

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان:

استخدام منهجية MTHP كمدخل لقياس منظمات الأداء العالي
(دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية)

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2015/05/18

إشراف: أ. شرع مريم

إعداد الطالبة: خباشي الزهرة

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

الدكتور / بخاري عبد الحميد

مشرفا ومقررا

الأستاذة / شرع مريم

مناقشا

الاستاذ / بهاز الجيلالي

السنة الجامعية: 2015/2014

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[التوبة: 105]

صدق الله العظيم

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك

إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي

إلى

من قال فيهما الله عز وجل ﴿... وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا...﴾

إلى والدي و والديتي... حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدام

عليهما الصحة والعافية.

إلى أحب الناس كل أخوتي وأخواتي... تقدير ووفاء.

إلى كل الاصدقاء والزملاء وكل من ساهم في مسانديتي

وتشجيعي... شكرا وعرفانا

كل من يقضي شبابه في نهل العلم

كل من قرأ هذه الأسطر

الزهرة

الشكر والتقدير

«اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم»

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانتني على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة "الشرع مريم" التي وجهتني حيث الخطأ، وشجعتني عند الصواب، ولم تبخل عليا بتوجيهاتها القيمة، ليست كمشرفة فقط، وإنما كأستاذة كذلك.

كما لا يفوتني أن اتقدم بالشكر إلى كل من أساتذة الأطوار السابقة، وأساتذة الطور الجامعي.

كما لا أنسى كل من عمال المكتبة الجامعية، وكذا عمال مؤسسة "ALFAPIPE" على كل ما بذلوه معي، وكذلك كل من طلبة الكلية بفروعها وأتمنى لهم النجاح والتوفيق إن شاء الله.

واشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

ملخص:

يعد موضوع منظمات الأداء العالي من الموضوعات المعاصرة في الفكر التنظيمي، وقد بدأت المنظمات المختلفة في تطبيقه و ذلك لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة و لهذا ظهرت الحاجة إلى دراسة هذا المفهوم في المنظمات اليوم. بحيث تناولت هذه الدراسة الخصائص التي تميز منظمات الأداء العالي، من خلال طرح الإشكالية الدراسية كالتالي: "ما مدى امتلاك مؤسسة ALFA PIPE لمقومات الأداء العالي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وللإجابة على هذا التساؤل وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بمعالجة الموضوع من خلال عرض لإطار نظري متكامل لأهم ما تناوله الكتاب والباحثون في مجال تقييم الأداء ومنظومة عمل الأداء العالي، إلى جانب تقديم إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة من موظفي مؤسسة ALFA PIPE، بحيث اعتمدت دراستنا أساسا على جمع بياناتها بواسطة استبيان تم تصميمه بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال توزيعه على مستوى المؤسسة محل الدراسة، أما عملية التحليل فقد اعتمدت على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبرنامج معالج الجداول الإلكترونية EXCEL، بغية التوصل إلى حل لإشكالية الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظم عمل الأداء العالي ، MTHP، تقييم الأداء

Résumé:

L'objet des organisations de la très haute performances est parmi les sujet contemporains dans la réflexion organisationnelles.

Les déférentes entreprises ils ont commencé l'appliqué pour renforcer la caractéristique compétitivité permanente et pour ça elles apparu la nécessité de cette étude ce concept dans la société, et en a traiter les caractères qui a distingués pour les entreprises. Et celui- ce on a proposons cette problématique :

A quel point le société ALFPIPE métrise les ingrédients d'haute performances par a port la point de vue de l'échantillon d'étude ?.

Nous avons essayé théoriquement tous qui a les écrivains et les chercheures dire ou bien traiter à propos.

Aussi pratiquement notre étude a basé sur le programme statistique "SPSS" et de logiciel "EXCEL".

- Les Mots clé :

Systèmes de travail à haute performance, l'évaluation de la performance.

