدم الخلاف" (محمود سلمان العميان، 2005، صفحة 205) يوضح كيف يتم تقسيم الأنشطة وتجميعها، وبالتالي فك رموز شكل وطبيعة العمل المطلوب من قبل المنظمة، والتنسيق بينهما (حسين حريم، 2006، صفحة 145)، والتنسيق، والالتزام يعملان. على تحسين السلوك التنظيمي. (موسى اللوزي، 2002، صفحة 50)

بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات التي يمكن من خلالها تحديد الوظائف، بالإضافة إلى تحديد السلطة، واتصال داخل المنظمة. (نور الدين خبابة، 2016، صفحة 92)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته ، بل هو الوسيلة المستخدمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها ، ويجب ملاحظة أن التنظيم الإداري للجامعة له مزايا خاصة من حيث الأهداف والقيم ، وأن التنظيم الإداري للجامعة يتم تحديد الهيكل حسب طبيعة عمل الجامعة من خلال مجلس الجامعة ومجلس الكلية والجهات الأخرى للتنسيق. يترأس الأكاديميون هذه المجالس. تخلق الهياكل الإدارية بيئة مناسبة لنجاح العمل الأكاديمي. (حسان ثابت الخشاب، 2011، صفحة 84).

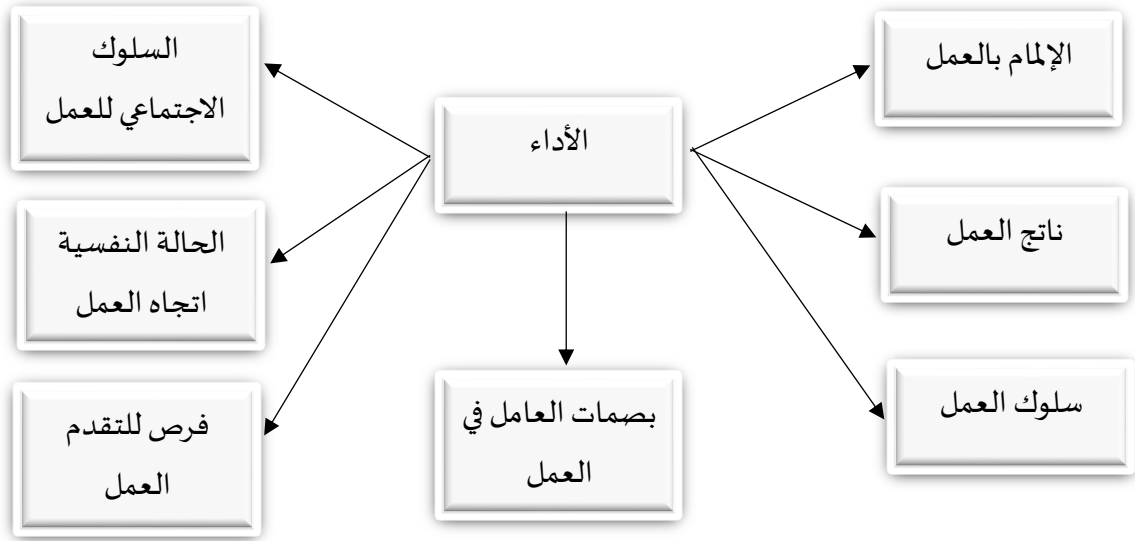
وبالتالي ، فإن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من الوظائف ، وعلاقة محددة لمهام كل وحدة تنظيمية ، ونموذج للتعاون بين الوحدات. يعني الهيكل التنظيمي البناء إطاراً يحدد الأقسام أو الأجزاء الداخلية. يشير إلى الأقسام والوحدات التنظيمية التي يتم تنفيذ العمل فيها ، والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. يحدد السلطات والمواقف لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة..

واستناداً إلى التعريفات المختلفة لمفهوم الهيكل التنظيمي ، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي هو أداة تتحكم في سلوك الأفراد في المنظمة وتوجهه من خلال وضع القواعد والإجراءات ، وهذه الآليات تحدد طبيعة المنظمة. علاقات تنشأ بين الأفراد من خلال قنوات الاتصال ، حيث يتفاعل الموظفون من خلال درجات متفاوتة من النشاط. تم تصميم أبعادها لتحقيق أهداف المنظمة وتجسد رؤية المنظمة بطريقة منظمة.

وبالتالي ، تشمل الهياكل التنظيمية أدوات تمثل مختلف الوحدات التنظيمية والأفراد ذوي المهام المحددة ، وآليات تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الحدود الإشرافية وقنوات الاتصال وأماكن صنع القرار.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الشكل رقم (1-1): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



المصدر: عادل عشي، (عادل عشي، 2003/2003، صفحة 05)

المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي.

نذكر الخصائص التالية:

من أجل أن يكون الهيكل التنظيمي فعالاً لمنظمة ما ، يجب توفير خصائص معينة في الهيكل التنظيمي ، والتي تعتبر ضرورية للتنظيم الإداري. وجودهم يعني أن الهيكل التنظيمي مناسب ومناسب للمنظمة ، وهذه الخصائص هي: (موسى اللوزي، 2002، صفحة 54).

✓ يجب أن يأخذ تقسيم العمل بين الإدارات والمستويات الإدارية في الاعتبار طبيعة العمل ، والحفاظ على التخصص ، وجعل عملية تخصيص الموارد البشرية يتم النظر فيها وفقاً لمبادئ الكفاءة والفعالية. (حسن محمد سعيد حسن ابو كوك، 2014، صفحة 17).

✓ هناك حاجة للحفاظ على قنوات وشبكات اتصال فعالة ومناسبة ، مع مراعاة طبيعة المنظمة وأنشطتها. بالإضافة إلى مجموعة من المعايير المصممة لتحقيق الأهداف الأساسية لوظائف المنظمة ، فهي تساعد الإدارة أيضاً على تحقيق أهداف محددة في تنفيذ مهامها ، وفقاً لـ "العميان" في هذه المعايير ، هناك ما يلي: (العميان سليمان محمود، 2004، صفحة 92).

❖ الاستفادة من التخصص ، أي أن مبدأ التخصص يقتضي أن يقتصر عمل الجميع على وظيفة واحدة.. (محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، 2000، صفحة 92).

❖ لا تملك رفاهية توسيع التخصص والتنسيق والرقابة بمعنى أن الرغبة الأولى تأتي بثمان.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

- ❖ التنسيق بين الجهود التنظيمية ، مما يعني أن الجهود بين الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن أن تقضي على الازدواجية. (امجد سعيدي عبيدو، 2018، صفحة 29).
- ❖ تحقيق الرقابة التلقائية أولاً ، قد تتعرض المنظمات للخطر بسبب الافتقار إلى الرقابة الفعالة ، أو بسبب التلاعب بالسلطة أو إساءة استخدامها.
- ❖ الوضوح ، يتصرف الجميع وفقاً لقيودهم الخاصة ، ولا توجد أنشطة متداخلة ، أي يجب أن يعرف كل فريق وكل فرد إلى أين يذهبون للحصول على ما يحتاجون إليه ، سواء كانت معلومات أو قرارات. (عماري، وردة، 2016، صفحة 16).
- ❖ الشكلية ، الشكل المعتمد لترتيب الوحدة الذي يتم بموجبه تعريف العمل وترتيبه في المنظمة. (رحالة، محمد عبد الله محمود ابو عصبه، 2017، صفحة 18).
- ❖ درجة التمايز ، أي التمايز بمعنى التعقيد ، هناك ثلاثة عناصر تشكل التعقيد ، أي التمايز الأفقي الذي يشير إلى تنوع واختلاف الأنشطة التنظيمية والمجموعات الوظيفية المهنية. الهيكل التنظيمي وتخصصاته المختلفة. يشير التمايز الجغرافي إلى مدى انتشار عمليات المنظمة وأنشطتها. (غانم ، عبد المنعم ، 2011، صفحة 65).

المطلب الثالث: محددات ومراحل بناء الهيكل التنظيمي.

تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو حجر الزاوية في بناء المنظمة ، ويجب الانتباه إلى مستويات أبعادها ، فكلما كانت أكثر توازناً ، كان بإمكانها تحسين وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

أولاً : محددات الهياكل التنظيمية:

يتأثر تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي بعدة عوامل ومحددات. لا يوجد هيكل نموذجي فيما يتعلق بعدد المستويات وطول خطوط الاتصال وعدد نقاط سلطة اتخاذ القرار. يخضع الهيكل التنظيمي لأي مجموعة معينة لمجموعة من العوامل الفريدة الخاصة بها. يمكن تسليط الضوء على العوامل والتأثيرات المختلفة التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي اعتماداً على ظروف المنظمة وبيئتها. كالتالي :

الاستراتيجية والاهداف:

لا يمكن التقليل من أهمية الاستراتيجية والأهداف في مجال النظرية التنظيمية. ويرجع ذلك إلى الارتباط الذي لا ينفصم بين هذا المفهوم ووظيفة التخطيط ، حيث أن وجود خطة في مكانها هو شرط أساسي لبدء عملية التنظيم الإداري. تعتبر الاستراتيجيات والأهداف من المحددات الحاسمة للهيكل التنظيمي ، حيث تعمل كأداة أساسية ووسيلة لتحقيق الأهداف. نتيجة لذلك ، يجب أن تكون العلاقة بين الاستراتيجية الديناميكية والهيكل التنظيمي متناغمة لضمان التنفيذ الفعال. (العبد الكريم ، رمزي مصطفى مفلح ، 2009 ، صفحة 13).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الثقافة التنظيمية:

يتأثر الهيكل التنظيمي للشركة إلى حد كبير بالخلفية الثقافية لموظفيها والبيئة التي تعمل فيها. من الشائع للمنظمات في البلدان النامية أن تتبنى هياكل تتماشى مع القيم والعادات والأيدولوجيات السائدة في مجتمعاتها. (العبد الكريم ، رمزي مصطفى مفلح ، 2009 ، صفحة 17).

البيئة:

تتأثر عمليات المنظمة بالعوامل الداخلية والخارجية ، والمعروفة مجتمعة باسم البيئة. هذه البيئة هي نظام مفتوح ، مما يعني أن هناك تأثير متبادل بين المنظمة ومحيطها. نتيجة لذلك ، يجب أن يكون تصميم الهياكل التنظيمية مصممًا لتلبية متطلبات البيئة. (عز الدين محمد على ، 2016 ، صفحة 18).

الاستقرار في العمل:

لحفاظ على التحكم والقدرة على التنبؤ ، غالبًا ما تتبنى المنظمات القائمة هياكل تنظيمية غير معقدة ، ولكن عندما تواجه عدم القدرة على التنبؤ ، تصبح المرونة والتكيف مع المتغيرات ضرورية للتشغيل الناجح. (راحلة ، محمد عبد الله محمود ابو عصبه ، 2017 ، صفحة 24).

حجم المنظمة:

تعمل المنظمات عبر القارات مع وفورات الحجم ، مما يسمح لها بتنفيذ مشاريع كبيرة تمتد عبر أسواق وأنشطة متعددة. تتمتع هذه المنظمات بفوائد التخصص والتنوع في مختلف المجالات مما ينتج عنه حاجة أكبر للتنسيق والرقابة. نتيجة لذلك ، تكون الهياكل التنظيمية للمشاريع الكبيرة مفصلة وشاملة في العادة. على العكس من ذلك ، لا تتطلب المشاريع الصغيرة ذات الأنشطة المحدودة تقسيمًا تفصيليًا للعمل ، حيث يكون نطاقها عادةً ضيقًا وحاجتها إلى التخصص محدودة. (العايش ، حاتم عبد الكريم خليل ، 2010 ، صفحة 35).

دورة حياة المنظمة:

مع تقدم المنظمة في العمر ، يمكن أن يؤدي عدد السنوات منذ إنشائها إلى ظهور مشاكل في هيكلها وأنشطتها. (امجد سعيدي عبيدو ، 2018 ، الصفحات 37-38).

درجة التكنولوجيا:

يمكن أن يكون التواجد التكنولوجي الكبير ميزة تنافسية رئيسية للمؤسسات. نتيجة لذلك ، غالبًا ما يكون لهذه المنظمات هياكل معقدة لدعم أنشطتها وعملياتها التكنولوجية. يمكن أن يؤدي تطبيق التكنولوجيا أيضًا إلى تسريع وتيرة العمل. (العايش ، حاتم عبد الكريم خليل ، 2010 ، صفحة 36).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

القدرات الانسانية :

يتأثر اختيار الهيكل التنظيمي المناسب بشكل كبير بجودة ونطاق القدرات البشرية المطلوبة. كقاعدة عامة ، إذا كانت القدرات المطلوبة واضحة ومباشرة وتتطلب الحد الأدنى من الخبرة والتخصص ، فإن الهيكل التنظيمي المطلوب لإدارتها وتنسيقها سيكون بسيطاً ومتناسباً نسبياً. ومع ذلك ، إذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات جودة أعلى وتتطلب مستويات متزايدة من الخبرة ، فإن الهيكل المطلوب لإدارة وتنسيق هذه القدرات سيصبح حتماً أكثر تعقيداً. (العلوي ، شروق محمد ، 2014 ، صفحة 37).

ثانيا : مرهل بناء الهياكل التنظيمية.

يعد بناء الهيكل التنظيمي مهمة حاسمة ، ويتطلب دراسة متأنية للإجراءات والمبادئ المختلفة. يجب أن تضمن المنظمة توافر المتطلبات الأساسية لهذه العملية ، مثل الأهداف المحددة بوضوح ، والكفاءات الكافية والموارد المادية ، وإجراء الدراسات والاستشارات اللازمة. مراحل الهيكل التنظيمي هي كما يلي:

- ✓ خلال المراحل الأولية لإنشاء المنظمة ، يتم تحديد الرؤية والأهداف العامة والفرعية ، ويتم إنشاء الهيكل التنظيمي وفقاً لذلك ، بناءً على أهداف وسياسات المنظمة. (بلقاسم سلاطينة ، اسماعيل قيرة ، 2008 ، صفحة 30).
- ✓ تحديد المهام الأساسية والثانوية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ✓ تتضمن عملية إنشاء أوصاف ومواصفات القسم ، بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات لكل قسم ، إعداداً شاملاً.
- ✓ يجب أن تتركز الجهود على تحديد الروابط التنظيمية بين المستويات الإدارية ، وكذلك بين مختلف الإدارات والوحدات في كل مستوى.
- ✓ المهمة المطروحة هي تحديد الأدوار الإشرافية لكل مستوى من مستويات كل مسؤول. (حسن "محمد سعيد" حسن ابو كوك ، 2012 ، صفحة 17).
- ✓ من الأهمية بمكان تقييم أهلية وكفاءة الشخص الذي سيتم منحه السلطات للتأكد من قدرته على الاستفادة منها بفعالية وبما يتماشى مع أهداف المنظمة.
- ✓ يتم تحديد تغطية المنظمة للمناطق الجغرافية أو المواقع من خلال مدى انتشارها.
- ✓ يعتبر تفويض المهام للأفراد المناسبين ، إلى جانب توفير الصلاحيات والصلاحيات ، أمراً ضرورياً للإدارة الفعالة للمهام. (نجم ، عبود ، 2008 ، صفحة 28).
- ✓ توضيح مختلف العلاقات بين الأقسام في مختلف المستويات التنظيمية. (أوشاش فؤاد ، 2011 ، صفحة 23).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري لكفاءة أداء العمال.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد ، كنتاج لسياسات مالية وإنتاجية وتسويقية ... تعكس نجاح الأعمال أو فشلها ، أصبح تحسين وتطوير الأداء من أهم التحديات التي تواجهها وحيث أنها تعيش في بيئة الأعمال اللازمة لاستمرارها ، خاصة مع ظهور مفاهيم العولمة والقدرة التنافسية البيئية. لذلك سنناقش في هذا القسم مفهوم الأداء وأداء الموظف وطرق تحسينها وقياسها.

المطلب الأول : تعريف أداء الموظفين .

يمكن إرجاع أصل كلمة Performance إلى الكلمة اللاتينية Performare ، والتي تعني إعطاء شيء ما شكلاً شاملاً ، والتي تُشتق منها الكلمة الإنجليزية Performance ، مما يعني الطريقة التي يتم بها العمل أو تنظيمه لتحقيق هدف ، وهو بما يتوافق مع قاموس Petit Larousse بشكل مترادف ، (عبد المليك مزهودة، نوفمبر 2001، صفحة 86) يقتصر مفهوم الأداء على المورد البشري ، أي أداء مهمة أو أداء وظيفة ، ولكنه مرتبط بالموارد الأخرى للمؤسسة. (الشيخ الداوي، 2010-2009، صفحة 217)

تم تعريف الأداء بطرق مختلفة ، بما في ذلك أنه صورة حية لنتائج ومستويات قدرة المؤسسة على الاستفادة من مواردها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال الأنشطة المختلفة. (وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، 2009، الصفحات 38-40).

يعرّف البعض البعد الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكينها من الاستجابة للقوى التنافسية ، (عبد المالك مزهودة، نوفمبر 2001، صفحة 87) كما يتم تعريفها من حيث معاييرها الأساسية ، وهي الجودة والوقت والتكلفة ، وتلك التي تضيف المرونة وسرعة رد الفعل والإبداع ينتظر الناس. (يحيوي إلهام، 2007، صفحة 46). على الرغم من أن الباحثين والكتاب لديهم وجهات نظر مختلفة حول تعريفه كمفهوم ، إلا أنهم يتفقون على أنه انعكاس لما إذا كانت المؤسسة قد نجحت أم لا ، وقدرتها على تحقيق أهدافها.

يرتبط الأداء بشكل متكرر بمفاهيم مثل الكفاءة والفعالية والإنتاجية ، على الرغم من وجود تمييز بينها. سيتم استكشاف هذه العلاقة من خلال تحديد كل مصطلح.

الكفاءة Efficacité ، إلى تحقيق النتائج أو المخرجات المرجوة مع استخدام الموارد أو المدخلات المتاحة بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة ، مع التركيز على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة. (وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 46).

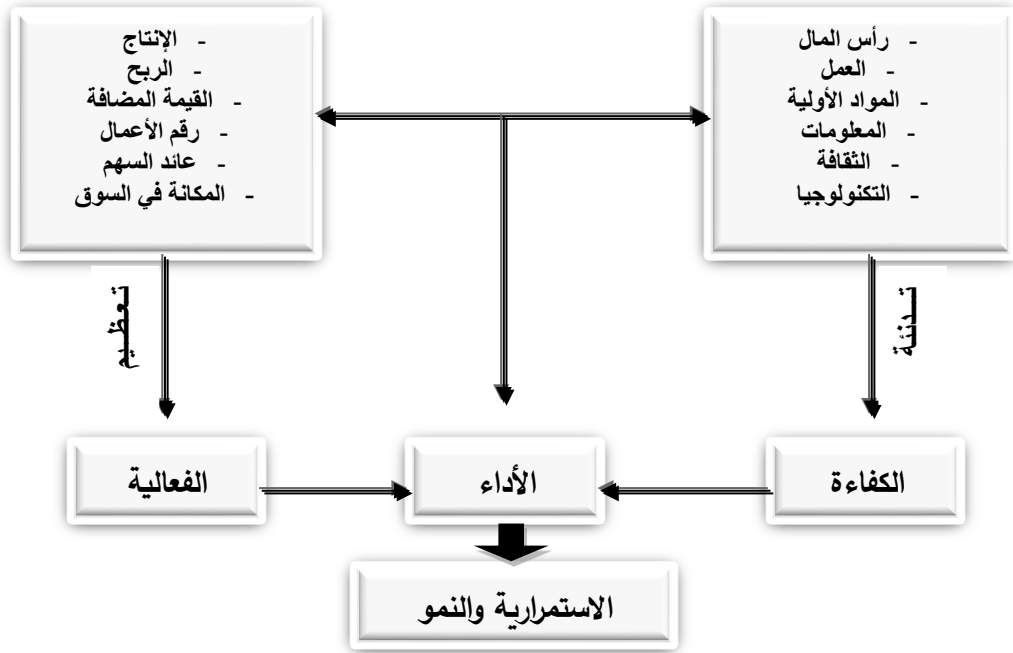
الفعالية Efficience ، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الهدف ، تتضمن ضمان استخدام الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض المقصودة. (وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، 2009، صفحة 46).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الإنتاجية، تنعكس فعالية قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات في كفاءتها التشغيلية ، والتي يتم تحديدها من خلال تحليل الارتباط بين الموارد المستخدمة والنتائج التي تم الحصول عليها. (عطية عبد الحى مرعي، 2008، صفحة 49).

تعتبر الكفاءة والفعالية والإنتاجية من المؤشرات الرئيسية المستخدمة لتقييم الأداء ، مع أهمية الفعالية والكفاءة بشكل خاص. ويتضح هذا في الشكل أدناه.

الشكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة. (عبد المالك مزهودة، نوفمبر 2001، صفحة 88)

ومن خلال الشكل نؤكد أن أداء المؤسسة هو فقط نتيجة عملياتها الهادفة إلى ضمان النمو والاستمرارية ، وأن أي خلل في هذه العمليات سيكون له حتماً تأثير سلبي على أداء المؤسسة.

في العصر الحديث ، الكفاءة مصطلح يستخدم بشكل متكرر ، وهو متشابه مع العديد من المفاهيم والمفردات الأخرى التي تتعلق به. من ناحية أخرى ، تُعرف الكفاءة على أنها القدرة والقوة على أداء مهام معينة ، مثل قياس فعالية القسم. وصفها أحد العلماء بأنها "مجموعة من المقاييس المستخدمة لتقييم النتائج الملموسة ، والتي تستخدم لمقارنة شيء بآخر." يُنظر إليه أيضًا على أنه هدف يسعى الأفراد لتحقيقه. (سيد محمود الهواري، 2008).

يتم تعريف مفهوم الكفاءة على أنه استخدام المواصفات الهندسية والمنهجية العلمية لتحديد المقاييس والمعدلات المحددة مسبقاً للخدمات والعمالة ومعدلات العبء اللازمة لمنتج موصوف بالكامل. (محمد عباس حجازي، 1977)

يمكن تعريف الكفاءة على أنها القدرة على استخدام الموارد بشكل فعال من أجل توليد ناتج معين (M.J. KORICHI,, 1988, p.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمدخل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

يمكن تعريف الكفاءة على أنها فعل تحقيق المزيد بموارد أقل ، مما يستلزم تقليل التكاليف مع تعظيم الأرباح. هذا المفهوم خاص باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة داخل المؤسسة ، مع التركيز على عنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات. (علي عبد الله، 2001، صفحة 6).

لإعطاء شيء ما أبعادًا كاملة هو المقصود بالأداء ، بينما تتضمن الإدارة إكمال العمل الضروري وتنفيذ المهام بالطريقة المناسبة. يتعلق هذا المفهوم عادةً بالجانب الإنساني من عملية الإنتاج بمعناها الأكثر شمولاً ، كأحد العوامل المساهمة فيها. (د. صالح خالص، 2008، صفحة 387)

عندما نتحدث عن الأداء فإننا نشير إلى عدد من الأبعاد المتداخلة ، والتي تشمل طريقة التنفيذ ، والطريقة المتبعة لتنفيذ تعليمات الإدارة ، ودرجة استيفاء العمل المنجز لمعايير ومعايير محددة تتعلق بالكمية والجودة وتوقيت. هذا من الناحية المادية ، بينما الجانب الأخلاقي يعني حماس العامل ورغبته في إنجاز المهام الموكلة إليه ، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه ، والطرق التي يتبعها من ذلك. وجهة نظر لتحسين وتطوير مهاراته. يعتمد الأداء على عاملين رئيسيين: القدرة على الإنجاز والرغبة في العمل. الإنجازات هي نتيجة المعرفة والمهارات التي اكتسبها العمال. أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الشخصية للعمال للانخراط في العمل ، وتعكس مجموع آراء العمال واتجاهاتهم تجاه العمل وعواملهم البيئية. (جمال خشور، 1987، صفحة 8).