الصفحة	المحتوى
II	الاهداء.....
III	الشكر والتقدير.....
IV	الملخص باللغة العربية.....
V	الملخص باللغة الفرنسية.....
VI	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
[أ-د]	المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

16	تمهيد.....
17	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتقييم الأداء و منظومة الأداء العالي.....
17	المطلب الأول : مفاهيم و منطلقات أساسية حول الأداء و تقييمه.....
32	المطلب الثاني : منظومة الأداء العالي بمنهجية MTHP.....
36	المطلب الثالث : منظمات الأداء العالي.....
46	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
46	المطلب الأول : الدراسات العربية.....
47	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....
48	المطلب الثالث : أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
49	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية ALFAPIPE

51	تمهيد.....
52	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية ALFAPIPE.....
52	المطلب الأول : النشأة و التعريف بالمؤسسة.....
55	المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها.....
56	المطلب الثالث : نشاط و دراسة هيكلها التنظيمي.....
61	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي.....
61	المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
65	المطلب الثاني : دراسة و تحليل نتائج الاستبيان.....

فهرس المحتويات


77 خلاصة الفصل
79 الخاتمة العامة
83 قائمة المراجع.
85 الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل	رقم الفصل
18	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01	I
23	مستويات تقييم الأداء	02	
34	التمثيل التخطيطي لمنظومة عمل الأداء العالي بمنظور (Nadler)	03	
40	مخطط بطاقة الأداء المتوازنة	04	
42	العوامل الخمسة لقياس أداء المنظمة	05	
43	النموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي على وفق منظور Mackinseg & Galbraith	06	
45	النموذج المتغير لمنظمات الأداء العالي	07	
58	الهيكل التنظيمي لوحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية "ALFA PIPE"	01	II
65	أفراد العينة حسب الجنس	02	
66	أفراد العينة حسب العمر	03	
67	أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	04	
68	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05	
69	أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	06	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول	رقم الفصل
24	أهم مؤشرات الأداء لنظام الانتاجي	01	I
35	أهم ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي	02	
61	الاستثمارات الموزعة و الملغاة و المعتمدة في الدراسة	01	II
62	خصائص منظمات الأداء العالي	02	
63	مقياس ليكارت الثلاثي	03	
63	مقياس التحليل المعتمد	04	
64	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	05	
45	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس	06	
66	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر	07	
67	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.	08	
68	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09	
69	التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخدمة	10	
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الإستراتيجية في المؤسسة.	11	
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد القيادة في المؤسسة.	12	
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الأفراد في المؤسسة.	13	
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الزبون في المؤسسة.	14	
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	15	
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد العملية في المؤسسة.	16	

A graphic of a scroll with a title in Arabic. The scroll is white with a black outline and has a grey shadow on the left side. The title is written in a bold, black, Arabic calligraphic font.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة (استبيان)
02	اختبار الثبات معامل الفاكرومباخ حسب برنامج SPSS
03	توزيع التكرارات والنسب لافراد العينة حسب برنامج SPSS
04	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأسئلة الاستبيان حسب برنامج SPSS

توطئة:

في ظل التغيرات السريعة التي يفرضها المحيط العالمي، وكذا المنافسة الشديدة التي نعيش ضمنها، يصبح وجود المنظمات وبقاءها مرهون بمستوى أدائها وقدرتها على إيجاد مكان لها في السوق من خلال سرعة تقديم الخدمة أو المنتج الذي يكسب رضا الزبون ويلبي احتياجاته من خدمات ذات جودة عالية، ولذلك أصبح لزاما على المنظمات استبدال الأساليب الإدارية التقليدية بأساليب إدارية حديثة تساعد على التميز والانتقال من مستويات أدائها العادية والمتوسطة إلى مستويات أداء عالية من خلال وضع استراتيجية للمنظمة وسلوك قيادي جيد لتوطيد علاقتها مع الزبون وضمان السير الحسن.

ويمكن لمنظمتنا اليوم من تحسين أدائها من خلال توظيفها لهذا المفهوم المعاصر ولذلك يهتم البحث بدراسة هذا المفهوم و تقديم نماذج جديدة لأنظمة عمل الأداء العالي مطروحة من قبل مجموعة من الباحثين ومعرفة مدى تطبيقه، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

■ إشكالية البحث:

تحتاج منظمات الأعمال بصفة دائمة ومستمرة لتقييم نشاطاتها المتعددة و ذلك من أجل التعرف على مستوى أدائها وترقيته وسوف نسعى من خلال بحثنا الحالي إلى تقديم نموذج جديد يستخدم مجموعة من الممارسات تتجه نحو تحسين سلوك العاملين. وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالاتي:

ما مدى امتلاك مؤسسة ALFA PIPE لمقومات الأداء العالي وذلك من وجهة نظر عينة من موظفي هذه المؤسسة؟

ومن خلال التساؤل أعلاه يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو الأداء، وفيما تكمن أهمية تقييمه؟

2- ما المقصود بنظام عمل الأداء العالي؟

3- ما هي الخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي؟

■ فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات السابقة نحاول الانطلاق من الفرضيات التالية :

- 1- يتوقع حسب آراء أفراد عينة الدراسة أن يصل تقييم المبحوثين بمؤسسة ALFA PIPE واهتمامها بالجانب الإستراتيجي لمستوى مرتفع.
- 2- يتوقع حسب آراء أفراد عينة الدراسة أن يصل المشرفون بمؤسسة ALFA PIPE للسلوكيات والمقومات القيادية أن يصل لمستوى مرتفع.
- 3- يتوقع حسب آراء عينة الدراسة أن تصل قدرات خبرات الأفراد بمؤسسة ALFA PIPE لمستوى مرتفع.
- 4- يتوقع حسب آراء عينة الدراسة أن يصل اهتمام مؤسسة ALFA PIPE بالعملاء واحتياجاتهم لمستوى مرتفع.
- 5- يتوقع حسب آراء عينة الدراسة أن يصل اهتمام إدارة مؤسسة ALFA PIPE بالهيكل التنظيمي وتصميمه ومرونته لمستوى مرتفع.
- 6- يتوقع حسب آراء عينة الدراسة أن يصل اهتمام إدارة مؤسسة ALFA PIPE لبعده العملية لمستوى مرتفع.

■ مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع للاعتبارات الآتية:

أ. المبررات الذاتية:

- الاهتمام بمواضيع تحسين وتطوير أداء المؤسسة من خلال منظومة عمل الأداء العالي؛
- الموضوع حديث و جدير بالدراسة؛
- إثراء المكتبة الجامعية و الالكترونية بموضوع هذه الدراسة؛

ب. المبررات الموضوعية:

- اختيار هذا الموضوع بدافع التعريف بمنظومة عمل الأداء العالي؛

- تزويد المؤسسات الاقتصادية بالدراسات التي تسمح من خلالها إتباع طرق و إجراءات تمكنها من إيجاد الحلول و طرق للرفع من أدائها؛
- التعرف على خصائص منظمات الأداء العالي.

■ أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من خلال تطرقها إلى أحد المواضيع الحيوية في الفكر الإداري متجسدة بموضوع منظومة عمل الأداء العالي، إذ تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل التي سعت تجاه تكوين نظرة شاملة عن تأثير خصائص منظمات الأداء العالي في المؤسسات الاقتصادية، و يمكن توضيح أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- أهمية الدراسات المتعلقة بموضوع الأداء بالنسبة للمنظمات.
- قلة البحوث التي تناولت موضوع الأداء العالي للمنظمة، لذا يعد هذا البحث إسهاما متواضعا تجاه تعزيز هذا المفهوم، و تعبيد الطريق لباحثين آخرين للخوض في مضماره.
- التعرف على خصائص و ممارسات المنظمات ذات الأداء العالي.

■ أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري وفكري لموضوع الأداء العالي وهو موضوع ما زالت الدراسات فيه محدودة خصوصا في البيئة العربية و الجزائرية.
- بيان أهمية المنظمات ذات الأداء العالي في تلبية احتياجات الزبون وفي ذات الوقت قدراتها على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.
- التوصل إلى حلول أو نتائج يمكن أن تساعد إدارات المنظمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أدائها.