نشير أيضًا إلى الأداء الوظيفي للعامل ، أي تنفيذ الأنشطة ، والأبعاد الجزئية الثلاثة التي يمكن من خلالها قياس أداء العامل ، وهي مقدار الجهد وجودة الجهد ونمط الأداء. (محمد سعيد سلطان، 2002، صفحة 219)

أيضًا ، يعرّفها البعض على أنها نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، خاصةً ما يغير البيئة بأي شكل من الأشكال. (مصطفى علوي، 1992، صفحة 151)

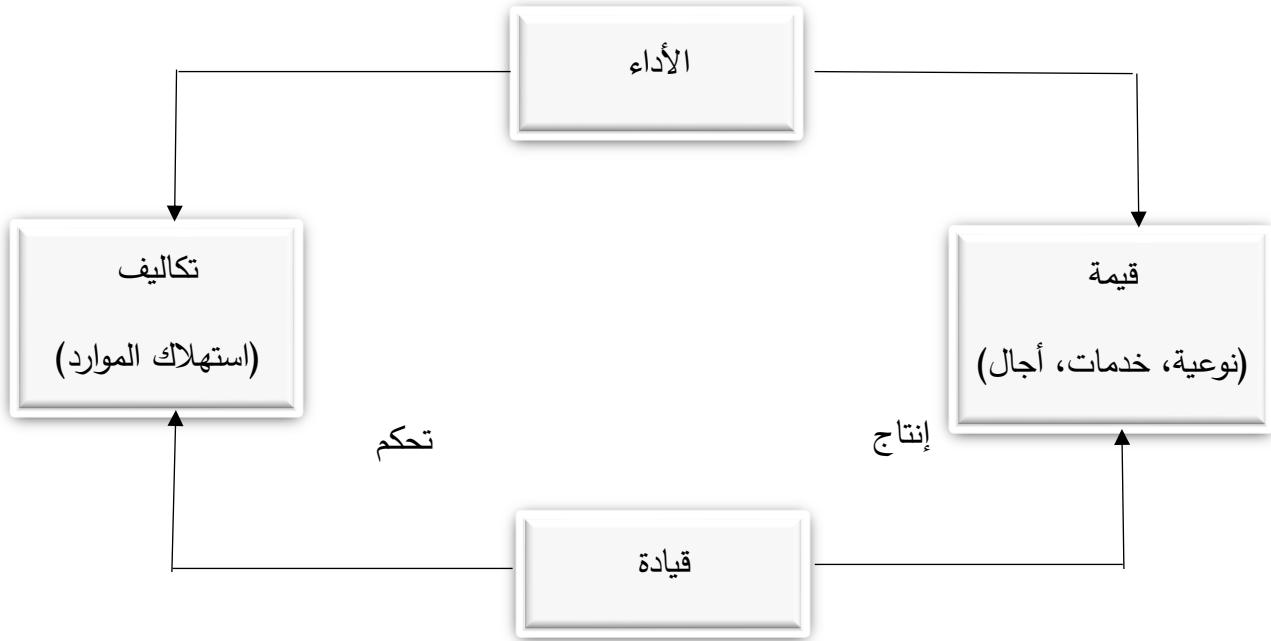
من خلال التعريف السابق لكلمة الأداء ، قمنا بتلخيص معنيين:

الأول يتعلق بالنتيجة التي تم الحصول عليها من النشاط ، بينما يتعلق الآخر بالأفعال التي تؤدي إلى تحقيق النتيجة. يشير مفهوم الأداء أيضًا إلى درجة الإنجاز وإكمال المهام التي تشكل وطنية الفرد ، مما يعكس الدرجة التي يلي بها الفرد متطلبات الوظيفة أو يلبيها. غالبًا ما يحدث الارتباك بين الأداء والجهد. الامتحانات ، لكنه يحصل على درجات ، في هذه الحالة الجهد مرتفع والأداء منخفض. (حسن راوية محمد، 1999، صفحة 151)

يرى آخرون أن الأداء هو "ما يفعله الفرد ردًا على مهمة قام بها هو نفسه أو فرضها عليه الآخرون ، مما يؤدي إلى حدوث تغييرات في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية والمواد الخام. إنتاج سلع أو خدمات بمواصفات وأسعار فنية". (المطرفي، شعيل بن بخت، 2005، صفحة 38).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الشكل رقم (1-3): تطور مفهوم الأداء.



Source : Françoise Giroud et autres. (Françoise Giroud et autres, 2004, p. 65)

المطلب الثاني: عناصر الأداء وأنواعه ومعاييرها.

1- عناصر الأداء:

يُنظر إلى الأداء الفعال حقًا على أنه نتيجة للعديد من العوامل المترابطة التي لا يمكن التركيز عليها أو تجاهلها تمامًا ، مما يعني أن الأداء ليس غاية في حد ذاته ، ولكنه وسيلة لتحقيق غاية ، النتيجة. وبالتالي ، يُنظر إلى الأداء على أنه الترجمة الفعلية لمختلف مراحل التخطيط ، وبالتالي فهو يحتل الأهمية الثانية بين الوظائف الأساسية للإدارة ، بعد الوظائف التنظيمية. على سبيل المثال ، يمكن لأي حكومة أو هيئة عامة التخطيط والتنظيم ، ولكن لا يمكنها بالضرورة تحقيق أي نتائج ما لم تنفذ خططها وسياساتها المحددة. (النميان، عبد الله عبد الرحمان، 2005، صفحة 03)

الأداء الفعال لأي موظف هو تحقيق بعض النتائج التي تتطلبها الوظيفة من قبل الموظف الذي يؤدي مهام ومهام معينة تتفق مع سياسات وإجراءات وشروط البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف. الأداء الفعال لأي موظف هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل ، من أبرزها: (درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، 2008، الصفحات 304-305).

كفايات الموظف:

هذا يعني معلوماته ومهاراته ومواقفه وقيمه. كفاءة الموظف هي الخاصية الأساسية التي تنتج الأداء الفعال لذلك الموظف.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

متطلبات العمل (الوظيفة):

يشير إلى مهمة أو واجب أو أداة مطلوبة للعمل أو الوظيفة.

بيئة التنظيم:

يتكون من عوامل داخلية وخارجية. من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للموظفين الأهداف التنظيمية ، والهيكل ، والإجراءات المستخدمة ، والموارد ، والموقف الاستراتيجي. من بين العوامل الخارجية ، العوامل التي تشكل البيئة التنظيمية هي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والقانونية. لذلك ، فإن عناصر الأداء الفعال هي كما يلي:

قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة وبيئة الموظف. حدد هاينز ثلاثة عناصر أخرى للأداء لم تكن مختلفة تمامًا عن العروض السابقة. (القايدي، سالم بن بركة، 2008، صفحة 85).

✓ الموظف: يتميز الموظف بمزيج من القدرات المعرفية والمهارات والاهتمامات والقيم والمواقف والدوافع التي يمتلكها.

✓ الوظيفة: تأتي الوظيفة بمجموعة من المتطلبات والتحديات الخاصة بها ، ولكنها تقدم أيضًا فرصًا مختلفة للتوظيف.

✓ الموقف: تتميز البيئة التنظيمية المكونة من الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وبيئة العمل والإشراف بالاتجاه..

2- أنواع ومعايير الأداء:

أنواع الأداء:

لتصنيف الأداء بدقة والتمييز بين أنواعه المختلفة ، من الضروري إنشاء معيار موثوق وعملي. تشمل المعايير المستخدمة لتصنيف الأداء ما يلي: (سميرة عبد الصمد، 2008، صفحة 17).

❖ معيار الشمولية:

يمكن تصنيف الأداء بناءً على معيار الشمولية الذي يميز بين الأهداف الكلية والجزئية:

أ- الأداء الكلي:

إن إنجاز المنظمة هو كيان معقد ناتج عن الجهود المشتركة لجميع مكوناتها ووظائفها وأنظمتها الفرعية. لا يمكن عزوها إلى أي جزء دون الإقرار بالمساهمات التي قدمتها الأجزاء الأخرى.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

ب- الأداء الجزئي:

يتم تقييم أداء المنظمة على مستوى النظام الفرعي ويتم تصنيفها بناءً على المعايير المعتمدة. قد يعتمد هذا التصنيف على الوظيفة ، مثل الأداء المالي أو الفردي. من المهم أن نتذكر أن الأداء العام للمؤسسة هو نتيجة التفاعل بين أنظمتها الفرعية المختلفة.

❖ معيار الطبيعة:

يشمل تصنيف الأداء الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفنية. لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها فقط من خلال الأداء الاقتصادي لأنها مترابطة مع الجوانب الأخرى ؛ على سبيل المثال ، الأداء التكنولوجي ضروري لتحقيق الأداء الاقتصادي. (سبرينة مانع، 2008، صفحة 17).

❖ معيار الأجل:

يتم تصنيف تقييم الأداء بناءً على هذا المعيار إلى ثلاثة أطر زمنية مميزة: طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى. ومع ذلك ، تعتبر طريقة التصنيف هذه إشكالية بسبب التحدي المتمثل في التمييز الدقيق بين المواعيد النهائية والتنبؤ بمواعيدها الدقيقة. (سميرة عبد الصمد، 2008، صفحة 55).

📊 معايير الأداء :

يعد الأداء الوظيفي أحد أهم جوانب العمل. تتم مراقبة هذا المتغير وقياسه وتحليله باستمرار في المؤسسات ، مما يجعله المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها. يستخدم المتخصصون في علم النفس الصناعي والتنظيمي مصطلح "معايير الأداء" لوصف الأساليب والتقنيات المختلفة المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي. تعمل هذه المعايير كوسيلة للتمييز بين الأداء الوظيفي الناجح والأداء الوظيفي غير الناجح. يمكن تصنيف معايير الأداء إلى فئتين ، وهما المعايير الكمية الواضحة ومعايير التقييم الموضوعية والذاتية.

❖ المعايير الكمية الواضحة:

يشار إلى قياس العوامل التي يمكن التعبير عنها بسهولة من الناحية العددية باسم قياس الإنتاجية. يشمل هذا القياس الكمي لوحات الإنتاج وحجم المبيعات والمدة المطلوبة لمعالجة المعلومات.

❖ المعايير التقديرية :

عندما يتعلق الأمر بتقييم أداء الأفراد ذوي الخبرة ، فإننا نشير إلى ممارسة إصدار الأحكام أو التقديرات. هذا مهم بشكل خاص في الحالات التي يتم فيها استخدام معايير كمية متعددة ، مثل عند تقسيم المسؤوليات بين المشرفين. قد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

يكون من الصعب تحديد إجراءات معينة تشير إلى القيادة الناجحة أو الأداء الإشرافي ، وهذا هو السبب في أن الأحكام أو التقديرات غالبًا ما تستند إلى التعليقات الواردة من الرؤوسين أو من المشرف نفسه.

المطلب الثالث: طرق قياس وتحسين أداء الموظفين.

1- طرق قياس أداء الموظفين:

يُعرّف قياس الأداء بأنه ذلك الجزء من العملية الإدارية الذي يتم فيه استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الهيئات والمنظمات التابعة لها من خلال استخدام الموارد المتاحة ، لقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفًا خلال فترة زمنية محددة ، ودرجة التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمة. ثم الكشف عن أوجه القصور (إن وجدت) والعمل على معالجتها في الوقت الحاضر وتجنب تكرارها في المستقبل ، فضلا عن كونك على الجانب الإيجابي من الأداء والاستفادة منها إلى أقصى حد ، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير الأداء وتحسينه. من الوكالات الحكومية. توجد فروق في تعريف مفهوم قياس الأداء في العديد من الدراسات. (مخير، عبدالعزيز جميل وآخرون، 2000، صفحة 14)

يعتبر (Aguinis Herman, 2009, p. 56) قياس الأداء عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء ومتابعة مستوى تطوره بشكل مستمر على مستوى الموظف والوحدة الإدارية والمؤسسات ، ويتم ضمان فعالية وكفاءة التنفيذ وتقديم الملاحظات وربطها للأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

وبحسب رزيق فإن قياس الأداء هو تحديد النتائج النهائية للأعمال والأنشطة التي تقوم بها الجهات الحكومية ، ومن ثم تطوير المعايير ومقارنتها بالنتائج المحققة. (رزيق كمال ، 1425هـ، صفحة 5)

منهجية قياس الأداء هي أداة قياس تستند إلى مجموعة من العمليات والمنهجيات العلمية المجربة والمثبتة والتي يجب أن تتضمن محورًا استراتيجيًا لأداء هيئات ومؤسسات القطاع الحكومي من خلال التركيز على أهدافها الاستراتيجية والقدرة على توليد الأداء العام. مؤشرات للقسم ، وكذلك مؤشرات أداء فنية محددة تختلف حسب المؤسسة. (Harry P. Hatry, 2009, p. 69)

تستخدم المنظمات المختلفة العديد من أنظمة القياس لتحسين مستويات الأداء. وفي المقابل ، هناك العديد من النماذج لقياس الأداء ، كما تتنوع نتائج القياس ، بما في ذلك:

نموذج التميز في الأعمال الذي يتضمن تسعة عناصر ، خمسة منها تغطي ما تفعله المنظمة (القيادة ، والأفراد ، والسياسة والاستراتيجية ، والشراكات ، والموارد ، والعمليات) وأربعة تركز على النتائج (رضا الموظفين ، ورضا المستفيدين ، والتأثير الاجتماعي والنتائج مؤشرات الأداء).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمركز التنظيمي وكفاءة أداء العمال