■ حدود الدراسة:

تمتلك حدود الدراسة الميدانية على عينة من موظفي مؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية، أما الحدود الزمنية فقد تم إجراء البحث خلال شهر مارس الى غاية شهر أفريل.

■ منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

حسب ضرورة البحث وما يقتضيه، تم الاعتماد معالجة اشكالية الموضوع على مسارين، المسار الأول فقد تم فيه اعتماد أسلوب المسح المكتبي لبناء الخلفية النظرية لمفهوم الاداء ومنظمات الأداء العالي، أما المسار الثاني فقد اقتضى البحث الميداني من خلال تصميم استبيان يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس آراء الباحثين حول تحقق بعض الأبعاد والخصائص المميزة لمنظمات الأداء العالي (سيتم التفصيل فيها في الفصل التطبيقي).

■ صعوبات البحث:


لقد شهد موضوعنا عدة صعوبات تمثلت في أغلبها:

• قلة الدراسات السابقة في هذا المجال.

• صعوبة الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة وصعوبة فهم المسؤولين للإشكالية المقدمة لهم.

■ هيكل البحث:

للتوصل إلى الأهداف المرجوة من الدراسة قسم البحث إلى فصلين: الفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية و دراسات السابقة ، و قسم إلى مبحثين المبحث الأول تناول الأدبيات النظرية لتقييم الأداء ومنظومة الأداء العالي، وفيما يخص المبحث الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوعنا، أما الفصل الثاني خصص لدراسة ميدانية لمؤسسة الأنابيب بغرداية ALFA PIPE، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول تقدم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية ALFA PIPE، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي .



المقدمة العامة



الفصل الاول

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء وتقييمه بأهمية كبرى في المنظمات، ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة و التسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء و الاستمرارية، بحيث يعد أيضا موضوع منظومة عمل الأداء العالي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي، ولاسيما تلك الممارسات التي تأخذ بالحسبان أهمية تطوير العاملين داخل المنظمة، فمنظمات الأعمال اليوم تحتاج إلى برنامج عمل و قد حان الوقت لخلق مدخل جديد لتنظيم و إدارة أعمالها.

لذا خصص هذا الفصل لفهم تقييم الأداء و منظومة عمل الأداء العالي من خلال المبحث الأول أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة و صلة بالموضوع.

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء ومنظومة الأداء العالي.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء ومنظومة الأداء العالي

يعتبر الأداء بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفاهيم ومنطلقات أساسية حول الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (Performance)، التي تعني (To perform)، أي ننجز أو نؤدي عملاً، ويعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وامكانيات معينة"⁽¹⁾. كما يعرف الأداء أيضاً بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها"⁽²⁾.

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها:

الفعالية والكفاءة، لذلك سنحاول التعرف على مصطلح كل من الفعالية والكفاءة.

1- الفعالية: "هي درجة تحقيق الأهداف و تقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية"⁽³⁾.

وتحسب من خلال العلاقة التالية⁽⁴⁾:

$$\frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

¹- فليح حسن خلق، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2009، ص 355.

²- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

³- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19.

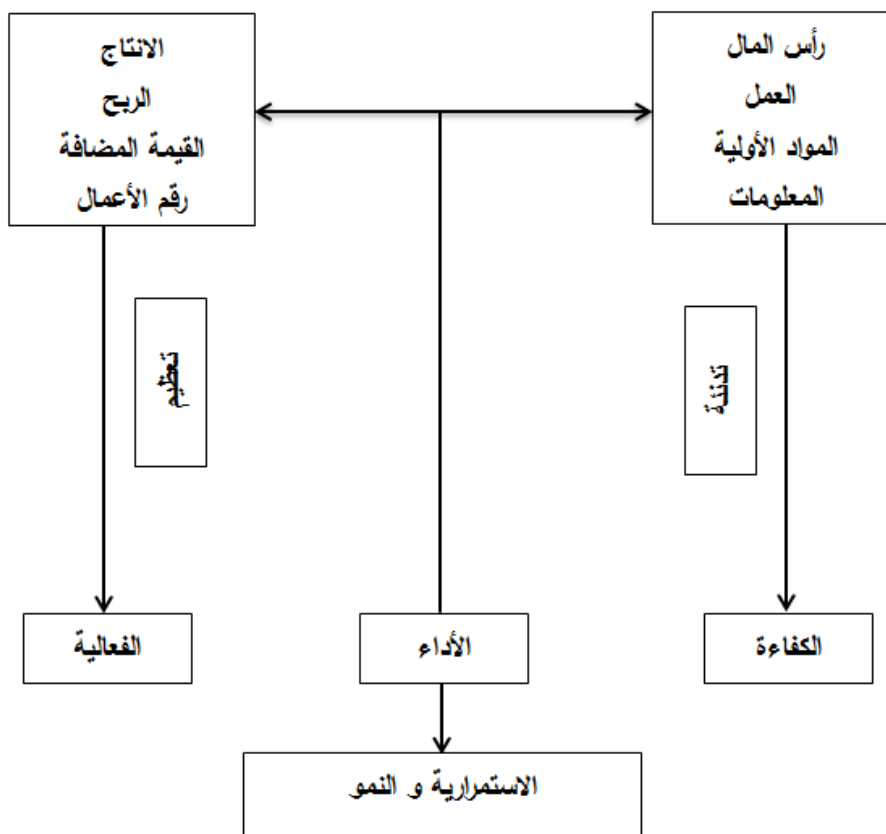
⁴- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 67.

2- الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة"⁽¹⁾. لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة وتحسب بالعلاقة التالية⁽²⁾:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

شكل رقم (01-I): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص 88.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 68.

² المرجع السابق، ص 68.

1- مستويات الأداء: توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في⁽¹⁾:

- ◆ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرجلة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وتحسين الوضع المالي للمؤسسة.
- ◆ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك اطرار ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ◆ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ◆ **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- ◆ **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- ◆ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

2- العوامل المؤثرة في الأداء:

مما لاشك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا.

إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الاداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

¹ - خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007، ص 385-386.

2-1 العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية⁽¹⁾. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي⁽²⁾:

- ◆ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- ◆ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- ◆ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- ◆ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- ◆ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- ◆ التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- ◆ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- ◆ مستويات الاسعار؛
- ◆ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وماهي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم⁽³⁾.

¹ بربش السعيد و بجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء للمنظمات زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص 298.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 15-16.

ج- الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص⁽¹⁾:

- ◆ هيكل القوى العاملة؛
- ◆ نظام الاختيار والتعيين؛
- ◆ التدريب والتأهيل والتنمية؛
- ◆ نظام الأجور والمكافآت؛
- ◆ نظم تقييم الأداء.

2-2 العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"⁽²⁾، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي⁽³⁾:

◆ **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

◆ **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

◆ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

◆ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 19-20.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 19.

³ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن الحزم، لبنان، 2000، ص 203.

♦ **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

ثانيا: تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء:

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء.

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"⁽¹⁾.

كما تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"⁽²⁾.

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"⁽³⁾.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

¹ - كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 250.

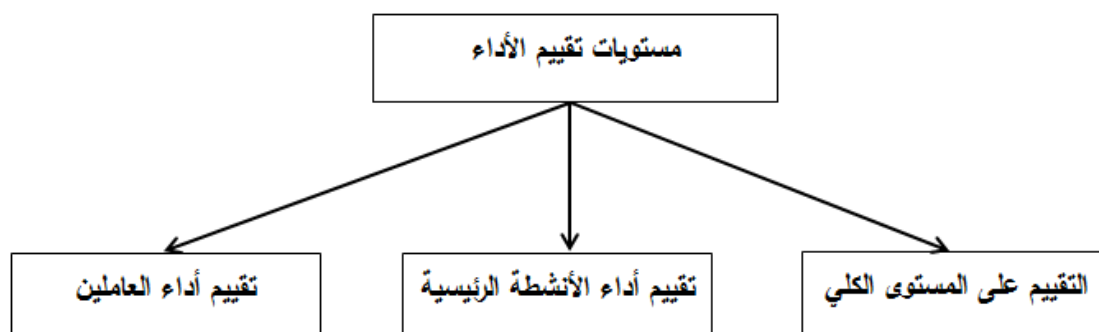
² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 121.

³ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.

2- تصنيفات تقييم الأداء:

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء، تختلف كما سبق وأن أشرنا في البداية تبعاً للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء، ويمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-02): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، 2001، ص15.

2-1 تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية⁽¹⁾:

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية... الخ.

التقدم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... الخ.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصدر. 2001. ص15

2-2 تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق والموارد البشرية.

- تقييم الأداء الإنتاجي:

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

جدول رقم (I-01): أهم مؤشرات الأداء لنظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. - نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات / كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج) - متوسط فترة التخزين .
جودة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. - نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة .
الكفاية الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. - نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة . - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، مرجع سابق ، ص59.

- **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، ومن أهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي⁽¹⁾:

* مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم... الخ

* مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية.. الخ.

* مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة.

- **تقييم الأداء التسويقي:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها⁽²⁾:

◆ معدل نمو المبيعات؛

◆ الحصة السوقية؛

◆ كفاءة منافذ التوزيع؛

◆ حساسية السعر.

2-3 تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها و بالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية⁽³⁾:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛

¹- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 213.

²- المرجع السابق، ص 232.

³- زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

3- أهمية تقييم الأداء:

تحتل عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:

- ◆ يبين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل⁽¹⁾؛
 - ◆ إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي الوطني⁽²⁾؛
- يساعد تقييم الأداء كذلك في⁽³⁾:

- ◆ الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة الأخرى؛
- ◆ الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ◆ توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية؛
- ◆ توجيه العاملين في أداء أعمالهم؛
- ◆ توضيح سير العمليات الإنتاجية.

¹- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص29.

²- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 233.

³- نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 29.

ثالثاً: أسس تقييم الأداء، مراحلها و متطلبات نجاحه

1-أسس تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها:

1-1 تحديد أهداف المشروع:

لكل مؤسسة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها و واقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى مايلي⁽¹⁾:

- ◆ المجال التسويقي؛
- ◆ مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- ◆ القيمة المضافة؛
- ◆ الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- ◆ الربحية؛
- ◆ المسؤولية تجاه المجتمع؛
- ◆ الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

1-2 تحديد الخطط التفصيلية:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

¹- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999، ص 194.

وعلى هذا الأساس، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي⁽¹⁾:

- ◆ ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ◆ ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع؛
- ◆ ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- ◆ أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

1-3 تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها "الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه"⁽²⁾.

فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما⁽³⁾:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

¹- كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص 254.

²- المرجع سابق، ص 253.

³- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 127.

1-4 تحديد معايير الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها⁽¹⁾.

2- مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي⁽²⁾:

1-2 مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمل، الأجور وغير ذلك.

إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

2-2 تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

إنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

¹ عقيل حاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 196.

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص39.

2-3 إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

2-4 مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات.

ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية⁽¹⁾:

- ◆ التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- ◆ التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- ◆ قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- ◆ تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- ◆ معالجة تلك الانحرافات.

3- متطلبات نجاح تقييم الأداء:

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي⁽²⁾:

¹- كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 252.

²- مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 42.

- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم؛
- أن تتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: منظومة الأداء العالي بمنهجية MTHP

أولاً: مفهوم ومبررات الاهتمام بالأداء العالي

1- تعريف منهجية MTHP وأساسها العلمي:

المنهجية النسقية MTHP ولها عدة مصطلحات منها (إدارة الاداء العالي جدا، أنظمة عمل الأداء العالي ونظم عمل الاحتواء العالي) هي مجموعة من الأدوات المتعلقة بسلوك القادة والمدراء وبطرق الإدارة والتي تتيح تطوير مستوى عال جدا من الأداء داخل منظمة معينة بشكل دائم وذكي وإنساني.