- ✚ الاستثمار في الأفراد (Investment in Peoples) ينعكس الاستثمار في الأفراد في تنمية الأفراد بكافة جوانبها ، وله أثر إيجابي على أداء الجهات الحكومية.. (عشوني محمد أحمد. نايف ضيف الله الروقي، 1430هـ، صفحة 25)
- ✚ نموذج Charter Mark معبراً عنه في ISO باسم إدارة الجودة الشاملة. يعتمد النموذج على حقيقة أن فعالية وكفاءة الجهة الحكومية في تقديم خدمات عالية الجودة تعتمد على درجة التكامل بين أنشطة الجهة الحكومية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (Mcadam and Saulters,, 200, p. 127)
- ✚ نموذج المقارنة المعيارية: يعتبر من النماذج التقليدية لقياس الأداء ويستخدم لفحص عمل الوكالة الحكومية نفسها على مدى فترة أو فترات سابقة ومع المنظمات المماثلة في النشاط من أجل السعي لتصحيح الاختلالات. (عباس هاشم عبد الله، 2005، صفحة 6)
- ✚ يتم استخدام نموذج جودة الخدمة Servqual لقياس ما يسمى بفجوة جودة الخدمة ، والتي يعترف بها ويدعمها معظم الباحثين لمصادقيتها وتطبيقها العملي لسد الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وتصورهم لجودة الخدمة. الأداء الفعلي للخدمات التي يتلقونها. (Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., 1988, p. 12)
- ✚ يعد نموذج Six Sigma أحد النماذج التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء. التوجه الأساسي لمنهجية Six Sigma هو تطبيق إستراتيجية قائمة على القياس تركز على تحسين العمليات وتقليل الاضطرابات. تسمى الإستراتيجية التي تدعمها منهجية Six Sigma DMAIC (والتي تعرف بتحسين نظام التحكم في تحسين تحليل القياس للعمليات الحالية التي تنحرف عن المواصفات أدناه وتتطلب تحسيناً تدريجياً. (Bloomquist peg and , Yeager Julia , 2008, p. 161)
- ✚ نماذج تحليل غلاف البيانات (DEA) تستخدم نماذج تحليل غلاف البيانات (DEA) لقياس الكفاءة. تعتبر طريقة مناسبة لتحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة يتم قياسها بوحدات مختلفة. يمثل هذا القياس أداة جديدة قوية لمؤسسات الإنتاج أو الخدمة. يستخدم على نطاق واسع ووجد تطبيقات متعددة في قطاعات مختلفة من الاقتصاد ، يخدم أهداف المنظمات كدليل للتطوير التنظيمي وتحسين الأداء والإنتاجية. (Cooper W., 2004, p. 56) .
- ✚ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي وسيلة حديثة لقياس المنظمات الحكومية وأنشطتها الإستراتيجية ومستويات الأداء من منظور شامل (Kaplan, 1992, pp. 71-80) تحقيق وقيادة وتحفيز الأداء المستقبلي ، لذلك يجب اشتقاق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء من الأهداف الإستراتيجية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

2- تحسين وتطوير أداء الموظفين.

فلسفة تحسين الأداء هي سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يوجد اعتقاد سائد بأن هناك حاجة للتحسين المستمر لجميع العوامل التنظيمية المستخدمة في المؤسسة حيث أنها تعتمد على إيجاد أفضل طريقة بين المنظمة الداخلية والمؤسسة. الانسجام الذي يستخدمه أسلوب الإدارة والبيئة.

1-2- تعريف تحسين الأداء:

يتم تعريف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لزيادة الإنتاج وإنتاجية العملية ، ودمج التكنولوجيا المناسبة للاستخدام الأمثل لرأس المال. (عبد الحكيم أحمد الخزامي، 1999، صفحة 11)

المبادئ الأساسية لتحسين الأداء هي كما يلي:

- ✓ إدراك تلبية احتياجات العملاء (الداخلية / الخارجية) وتوقعاتهم.
- ✓ إزالة الحواجز والحواجز وتشجيع مشاركة جميع الموظفين ، لا سيما من يتمتعون بالقدرة والمهارة والإبداع.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ قياس الأداء وتتبعه باستمرار.

هناك طريقتان أساسيتان لتحسين الأداء ، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري. يهتم التحسين المستمر بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها من خلال تكوين فرق تطوير مهمة بحل المشكلات باستخدام أدوات الجودة. أما بالنسبة للتحسين الجذري ، فهو ليس تدريجياً بل قفزة في مستوى الأداء ، وهو النهج الذي تتبعه المؤسسات عندما يكون هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المطلوب لإرضاء العملاء أو مواجهة المنافسة.

يوضح الجدول التالي خصائص التحسين المستمر والمتزايد وفقاً لعدة معايير: طبيعة التغيير ، نقطة البداية ، تواتر التغيير ، الوقت المطلوب ، المشاركة ودرجة التغيير. (مومن شرف الدين، 2012/2011، الصفحات 59-60).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للمدخل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الجدول رقم (1-1): متغيرات أنماط التحسين

التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفض	مرتفعة	تكرار التغيير
طويل	قصيرة	الوقت اللازم
من الأعلى إلى الأسفل	من الأسفل إلى الأعلى	المشاركة
واسع – بين الأقسام-	ضيق – داخل الأقسام -	مدى التغيير

المصدر: محمد فلاق، (محمد فلاق، 2013، صفحة 31).

يتم تضمين مدخلين للتحسين المستمر والتحسين الجذري في إرضاء العملاء من خلال تعديل عمليات المنظمة.

ترتبط أنواع التحسينات بالقيود هي: (مومن شرف الدين، 2011/2012)

- ✓ الصعوبات الفنية المرتبطة بالحصول على الكفاءات والمؤهلات المطلوبة للتحسين.
- ✓ حجم الموارد ، سواء كانت مالية أو بشرية ، التي تم حشدتها لتنفيذ التحسينات.
- ✓ مستوى الالتزام المتوقع من الإدارة العليا ليؤدي بشكل فعال إلى تحسين الأداء.

يشير نهج التحسين المستمر إلى تغييرات صغيرة ومتكررة وتدرجية حيث تحدث التحسينات خلال فترة زمنية قصيرة ، بينما يشير التحسين الجذري إلى تغييرات كبيرة ومحددة لا تتعلق بالعمليات الحالية للمؤسسة وتتطلب فترة تنفيذ أطول.

من المهم توضيح أنه لا يوجد مدخل أفضل من الآخر ، حيث أن كلا المدخلين مكملان ويوفران أداءً عاليًا وأداءً طويل الأمد. لذلك ، من الضروري لكل مؤسسة أن تحسن بعضها البعض بشكل مستمر ودوري ومستمر.

2-2- أبرز طرق تحسين الأداء:

تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء أنه أداة تستخدم لتحديد أنشطة المنظمة في جوانب مختلفة مثل الإدارة والإنتاج والتكنولوجيا والتسويق والتخطيط ، بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من أجل التعرف عليها. الانحرافات. عادة ما تكون المقارنة بين ما تم تحقيقه بالفعل في نهاية فترة زمنية محددة والهدف ، حيث يتم تعريفه على أنه مقياس لمدى استخدام الوحدة التنظيمية للتدابير المناسبة لتحقيق هدف ، والغرض هو اكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

والتحقيق في أسبابها لتقوية الجوانب الإيجابية والقضاء على السلبيات. (زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي، 2007، صفحة 124)

وبالتالي ، يعكس تقييم الأداء كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية ، وكيفية استخدام هذه الموارد بطريقة تحقق أهدافها. لذلك يجب أن يحاول التقييم الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما هو مستوى الأداء الحالي؟ هل يمكن تحسين وتطوير مستويات الأداء الحالية؟ كيف يمكن أن يكون هذا؟

لا يمكن تحقيق عملية تقييم الأداء إلا من خلال عدد من المراحل ، بما في ذلك: (حمزة محمود الزبيدي، 2011، صفحة 88)

✓ وضع معايير لقياس الأداء.

✓ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له.

✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء..

إذا تم تنفيذ عملية تقييم الأداء ، فستضمن تحقيق الأهداف التالية: (حمزة محمود الزبيدي، 2011، الصفحات 92-93)

✓ يقيس تقييم الأداء مدى نجاح المؤسسة من خلال جهودها لمواصلة أنشطتها نحو تحقيق أهدافها.

✓ توفر أنظمة قياس الأداء المعلومات لجميع المستويات الإدارية في المنظمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرار على أساس الحقائق العلمية والموضوعية.

✓ يُظهر تقييم الأداء مدى تقدم المؤسسة بشكل جيد أو ضعيف ، مقارنة بالمؤسسات المماثلة في الوقت والزمان والمكان ، من خلال نتائج الأداء الفعلي للمؤسسة.

✓ يساعد على خلق منافسة بين الإدارات والإدارات والوكالات المختلفة ، والتي بدورها تدفع الوكالات إلى تحسين مستويات الأداء.

✓ يؤدي إلى الكشف عن الموظفين المؤهلين وتحديد العناصر التي تتطلب المساعدة لتحسين أدائهم.

✓ يؤدي تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف المعلنة.

➡ مراقبة التسيير ودوره في تحين الأداء:

الرقابة الإدارية هي أداة مفيدة للمسؤولين لتعبئة الموارد ، واستخراج وتحليل مؤشرات الأداء ، ووضع خطط لتحسين الأداء. الميزانيات التقديرية وبطاقات الأداء المتوازن هما طريقتان مستخدمتان على نطاق واسع لرصد وتقييم الأداء في المؤسسات ، حيث يقدم كل منهما مزايا فريدة لقراءة التطورات المستقبلية وتحسين الأداء العام. (ناصر دادي عدون، 2004، صفحة 45)

✓ مراقبة الموازنات كأداة لتحسين الأداء:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميزان التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الإجراء الأولي نحو تقييم الأداء وتحسينه هو مراقبة الميزانية المخصصة. على الرغم من أن هذا النهج لم يعد كافياً في منطق القيادة المعاصر ، إلا أنه كان يعتبر في يوم من الأيام حجر الزاوية في الرقابة الإدارية ، (السعيد بريش ونعيمة يحيوي، 2012/2011، صفحة 34) تعتبر الموازنة واحدة من أهم الأدوات لأنها تجمع بين التخطيط والتحكم ، ويتم استخدامها لتقييم الأداء بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً ، والتي يتم تعيينها باستخدام البيانات التاريخية. علاوة على ذلك ، يتم استخدامه لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر ضمن الميزانية ، مما يمكن المؤسسة في نهاية المطاف من تتبع الأداء وتحسينه في نهاية الفترة. يتضمن هذا الإجراء مراقبة الأداء وتقييمه وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. (عبد العزيز النجار، 2007، صفحة 144)

تتضمن عملية مراقبة الميزانية قياس الأداء ومقارنته بالأداء المقدر ، وتحديد العوامل التي تسببت في أي انحرافات ، وتنفيذ التدابير التصحيحية لمعالجة المواقف غير المرغوب فيها. قد تشمل هذه التدابير تحسين الأداء الفعلي أو تعديل الميزانية المقدرة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

✓ بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن. سنة 1990 بأمريكا الشمالية. على يد البروفيسور ر. كابلان والمستشار المؤسس لوحدة الأبحاث D.Norton.KPMG وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية بغرض تقييم أدائهم. لاحظ الباحثون أثناء دراستهم أن المديرين لا يفضلون طريقة تقييم على أخرى. إنهم في الواقع يبحثون عن تقييم يحقق التوازن بين التقييم المالي والعملي، وهذا سمح بإيجاد مؤشر. أداء شامل. يعطي للمسيرين نظرة سريعة. وكاملة حول نشاط المؤسسة. (نعيمة يحيوي وخديجة لدرع، 2011، صفحة 124)

بطاقة الأداء المتوازن ، المعروفة باسم BSC باللغة الإنجليزية و Tableau de bord prospectif (équilibrés) باللغة الفرنسية ، هي مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وفي الوقت المناسب عن أداء الشركة. هذا المصطلح مشتق من ترجمته العربية ، مما يعني لوحة تحكم متوازنة أو لوحة معلومات مستقبلية ، وله تعريفات متعددة.. (إبراهيم الخلف المكاوي، 2009، صفحة 72)

يُعرف أيضاً باسم الجهد المنهجي الأول لمحاولة تصميم نظام قياس الأداء الذي يتضمن ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر لأنه يوحد جميع المعايير التي تستخدمها المنظمة.. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2006، صفحة 278)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أحدث الأدوات المستخدمة كأحد تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وهي مهمة لقياس الأداء العام للمؤسسة التي تحاول المنظمة من خلالها ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية بدلاً من مجرد التركيز على الأمور المالية. النتائج (العائد على الاستثمار ، القيمة المضافة) ، ولكن أيضاً من خلال التركيز على ثلاث مجموعات إضافية للعملاء (الرضا ، الاحتفاظ بالعملاء ، السوق ، الحصة السوقية) ، العمليات الداخلية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

(الجودة ، الوقت ، التكلفة ، المنتج) والنمو والتعلم (درجة رضا الموظف) ، نظام المعلومات ، الدافع) ، والتي يمكن أن تؤدي إلى فهم أعمق للعوامل التي تحرك الأداء ، وذلك لتحديد المشاكل في المنظمة والعمل على حلها ، ومن ثم تحسين أداء المنظمة. (تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تفات، 2011، صفحة 244).

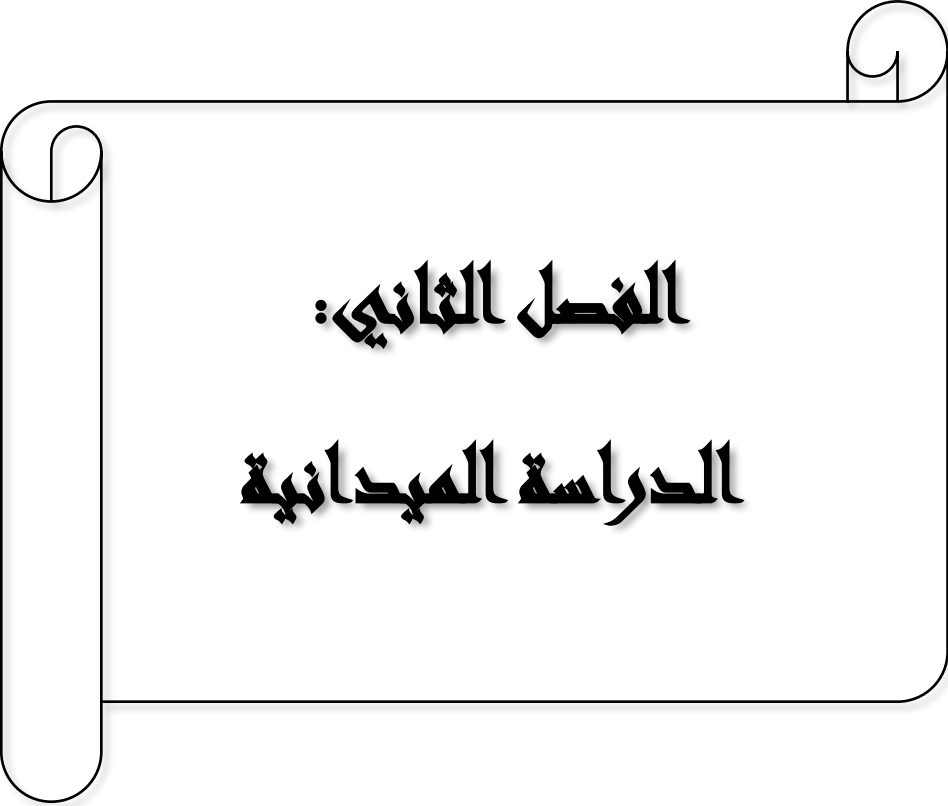
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للميكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال

الخلاصة:

إن نجاح مؤسسات اليوم في تحقيق أهدافها وأهدافها لا علاقة له بالأصول المادية التي تمتلكها ، بل يعتمد إلى حد كبير على القدرات الإنتاجية لهذه المنظمات ، فضلاً عن كفاءة وفعالية الموارد البشرية التي تعمل عليها. هم. اليوم ، أصبح الأفراد الثروة حقيقياً لأي مؤسسة تجارية ، سواء كانت اقتصادية أو خدمية ، لذلك تعمل مؤسسات اليوم بجد ، وتنفق الأموال ، وتقضي الوقت لاختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة ، ومنحهم رعاية خاصة ، وتزويدهم بالتدريب والتطوير ، وإعطاء إنهم يحفزونهم ويساعدونهم على تلبية احتياجاتهم ، وفي المقابل يطالبون بالولاء والتفاني. خدمتها وتقديم أداء ممتاز لتحقيق أهدافها.

وان عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى قياس ما أنجزته المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له. يتطلب الأداء خطوات متعددة تعتمد على عدد من المقاييس والمعايير أو الانحرافات التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو حتى معاملتهم وفقاً لذلك. على المدى القصير والطويل.

بالنسبة للمؤسسة ، فإن عملية الأداء ، بالإضافة إلى فهم التقدم المحرز في السياسة ، توفر أيضاً معلومات موضوعية ودقيقة حول نقاط القوة والضعف لدى موظفيها عندما يؤدون واجباتهم خلال فترة زمنية معينة ، مما يؤدي إلى تنشيطها البشري والتقني والموارد المالية ، وتولد تأثيرات بيئية خارجية. تغييرات خارجية تمنحها القدرة على تصميم استراتيجية تعتمد على الإدارة الجيدة والتخطيط المستقبلي.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

تمهيد: 

بعد التطرق في الفصل الأول الى الهيكل التنظيمي والأداء الموظفين سيتم التطرق في هذا الفصل الى دراسته نظريا على احدى المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية ترقى وانتميزي لولاية ايليزي.

كما نعلم جميعاً ، يعتمد البحث على تحليل الظاهرة أو المشكلة المدروسة ، ويتم استخدام الطرق والأساليب لتوجيه تقدم عملية البحث ، وعليه سنتناول في هذا الفصل نبذة عن المؤسسة الاستشفائية التي تم اختيارها والتي تعتبر محل الدراسة وهي مؤسسة ترقى وانتميزي وصولا الى الإطار المنهجي للدراسة ومعالجة البيانات المستخدمة ومناقشتها.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

المبحث الأول: دراسة وتحليل نتائج التطبيقية.

المطلب الأول: وصف المنهج البحث.

1- منهجية البحث:

تعتمد مصداقية البحث بشكل أساسي على درجة تقدمه واعتماده على طرق بحث منظمة وصحيحة ، مما يوفر له نظاماً وضبطاً ، مما يمهّد الطريق لفهم الظاهرة قيد الدراسة وتحديد الموقف وعواملها مؤثرة عليها ، وعلى هذا الأساس يهدف هذا البحث الى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية.

في سبيل تحقيق الغرض البحثي ، نستخدم طرق التحليل الوصفي لجمع كافة المعلومات والبيانات الواردة في الاستبيان ، واستخدام طرق متنوعة لتحليلها ومناقشتها ، والتي سيتم مناقشتها لاحقاً.

2- تعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في كافة موظفين المؤسسة العمومية الاستشفائية ترقى وانتميزي حيث تم توزيع 29 استبيان في ولاية ايليزي وتم استرجاع كل الاستبانات وكلها قابلة للتحليل وبذلك تكون عينة الدراسة مكونة من 29 فرد لكل الاستبانات.

3- النموذج العام للدراسة:

النموذج العام للدراسة هو نموذج يجمع جميع العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الواضحة ، وقد اتبعنا الطريقة التي اقترحها (تشرشل ، 1979) ، حيث اعتمد معظم الباحثين المراحل الثلاث التالية. (Churchill G.A., 2011, p. 80)

✓ تحديد النموذج المفاهيمي للدراسة.

✓ بدءاً من المرحلة الاستكشافية المؤدية إلى تكوين مجموعة من العبارات أو الفرضيات Alpha

Kremenbach ، ومن خلال تحليل Alpha ، سيتم تنقية هذه العناصر من خلال تطبيق مقياس عالمي

تأكيدي.

✓ التحقق من مصداقية المشروع وصحته وشرعيته ، وزيادة الاتساق الداخلي للبحث.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

❖ ترميز المتغيرات الكامنة والجلية:

بما أن المتغيرات الكامنة غير قابلة للقياس ، يجب أن تكون هناك متغيرات جلية ، وبسبب قابليتها للقياس ، فإنها تساهم كمياً في التعبير عنها. يشكل الجمع بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية لها ما يسمى بنموذج القياس بالنسبة لنا. والغرض من ذلك هو تبسيط وتسهيل قراءة المتغيرات الصريحة والكامنة ، نستخدم الجدول التالي (1-2) الذي يوضح المتغيرات الكامنة والجلية لكل متغير كامن والرموز المستخدمة.

الجدول رقم (1-2): المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية والرموز المستعملة.

المتغيرات الجلية	المتغيرات الكامنة
V1. V2. V3. V4. V5. V6. V7. V8. V9. V10. V11. V12.	الهيكل التنظيمي
V13. V14. V15. V16. V17. V18. V19. V20. V21. V22. V23. V24. V25.	كفاءة الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين.

❖ مقياس ليكرات الخماسي:

مقياس "ليكرات الخماسي" والهدف منه التعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية من خلال المتغيرات الكامنة والجلية والمكون من درجات الموافقة التالية:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكرات الخماسي.

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم حساب درجة الموافقة بالطريقة التالية:

درجة الموافقة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

درجة الموافقة = $(5 - 1) / 5 = 0,8$

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

وبذلك تكون درجة الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (2-3): درجة الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي.

5-4,2]	4,2-3,4]	3,4-2,6]	2,6-1,8]	1,8-1]	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: تقييم أداة قياس التحليل العاملي الاستكشافي.

والغرض من ذلك هو تبسيط نموذج القياس ، وتحسين أداء أدوات القياس المستخدمة ، والقضاء على التعبيرات التي تسبب مشاكل في عملية تحليل العوامل. سوف نعتمد على تحليل عامل الاستكشاف لأداة القياس (نموذج القياس) لتسهيل هذه العملية. استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS22 لإجراء بعض التحليلات الاستكشافية للعاملين كمرحلة أولى من عملية التحليل.

1- اختبار صدق أداة القياس:

تم عرض أداة الدراسة الرئيسية على مجموعة من المحكمين بالجامعة ايليزي وهذا لتحقيق من مدى صدق هذه الأداة وقد تم إجراء التعديلات اللازمة نسبة للملاحظات المختلفة المقدمة وتم أخذها كلها بعين الاعتبار للوصول الى الاستبيان النهائي.

2- اختبار ثبات أداة القياس:

الاتساق الداخلي ، أي ثبات أدوات البحث ، هو أحد الأساليب التي يستخدمها الباحثون لإضفاء المصداقية على أدواتهم البحثية. يشير الاستقرار هنا إلى مدى قدرة الأدوات على الحصول على نتائج مماثلة في ظل ظروف التطبيق. والشروط والأحكام ، لأن هذه هي جودة أداة القياس. ومن أشهر وأهم اختبارات قياس الثبات نجد كرونباخ الفا.

1-2- اختبار الفا كرونباخ:

وفقًا لـ kaister.h و caffrey ، يعد هذا الاختبار الأكثر استخدامًا من قبل العديد من الباحثين لقياس التجانس الداخلي لشروط الاستبيان. وعليه فقد تم استخراج قيم ألفا لجميع عناصر القياس ، وتظهر النتائج في الجدول التالي.

(Kaister.H and Caffrey.J, 1965, pp. 1-14)

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

الجدول رقم (2-4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

عدد العبارات	الابعاد	معامل الفا لكرونباخ
12	الهيكل التنظيمي	0.909
13	كفاءة الأداء	0.776
25	جميع الابعاد المقياس	0.900

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أنَّ معامل الثبات للمحاور والمقدر بـ 0,900 قد فاق المعدل الذي يمثل الحد الأدنى المتعامل به والمقدر بـ 0.6 وهذا ما يعكس ثبات أداة القياس وعليه يمكننا القول ان في هذه المرحلة تتصف أداة القياس باتساق جيد أي ثبات داخلي.

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل القيام بالدراسة قمنا باستعانة بي برنامج spss وذلك لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لكل البيانات التي تم تجميعها من الدراسة الميدانية بالاعتماد على سلم التقديرات لكرات الخماسي كما استخدمنا في معالجة البيانات عدة أساليب إحصائية مناسبة لهذه الدراسة والتي نذكرها على النحو التالي:

- ✓ المتوسط الحسابي: يستعمل لترتيب اجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة.
- ✓ التكرار والنسب المئوية: تستعمل لتحديد نسب اجابات أفراد الدراسة والاستعانة بها في تحليل أجوبة المستجوبين.
- ✓ الانحراف المعياري: يستعمل لقياس درجة تشتت الإجابات بالنسبة للمتوسط الحسابي.
- ✓ مقياس الفا كرونباخ: يستعمل من أجل معرفة ثبات أداة القياس.
- ✓ اختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يستعمل لمعرفة الدلالة الإحصائية بين متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

4- الخصائص الوصفية لعينة البحث.

تم تحليل خصائص العينة بغاية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزع افراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

❖ الجنس:

الجدول رقم (2-5): توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	15	%52
الاناث	14	% 48
المجموع	29	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح انه من بين انه من بين 29 مشترك يوجد 48% إناث أي ما يعادل 14 فردة و52% ذكور أي ما يعادل 15 فرد.

❖ السن:

الجدول رقم (2-6): توزيع افراد العينة حسب السن.

السن	العدد	النسبة
من 20 - اقل من 30 سنة	8	% 28
من 30 - اقل من 40 سنة	12	% 41
من 40 - اقل من 50 سنة	6	% 21
أكثر من 50 سنة	3	% 10
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

من خلال الجدول أعلاه يتضح انه من بين 29 مشترك يوجد 28% يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة و 41% يتراوح سنهم بين 30 و 40 سنة و 21% يتراوح سنهم بين 40 و 50 سنة و 10% أكثر من 50 سنة.