عبارة MHTP باللغة الفرنسية هي الحروف الأولى Management de la Très haute Performance ادارة الاداء العالي جدا.

- أداة MTHP صممها مختبر القرار LABODEC بمعهد التدريب والدراسات التطبيقية في النسقية IFEAS بكندا بقيادة شارل هنري روسون من معهد الدراسات التجارية العليا بباريس HEC بفرنسا وجورديكوادباش من جامعة هارفارد بأمريكا. وقد قام الدكتور إدريس أو هلال بترجمة هذه المنهجية إلى اللغة العربية وهو مؤسس القسم العربي بإيفياس IFEAS-ARABIA⁽¹⁾.

2- مفهوم أنظمة عمل الاداء العالي:

أكد الباحثون أمثال (Lawer) و (Tomer) بأن أنظمة عمل الأداء العالي توظف المدخل الإداري الاستراتيجي لتحقيق الأداء العالي من خلال استخدام الموارد البشرية والذي أساسا يختلف عن المدخل البيروقراطي أو المدخل الهرمي التقليدي⁽²⁾.

ونقلا عن (العنزي والعبادي) أن بارنز (Barnes) فقد أشار بأن مفهوم وأفكار أنظمة عمل الأداء العالي حدث في بعض الوقت وله جذوره في القرن الماضي وسط الثورة التي حدثت في مرحلة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة. أدرك القطاع الصناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية إلى حده الكبير وشعر المسؤولون بضرورة التفكير مجددا بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها⁽³⁾.

¹ -http://ifeasarabia.com/view page.hph?page-id:18

² -Lawer, E.E (1992), **the ultimate advantage: creating the high. Involvement organization**, san Francisco: josseybass.

العنزي والعبادي نقلا عن:

³ -Barnes. W.F. (2001). **The chalenge of implementing and sustaining high performance work systems in the united states** : an envolutionary analysis of I/N tek and kote. Pdoctoral dissertation : university of notre dame.

ولقد عرف "Way" أنظمة عمل الأداء العالي "أنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين"⁽¹⁾.

أما (chen) فقد أشار بأن "MTHP تمثل نظاما متكاملا من ممارسات الموارد البشرية التي تكون متوافقة داخليا (الإصطفاف ما بين ممارسات الموارد البشرية) وملائمة خارجيا (الإصطفاف مع استراتيجية المنظمة الكلية)" ومهما عرفت أنظمة عمل الأداء العالي فإن أغلب الباحثين يتفقون على ان ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بأنظمة عمل الأداء العالي تعتمد على بعضها البعض، وان تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها يقود الى مخرجات تنظيمية اكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى⁽²⁾.

وأضاف الباحث "ذرة، عبد الباري ابراهيم" على أنه من الصعب تقديم شرح محدد للعمل ذي الأداء العالي، أو المنظمة ذات الأداء العالي بسبب حداثة الدراسات حول الموضوع والنظر إليه من منظورات مختلفة، وبسبب تعقد الظاهرة فهي ذات أبعاد اقتصادية تتعلق بالسوق وبعد اجتماعي تنموي مرتبط أشد الارتباط بالموارد البشرية العاملة بالمنظمات⁽³⁾.

ونقلا عن (العنزي والعبادي) فإن (Nadler) و زملائه يعطون تعريفا أكثر شمولية لمفهوم نظام عمل الأداء العالي فيقولون عنه بأنه "هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التطابق بينها، لكي تنتج أداء عاليا متطورا من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى"⁽⁴⁾. والشكل الموالي يوضح محاور هذا التعريف.

¹ -Way, S. A. (2002). **High performance Work, systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector.** Journal of Management.