❖ المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-7): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي و اقل
0%	0	متوسط
41%	12	ثانوي
35%	10	جامعي
24%	7	دراسات عليا
100%	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

بناء على ما تم استعراضه يتضح لنا من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة ان معظم مشتركين ذو مستوى ثانوي بنسبة 41% أي ما يعادل 12 فرد وبإضافة الى ان هناك 7 افراد دراسات عليا أي ما يعادل 24% و 10 افراد ذو مستوى جامعي أي ما يعادل 35% في حين 0 مستجوب لهم مستوى ابتدائي ومتوسط.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

❖ الخبرة المهنية:

الجدول رقم (2-8): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	% 34
من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات	8	% 28
من 10 - اقل من 15 سنة	2	% 07
من 15 سنة - اقل من 20 سنة	3	% 10
أكثر من 20 سنة	6	% 21
المجموع	29	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح انه من بين 29 فرد يوجد 34 % لديهم خبرة اقل من 5 سنوات. في حين يوجد 28 % لديهم خبرة بين 5 و 10 سنوات. ولدينا فردين خبرتهم بين 10 و 15 سنة تي بنسبة 7 % . و 3 افراد لديهم خبرة بين 15 و 20 سنة. وأخيرا 21 % خبرتهم اكثر من 20 سنة أي ما يعادل 6 افراد.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة حول محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

1- التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة حول محاور الدراسة:

سيتم خلال هذا المطلب التحليل الوصفي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية بحيث سيتم تحليل كل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة لعينة الدراسة حيث تنقسم الى متغيران وهوما الهيكل التنظيمي. وكفاءة الأداء.

❖ الهيكل التنظيمي:

بين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

الجدول رقم (9-2): تقييم إجابات افراد العينة الهيكل التنظيمي.

العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
V1	التكرار	3	10	7	7	2	2.82	1.13	محايد
	النسبة %	10.3	34.3	24.1	24.1	6.9			
V2	التكرار	2	12	3	11	1	2.89	1.11	محايد
	النسبة %	6.9	41.4	10.3	37.9	3.4			
V3	التكرار	4	11	6	5	3	2.72	1.22	محايد
	النسبة %	13.8	37.9	20.7	17.2	10.3			
V4	التكرار	2	10	5	5	7	3.17	1.33	محايد
	النسبة %	6.9	34.5	17.2	17.2	24.1			
V5	التكرار	4	8	6	6	5	3.00	1.33	محايد
	النسبة %	13.8	27.6	20.7	20.7	17.2			
V6	التكرار	3	9	8	7	2	2.86	1.12	محايد
	النسبة %	10.3	31.3	27.6	24.1	6.9			
V7	التكرار	4	13	5	4	3	2.62	1.20	محايد
	النسبة %	13.8	44.8	17.2	13.8	10.3			
V8	التكرار	4	5	5	4	11	3.44	1.50	غير موافق
	النسبة %	13.8	17.2	17.2	13.8	37.9			

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

V9	التكرار	2	11	1	7	8	3.27	1.41	محايد
		6.9	37.9	3.4	24.1	27.6			
V10	التكرار	1	9	5	4	10	3.44	1.35	غير موافق
		3.4	31	17.2	13.8	34.5			
V11	التكرار	1	8	4	6	10	3.55	1.32	غير موافق
		3.4	27.6	13.8	20.7	34.5			
V12	التكرار	0	6	9	8	6	3.48	1.05	غير موافق
		0	20.7	31	27.6	20.7			
نتيجة المحور الاول	التكرار	30	112	59	74	68	3.10	0.89	محايد
		8.74	32.65	17.20	21.57	19.80			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من الجدول أعلاه يتبين أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون بدرجة عالية على كافة عبارات ل الهيكل التنظيمي بحيث ان بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.30) وانحراف معياري يقدر بـ (0.89).

حيث تفسر هذه النتائج ان افراد العينة محايدون بدراجه عالية عن الهيكل التنظيمي للمستشفى . وهذا يبين ان الهيكل التنظيمي للمستشفى أي إدارة المستشفى لا تقوم بمهامها على اكمل وجه ولا تراعي للتنظيمي داخل المستشفى.

❖ كفاءة أداء العمال:

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة أداء العمال.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

الجدول رقم (2-10): تقييم إجابات افراد العينة كفاءة أداء العمال.

العبارات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
V13	التكرار	0	6	4	9	10	3.79	1.14	غير موافق
	النسبة %	00	20.7	13.8	31	34.5			
V14	التكرار	4	14	6	3	2	2.48	1.08	موافق
	النسبة %	13.8	48.3	20.7	10.3	6.9			
V15	التكرار	3	8	7	6	5	3.06	1.27	محايد
	النسبة %	10.3	27.6	24.1	20.7	17.2			
V16	التكرار	1	3	11	10	4	3.44	0.98	غير موافق
	النسبة %	3.4	10.3	37.9	34.5	13.8			
V17	التكرار	3	16	4	3	3	2.55	1.15	موافق
	النسبة %	10.3	55.2	13.8	10.3	10.3			
V18	التكرار	5	8	10	2	4	2.72	1.25	محايد
	النسبة %	17.2	27.6	34.5	6.9	13.8			
V19	التكرار	7	7	5	6	4	2.75	1.40	محايد
	النسبة %	24.1	24.1	17.2	20.7	13.8			
V20	التكرار	2	11	7	6	3	2.89	1.14	محايد
	النسبة %	6.9	37.9	24.1	20.7	10.3			

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

V21	التكرار	2	10	2	9	6	3.24	1.32	محايد
	النسبة %	6.9	34.5	6.9	31	20.7			
V22	التكرار	4	7	7	6	5	3.03	1.32	محايد
	النسبة %	13.8	24.1	24.1	20.7	17.2			
V23	التكرار	0	3	2	9	15	4.24	0.98	غير موافق بشدة
	النسبة %	00	10.3	6.9	31	51.7			
V24	التكرار	4	12	6	3	4	2.68	1.25	محايد
	النسبة %	13.8	41.4	20.7	10.3	13.8			
V25	التكرار	0	8	5	5	11	3.65	1.26	غير موافق
	النسبة %	00	27.6	17.2	17.2	37.9			
نتيجة المحور الثاني	التكرار	35	113	76	77	76	3.12	0.62	محايد
	النسبة %	9.28	29.97	20.15	20.42	20.15			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

من الجدول أعلاه يتبين أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون بدرجة متوسطة على كافة عبارات ل كفاءة أداء العمال حيث ان متوسط حسابي يقدر بـ (3.12) وانحراف معياري يقدر بـ (0.62).

حيث تفسر هذه النتائج ان المستهلكين محايدون عن كفاءة الأداء إذا ان اغلبية لا يعتبرون ان كفاءة الأداء ذات جودة عالية وهي أيضا غير مميزة في نظرهم.

2- تحليل النتائج واختبار الفرضيات الدراسية:

بعد تحليل وتقييم اجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية في ولاية ايليزي سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الكامنة التابعة

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

لها وذلك بالاستعانة بنتائج التحليل البرامج الاحصائي spss وقد تم اعتماد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

بحيث يتم رفض الفرضية إذا كانت قيمة الفا أكبر من 5% أي أكبر من 0.05 بحيث تدل على عدم وجود علاقة الارتباط بينهم. بينما يتم قبولها إذا كانت قيمة الفا اقل من 5%.

حيث يتم قياس قوة ونوع الارتباط بين متغيرين وفقا الجدول التالي.

الجدول رقم (2-11): قيم قياس قوة ونوع الارتباط بين متغيرين.

القيمة معامل الارتباط	+1	ما بين 0.70 و 0.99	ما بين 0.50 و 0.69	ما بين 0.01 و 0.49	0
المعنى	ارتباط طردي تام	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي ضعيف	لا يوجد ارتباط خطي

المصدر: من إعداد الطالبين.

سيتم خلال هذه الدراسة اختبار الفرضية التالية:

الفرضية: للهيكل التنظيمي تأثير إيجابي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية. 🇸🇦

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

الجدول رقم (2-12): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Correlations			
		الهيكل التنظيمي	كفاءة الأداء
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	.558**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	29	29
كفاءة الأداء	Pearson Correlation	.558**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	29	29

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS).

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال.

نلاحظ من خلال الجدول انه توجد علاقة ارتباط بين قيمة الهيكل التنظيمي وكفاءة أداء الموظفين حيث كان معامل الارتباط 0.558 وهو دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهم حيث كانت قيمة الفاتساوي 0.002 وهي أصغر من 5%.

نستنتج انه يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال.

الفصل الثاني: الدراسة ميدانية

الخلاصة:

لقد قمنا بتجسيد ما جاءت به الفصول السابقة حيث يتضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية بولاية ايليزي حيث تم استخدام خلال هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بحيث تم استهداف زبائن المؤسسة كأفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم 29 فرد وقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها وقد تم اختبار الفرضية المطروحة ضمن الدراسة بحيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة لكل من متغيرات الهيكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال وقد أظهرت النتائج في الأخير قبول الفرضية المطروحة حيث يؤثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال.

وقد اثبتت نتائج الاستبيان الممثل في استمارة الأسئلة الموضوعية ان افراد العينة محايدون بدرجة عالية وهذا في كل من قيمة الهيكل التنظيمي وكفاءة أداء العمال حيث تدل هذه النتائج ان عملية التنظيم والتسيير وكفاءة الأداء ليست ناجحة.

الخاتمة عامة

تواجه المنظمات اليوم صعوبات هائلة ومستمرة بسبب التغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع تلك البيئة ، والتغيرات السريعة التي تسبب مصير المنظمة في التلاشي والافلاس.

وبما أن المنظمة هي العمود الفقري لهذه التغيرات ، فهي تسعى إلى الابتكار المستمر في الأساليب والتقنيات ، وتواجه التحديات والتكيف معها ، بدلاً من تجاهلها ومحاولة تجنبها ، من خلال تغيير آليات الإدارة التقليدية (التقليدية) ، واعتماد استراتيجية شاملة ومتكاملة. الحلول ، اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والنمو.

في هذه الدراسة تناولنا العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكفاءة أداء الموظف ، لذلك حاولنا تبسيط هذه العلاقة قدر الإمكان من خلال فهم الجوانب النظرية للمتغيرات المدروسة ، وتأسيسها في الواقع الميداني من خلال ما فعلناه في الدراسة الميدانية في المستشفى يتم تقديم دراسات الحالة وأهم النتائج في النهاية. تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة وتفسيرها بالافتراضات مع الفرضيات التي أثبتت في الدراسة. تتم مراجعة نتائج وتوصيات البحث الحالي أدناه:

الهيكل التنظيمي ومشاركة موارد المعرفة داخل المنظمة ليس لها مفهوم محدد وموحد ، لكن الباحثين لديهم وجهات نظر ورؤى مختلفة.

العنصر البشري هو أهم مورد تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها.

المنظمات تخلق الإبداع والتعاون والمبادرة الجيدة بين الموظفين.

التعقيد في الهيكل التنظيمي موجود بقدرة غير محددة أو معتدلة ، أي أن الموظفين مترددون في التعامل مع قضايا التعقيد.

يتأثر الأداء بمجموعة متنوعة من العوامل التي تعيق تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة.

يتطلب هذا الأداء خطوات متعددة تستند إلى العديد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحرافات ، وحتى العلاجات قصيرة وطويلة الأجل.

عملية الأداء هي عملية هدفها أولاً وقبل كل شيء قياس العمل الذي تقوم به المنظمة في فترة زمنية محددة مقارنة بالعمل المخطط له.

تشجيع الموظفين على الإبداع والأداء العالي.

تثمين العنصر البشري وإعطائه صفة قانونية لتقييم أداء الشراكة.

يجب أن تفتح إدارة المستشفى خطوط اتصال بين الموظفين ومروسيهم ، وخاصة بينهم وبين المؤسسة ككل ، لضمان استمراريتهم مع المنظمة.

تدريب وتكوين لتعريف العمال بالمؤسسة ومدا أهميتها لأجل كسب الأفراد لها.

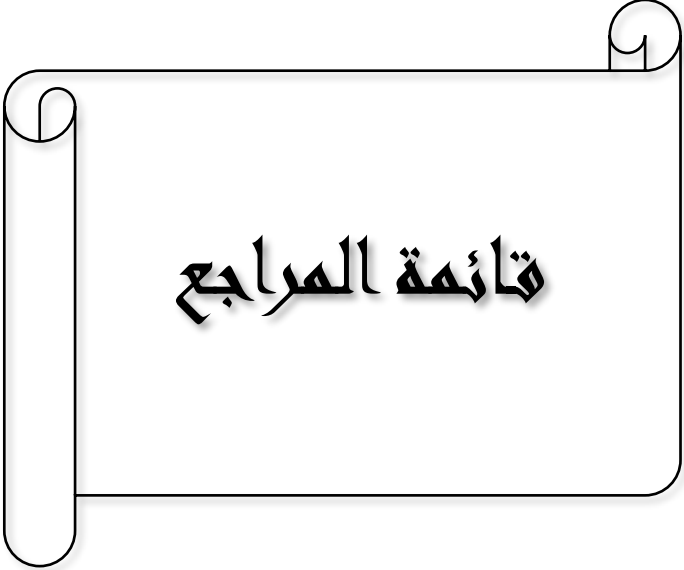
محاولات لزيادة مستويات أداء الموظفين من خلال تقديم مجموعة من الحوافز.

الخلاصة العامة

يعتبر أثر الهيكل التنظيمي في كفاءة أداء العمال من اهم المواضيع في مجال تطوير قدرات في مستشفيات الصحية في الوقت الحالي حيث يعتبر هذا المجال في بدايته الأولى في بلادنا حيث يحتاج الى الكثير من التعمق والاستفسار ويمكننا تجاوز الواقع الحالي بفضل إقامة البحوث الى حد الكفاية. كما ان هذه الدراسة تفتح افاق واسعة على مجالات من البحث والدراسة حيث تصب في خانة الاهتمام بهذا الميدان الحديث النشأة في الجزائر وقد خطرة علينا مجموعة من المواضيع التي لا تقل أهمية هي الاخرى ونذكر منها:

✚ اثر الولاء التنظيمي على كفاءة أداء العمال

✚ دور دورات التكوينية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء.



قائمة المراجع

- إبراهيم الخلوف الملكاوي. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الزيادات، محمد عواد. (2008). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة". عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- السعيد بريش ونعيمة يحيياوي. (2012/2011). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول.
- الشيخ الداوي. (2010-2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد السابع.
- العائش ، حاتم عبد الكريم خليل . (2010). "خصائص الهيكل التنظيمي على مستوى ممارسة الابداع كما يراه العاملون في وزارة الموارد المائية في العراق". الاردن: اطروحة دكتوراه.
- العبد الكريم ، رمزي مصطفى مفلح . (2009). الموازنة بين ابعاد الهيكل التنظيمي واستراتيجية الاعمال : دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. الاردن : رسالة و ماجستير جامعة اليرموك.
- العلوي ، شروق محمد . (2014). اثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستراتيجية في الاردن : دراسة ميدانية . الأردن: أطروحة دكتوراه جامعة مؤتة.
- العميان سليمان محمود. (2004). " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ". عمان الأردن: دار وائل للنشر . الطبعة الثانية.
- العيساوي، د كاظم جاسم. (2005). الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. الاردن.
- القايدي، سالم بن بركة. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه. . الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المطرفي، شميل بن بخيت. (2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- النميان، عبد الله عبد الرحمان. (2005). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية على شرطة منطقة جائل، رسالة ماجستير. . الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- امجد سعدي عبيدو . (2018). اكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية خليل و مقترحات لتطويره . فلسطين: رسالة الماجستير في ادارة الاعمال .
- امجد سعدي عبيدو. (2018). "اشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية خليل المقترحة لتطويره ". فلسطين: رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة خليل.
- أوشاش فؤاد. (2011). العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك MILLTECH. الجزائر: رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3.
- بلقاسم سلاطينة ، اسماعيل قيرة. (2008). "التنظيم الحديث للمؤسسة -التصور والمفهوم". القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر.
- بوزيان راضية. (2018). الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا -الأهمية والابعاد-. الجزائر: مجلة التراث. العدد 08 .
- بوزيان راضية، مذكور رشيدة. (2015). الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا -الأهمية والابعاد-. الجزائر: مجلة التراث. العدد 02.
- بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة. (2016). علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة – دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-. الجزائر: لمجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العد 07.
- تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تقات. (2011). مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، . الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية جامعة ورقلة.

- جمال خشور. (1987). *التقييم الاقتصادي في وحدة ديبوش مراد لانتاج المشروبات الغازية و العصير المركز*. الجزائر: جامعة باتنة.
- حسان ثابت الخشاب. (2011). *ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل* "نموذج تقويمي مقترح". مجلة تنمية الرافدين، العدد 111.
- حسن " محمد سعيد " حسن ابو كويك. (2012). "دور الهياكل التنظيمية و الانظمة الادارية في تطوير الاداء الاجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة.
- حسن راوية محمد. (1999). *السلوك في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن محمد سعيد حسن ابو كويك. (2014). "دو الهياكل التنظيمية و الانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة.
- حسين حر يم. (2006). *مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات – العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى.
- حمزة محمود الزبيدي. (2011). *لتحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل*. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.
- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، (1999). *مبادئ في العلوم الإدارية. الأصول والمفاهيم المعاصرة*. عمان، الأردن: دار زهران للنشر.
- د. صالح خالص. (2008). *تقييم كفاءة الاداء في القطاع المصرفي*. المعهد الوطني للتجارة.
- درة، عبد الباري إبراهيم، الصباح، زهير نعيم، (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى تنظيمي*. عمان: دار وائل للنشر.
- راحلة، محمد عبد الله محمود ابو عصبه. (2017). "اثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال من وجهة نظر المديرين في جامعات الخاصة الاردنية". الأردن: رسالة ماجستير جامعة ال البيت.
- رزيق كمال. (1425هـ). *المؤتمر الدولي للتنمية الادارية " نحو أداء متميز للقطاع الحكومي "*. الرياض. سعودية: معهد الادارة العامة.
- زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي. (2007). *أهمية النسب المالية في تقييم الاداء*. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63.
- سيرينة مانع. (2008). *ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين*. دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر، باتنة.
- سميرة عبد الصمد. (2008). *أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية*. دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة -، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- سيد محمود الهواري. (2008). *الإدارة الاصول والاسس العلمية للقرن 21*. روستات ادارية جديدة لعالم متغير متنافس. ط1. لبنان: مكتبة بيروت.
- عادل عشي. (2003/2003). "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)". الجزائر: رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكر.
- عباس هاشم عبد الله. (2005). *قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية*. الرياض: مجلة مكتبة المالك فهد الوطنية. مج11. ع1.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي. (1999). *تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء*. القاهرة: الطبعة 3، مكتبة ابن سينا.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). *الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. مصر: المكتبة العصرية، المنصورة.
- عبد العزيز النجار. (2007). *أساسيات الإدارة المالية*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). *الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الاولى.
- عبد المالك مزهوده. (نوفمبر 2001). *الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم*. مجلة العلوم الانسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة-. العدد الأول. الجزائر.

قائمة المراجع

- عبد المليك مزهودة. (نوفمبر 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول.
- عز الدين محمد علي. (2016). واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الاساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء ليبيا : المشكلات و الحلول المقترحة. الاردن: أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك.
- عطية عبد الحي مرعي. (2008). المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- علي عبد الله. (2001). أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر.
- عماري، وردة. (2016). " اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة الببوت الصحراوية بتقرب". الجزائر: رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- عشوني محمد أحمد. نايف ضيف الله الروقي. (1430هـ). ادارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي. الرياض. السعودية: معهد الادارة العامة.
- غانم ، عبد المنعم . (2011). اثر الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي على اشباع الحاجات لدى المدراء في وزارة الداخلية. السودان: رسالة ماجستير جامعة أم درمان الاسلامية.
- فايز الزعبي، محمد عبيدات. (1997). أساسيات الإدارة الحديثة. عمان، الأردن.: دار المستقبل للنشر، ط 1 ،
- فوزي بهاء الدين. (1991). "دور المحاسبة في تقييم الخدمات الحكومية" دراسة تطبيقية على جامعة أسبوط، أطروحة دكتوراه. كلية التجارة.
- محمد الامين بن جدو. (2013-2012). دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز. الجزائر: جامعة سطيف.
- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله. (2000). الادارة -علم وتطبيق-. عمان: دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى.
- محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر الا زريطية الإسكندرية.
- محمد عباس حجازي. (1977). المحاسبة الادارية مقدمة المعلومات التخطيطية واتخاذ القرارات. القاهرة : مكتبة التجارة.
- محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان . (2011). مبادئ الادارة. القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- محمد فلاق. (2013). المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا. مجلة الباحث عدد 12.
- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر. ط03 .
- محمود كاظم عبد كسار. (2015). تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 83.
- مخير، عبدالعزيز جميل وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- مصطفى علوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري.
- منصور عبد القادر محمد منصور. (2014). عن اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة. مجلة رؤى اقتصادية، العدد 06 .
- موسى اللوزي. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ط01.
- مومن شرف الدين. (2012/2011). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقلاوس للمصبرات باتنة -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- ناصر دادي عدون. (2004). مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- نجم، عبود. (2008). "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات". عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية.

- نعيمة يحياوي وخديجة لدرع. (2011). بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، الجزائر: جامعة ورقلة.
- نور الدين خبابة. (2016). "اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية". الجزائر: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05.
- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- يحياوي إلهام. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الباحث، العدد السابع.
- Aguinis Herman. (2009). "Performance Management",. Person Practice Hall.
- Bloomquist peg and , Yeager Julia, . (2008). "Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies". Health care Executive.
- Churchill G.A. (2011). "A paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,". Cité par Khalil T. AKL: Journal of Marketing Research, Vol.16, February.
- Cooper W., S. L. (2004). *Handbook On Data Envelopment Analysis*. Boston, Kluwer's International series.
- F.Boubakour. (1994). *Les comptes de surplus : nouvel outil de gestion des entreprises. in :L'entreprise Algérienne : quelles perspective ? séminaire*. Batna.
- Françoise Giroud et autres. (2004). *contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme édition, Gualino éditeur*. Paris.
- Harry P. Hatry. (2009). *Performance Measurement and Performance Management:Challenges and Opportunities*. Distinguished Fellow The Urban Institute Washington, Dc,.
- Kaister.H and Caffrey.J. (1965). « Alpha Factor Analysist », vol 30(1).
- Kaplan, R. S. (1992). "The Balanced Scorecard : Measures that drive performance". Harvard Business Review.
- M. Marchesnay. (1988). *La stratégie, éd. OPU*. Alger.
- M.J. KORICHI,. (1988). *Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries 1974-1983*. London.
- Mcadam and Saulters,. (200). "Quality Measurement from works in the public sector". *Total quality management , vol , No .4,*.
- Parasuraman, A.Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: amulti – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64 (1).
- R. Brosquet. (1989). *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, éd. Les éditions d'organisation*. Paris.

الملاحق



المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار

إيليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الاستبيان

في إطار إعدادنا لمذكرة تخرج بعنوان " أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية " المكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال والمتعلقة بالمؤسسات الصحية ، قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ، مع العلم أن إجاباتكم تبقى بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، وشكرا مسبقا لتعاونكم وحسن استجاباتكم.

إشراف الأستاذ:

حميداتو نصر

إعداد الطالبين:

قلالي محمد

مراجي محمد

الملاحق

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: محور المعلومات الشخصية.

1- الجنس:

☐ ذكر - ☐ انثى

2- السن:

☐ - من 20 - اقل من 30 سنة ☐ - من 30 - اقل من 40 سنة
☐ - من 40 - اقل من 50 سنة ☐ - أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ - ابتدائي واقل ☐ - متوسط ☐ - ثانوي
☐ - جامعي ☐ - دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

☐ - اقل من 5 سنوات ☐ - من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات
☐ - من 10 - اقل من 15 سنة ☐ - من 15 سنة - اقل من 20 سنة
☐ - أكثر من 20 سنة

الملاحق

❖ المحور الثاني: فقرات الاستبيان.

هذا الاستبيان موجه لجمع المعلومات فيما يخص آرائكم في أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال في المؤسسات الصحية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موفق بشدة	الفقرات
الهيكل التنظيمي					
					1 تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة.
					2 اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الإدارية يمر عبر سلسلة من الإجراءات والمستويات للحصول على الموافقة.
					3 تحرص إدارة المستشفى على متابعة التعليمات المختلفة للإنجاز المهام.
					4 الإدارة تحرص على جعل الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الكافية والمناسبة لمسايرة التحولات التنظيمية والتغيرات المطلوبة.
					5 تحرص الإدارة على عدم مخالفة القواعد والاجراءات المحددة في انجاز المهام.
					6 يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة.
					7 تسعى إدارة المستشفى لتوضيح المهام واجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها.
					8 تحت إدارة المستشفى العاملين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل

الملاحق

					9 تهتم إدارة المستشفى بتوجيه العاملين للعمل من خلال المشاركة في القرار
					10 يشعر العاملين في المستشفى بأن أهداف المستشفى هي أهدافهم.
					11 تعمل إدارة المستشفى على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي.
كفاءة أداء العمال					
					12 إدارة المستشفى توفر جو ملائم للعمل.
					13 تقوم إدارة بفرض تدريب وتطوير من أجل الإبداع في العمل.
					14 التقدير والاحترام من طرف رؤوسيك يجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه.
					15 هل تتعرض لضغوط من طرف الإدارة أثناء أدائك لعملك.
					16 تحرص إدارة المستشفى على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين.
					17 يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.
					18 يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					19 يتوفر لدى العاملين بالمستشفى القدرة على المبادرة والابتكار.
					20 تتوافر لدى العاملين بالمستشفى الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل.
					21 يلتزم العاملون بموعد الحضور والانصراف للمستشفى في الوقت المحدد.
					22 يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.

الملاحق

					تتابع إدارة المستشفى دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها.	23
					يستخدم العاملون في المستشفى الاجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة.	24
					تشجع إدارة المستشفى العاملون على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة	25

الملاحق

الملحق رقم 02: بيانات تحليل استبيان.

Statistics						
			اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الإدارية يمر عبر سلسلة من الإجراءات والمستويات للحصول على الموافقة	تحرص إدارة المستشفى على متابعة التعليمات المختلفة للإنجاز المهام	الإدارة تحرص على جعل الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الكافية والمناسبة لمسيرة التحولات التنظيمية والتغيرات المطلوبة	تحرص الإدارة على عدم مخالفة القواعد والاجراءات المحددة في انجاز المهام
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.8276	2.8966	2.7241	3.1724	3.0000
Std. Deviation		1.13606	1.11307	1.22172	1.33815	1.33631
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Statistics						
		يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة	تسعى إدارة المستشفى لتوضيح المهام واجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها	تحث إدارة المستشفى العاملين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل	تهتم إدارة المستشفى بتوجيه العاملين للعمل من خلال المشاركة في القرار	يشعر العاملين في المستشفى بأن أهداف المستشفى هي أهدافهم
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.8621	2.6207	3.4483	3.2759	3.4483
Std. Deviation		1.12517	1.20753	1.50205	1.41160	1.35188
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Statistics						
		تعمل إدارة المستشفى على زيادة رغبة العاملين في العمل الاستمرارية في العمل الحالي	إدارة المستشفى توفر جو ملائم للعمل	تقوم إدارة بفرض تدريب وتطوير من أجل الإبداع في العمل	التقدير والاحترام من طرف مروضيك يجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه	هل تتعرض لضغوط من طرف الإدارة أثناء إدائك لعملك
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5517	3.4828	3.7931	2.4828	3.0690
Std. Deviation		1.32520	1.05630	1.14578	1.08958	1.27982
Minimum		1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Statistics						

الملاحق

		تحرص إدارة المستشفى على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	يتوفر لدى العاملين بالمستشفى القدرة على المبادرة والابتكار	تتوافر لدى العاملين بالمستشفى الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.4483	2.5517	2.7241	2.7586	2.8966
Std. Deviation		.98511	1.15221	1.25062	1.40548	1.14470
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Statistics						
		يلتزم العاملون بموعد الحضور والانصراف للمستشفى في الوقت المحدد	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل	تتابع إدارة المستشفى دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها	يستخدم العاملون في المستشفى الاجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة	تشجع إدارة المستشفى العاملون على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة
N	Valid	29	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2414	3.0345	4.2414	2.6897	3.6552
Std. Deviation		1.32706	1.32241	.98761	1.25651	1.26140
Minimum		1.00	1.00	2.00	1.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	10.3	10.3	10.3
	موافق	10	34.5	34.5	44.8
	محايد	7	24.1	24.1	69.0
	غير موافق	7	24.1	24.1	93.1
	غير موافق بشدة	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الإدارية يمر عبر سلسلة من الإجراءات والمستويات للحصول على الموافقة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	موافق	12	41.4	41.4	48.3
	محايد	3	10.3	10.3	58.6

الملاحق

	غير موافق	11	37.9	37.9	96.6
	غير موافق بشدة	1	3.4	3.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تحرص إدارة المستشفى على متابعة التعليمات المختلفة للإنجاز المهام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	11	37.9	37.9	51.7
	محايد	6	20.7	20.7	72.4
	غير موافق	5	17.2	17.2	89.7
	غير موافق بشدة	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
الإدارة تحرص على جعل الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة الكافية والمناسبة لمسايرة التحولات التنظيمية والتغيرات المطلوبة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	موافق	10	34.5	34.5	41.4
	محايد	5	17.2	17.2	58.6
	غير موافق	5	17.2	17.2	75.9
	غير موافق بشدة	7	24.1	24.1	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تحرص الإدارة على عدم مخالفة القواعد والإجراءات المحددة في انجاز المهام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	8	27.6	27.6	41.4
	محايد	6	20.7	20.7	62.1
	غير موافق	6	20.7	20.7	82.8
	غير موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	10.3	10.3	10.3
	موافق	9	31.0	31.0	41.4
	محايد	8	27.6	27.6	69.0
	غير موافق	7	24.1	24.1	93.1
	غير موافق بشدة	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

الملاحق

تسعى إدارة المستشفى لتوضيح المهام وإجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	13	44.8	44.8	58.6
	محايد	5	17.2	17.2	75.9
	غير موافق	4	13.8	13.8	89.7
	غير موافق بشدة	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تحت إدارة المستشفى العاملين على تبني أفكار وأساليب متطورة في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	5	17.2	17.2	31.0
	محايد	5	17.2	17.2	48.3
	غير موافق	4	13.8	13.8	62.1
	غير موافق بشدة	11	37.9	37.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تهتم إدارة المستشفى بتوجيه العاملين للعمل من خلال المشاركة في القرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	موافق	11	37.9	37.9	44.8
	محايد	1	3.4	3.4	48.3
	غير موافق	7	24.1	24.1	72.4
	غير موافق بشدة	8	27.6	27.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يشعر العاملون في المستشفى بأن أهداف المستشفى هي أهدافهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	موافق	9	31.0	31.0	34.5
	محايد	5	17.2	17.2	51.7
	غير موافق	4	13.8	13.8	65.5
	غير موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تعمل إدارة المستشفى على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4

الملاحق

	موافق	8	27.6	27.6	31.0
	محايد	4	13.8	13.8	44.8
	غير موافق	6	20.7	20.7	65.5
	غير موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
إدارة المستشفى توفر جو ملائم للعمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	6	20.7	20.7	20.7
	محايد	9	31.0	31.0	51.7
	غير موافق	8	27.6	27.6	79.3
	غير موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تقوم إدارة بفرض تدريب وتطوير من أجل الإبداع في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	6	20.7	20.7	20.7
	محايد	4	13.8	13.8	34.5
	غير موافق	9	31.0	31.0	65.5
	غير موافق بشدة	10	34.5	34.5	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
التقدير والاحترام من طرف مروضيك يجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	14	48.3	48.3	62.1
	محايد	6	20.7	20.7	82.8
	غير موافق	3	10.3	10.3	93.1
	غير موافق بشدة	2	6.9	6.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
هل تتعرض لضغوط من طرف الإدارة أثناء أدائك لعملك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	10.3	10.3	10.3
	موافق	8	27.6	27.6	37.9
	محايد	7	24.1	24.1	62.1
	غير موافق	6	20.7	20.7	82.8
	غير موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تحرص إدارة المستشفى على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين					

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	3.4	3.4	3.4
	موافق	3	10.3	10.3	13.8
	محايد	11	37.9	37.9	51.7
	غير موافق	10	34.5	34.5	86.2
	غير موافق بشدة	4	13.8	13.8	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	10.3	10.3	10.3
	موافق	16	55.2	55.2	65.5
	محايد	4	13.8	13.8	79.3
	غير موافق	3	10.3	10.3	89.7
	غير موافق بشدة	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	17.2	17.2	17.2
	موافق	8	27.6	27.6	44.8
	محايد	10	34.5	34.5	79.3
	غير موافق	2	6.9	6.9	86.2
	غير موافق بشدة	4	13.8	13.8	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يتوفر لدى العاملين بالمستشفى القدرة على المبادرة والابتكار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	24.1	24.1	24.1
	موافق	7	24.1	24.1	48.3
	محايد	5	17.2	17.2	65.5
	غير موافق	6	20.7	20.7	86.2
	غير موافق بشدة	4	13.8	13.8	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تتوافر لدى العاملين بالمستشفى الرغبة والحماس لإنجاز مهام العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	موافق	11	37.9	37.9	44.8

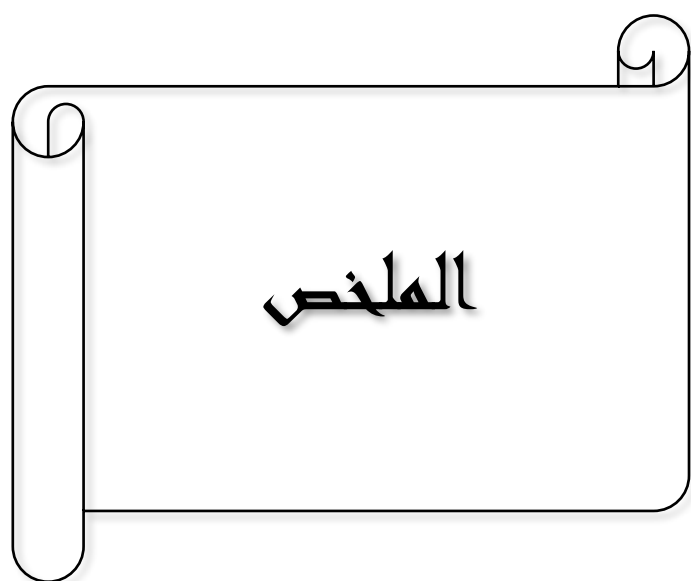
الملاحق

	محايد	7	24.1	24.1	69.0
	غير موافق	6	20.7	20.7	89.7
	غير موافق بشدة	3	10.3	10.3	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يلتزم العاملون بموعد الحضور والانصراف للمستشفى في الوقت المحدد.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	6.9	6.9	6.9
	موافق	10	34.5	34.5	41.4
	محايد	2	6.9	6.9	48.3
	غير موافق	9	31.0	31.0	79.3
	غير موافق بشدة	6	20.7	20.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	7	24.1	24.1	37.9
	محايد	7	24.1	24.1	62.1
	غير موافق	6	20.7	20.7	82.8
	غير موافق بشدة	5	17.2	17.2	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تتابع إدارة المستشفى دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	3	10.3	10.3	10.3
	محايد	2	6.9	6.9	17.2
	غير موافق	9	31.0	31.0	48.3
	غير موافق بشدة	15	51.7	51.7	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
يستخدم العاملون في المستشفى الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	13.8	13.8	13.8
	موافق	12	41.4	41.4	55.2
	محايد	6	20.7	20.7	75.9
	غير موافق	3	10.3	10.3	86.2
	غير موافق بشدة	4	13.8	13.8	100.0
	Total	29	100.0	100.0	
تشجع إدارة المستشفى العاملون على استقطاب المعرفة في الأساليب والتقنيات الحديثة.					

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	8	27.6	27.6	27.6
	محايد	5	17.2	17.2	44.8
	غير موافق	5	17.2	17.2	62.1
	غير موافق بشدة	11	37.9	37.9	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

Correlations			
		الهيكل التنظيمي	كفاءة الأداء
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	.558**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	29	29
كفاءة الأداء	Pearson Correlation	.558**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	29	29



الملخص

الملخص: 

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال. ولتحقيق ذلك قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة استشفائية في ولاية ايليزي. حيث تم توزيع 29 استبيان على عمال في المستشفى بولاية ايليزي حيث تم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود أثر مباشر للهيكل التنظيمي على كفاءة أداء العمال.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي. كفاءة اداء. أداء العمال. 

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'impact de la structure organisationnelle sur l'efficacité de la performance des travailleurs. Pour y parvenir, nous avons mené une étude de terrain dans un établissement hospitalier de l'Etat d'Illizi. Où 29 questionnaires ont été distribués aux travailleurs de l'hôpital de l'État d'Illizi, où les données ont été traitées à l'aide du programme statistique spss.

 **Mots clés :** structure organisationnelle. Efficacité des performances.

Performances des travailleurs.

Abstract:

This study aims to find out the impact of the organizational structure on the efficiency of workers' performance. To achieve this, we conducted a field study in a hospital institution in the state of Illizi. Where 29 questionnaires were distributed to workers in the hospital in the state of Illizi, where the data were processed using the spss statistical program.

 **Keywords :** organizational structure. performance efficiency. workers performance