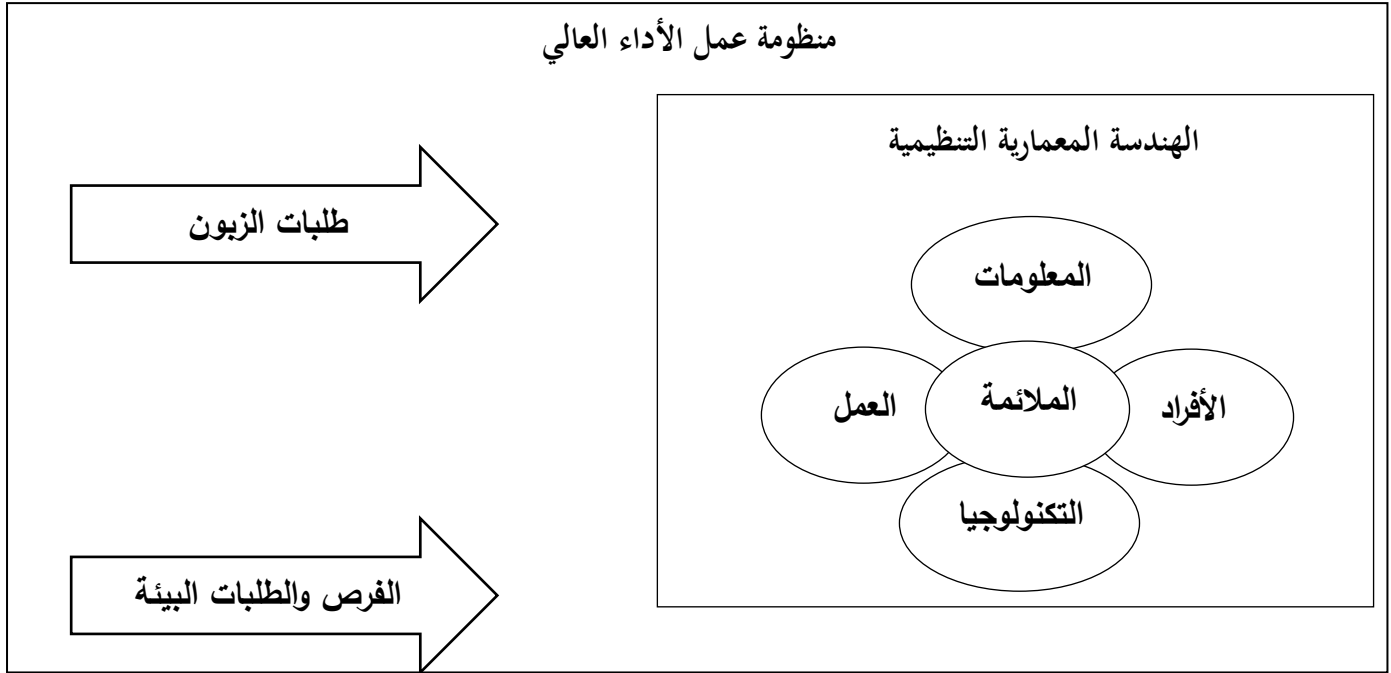
² -Chen, D. (2008). **The relationship between high performance work system and organizational performance: the mediating.**

3- ذرة، عبد الباري ابراهيم، ، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات (2003).

العنزي والعبادي، نقلا عن:

⁴ -Nadler, D.A Gerstein, M.S & shan, R. B. (1992). **Organizational architecture: Designs for changing organizations** (1 st ed.). San Francisco CA : Josseybass.

الشكل (I-03): التمثيل التخطيطي لمنظومة عمل الأداء العالي بمنظور (Nadler)



المصدر: العنزي، سعد علي و العبادي، وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، 2009، ص 89.

3- مبررات الاهتمام بالأداء العالي:

يعد الاهتمام بهذا الموضوع حديثا نسبيا، خصوصا في منظمات الإدارة العامة التي لم تتناوله بصورة كافية ويعود الاهتمام بهذا الموضوع الى المبررات الآتية⁽¹⁾:

- ◆ قلة موارد المنظمات العامة: نظرا للطبيعة المركزية للمنظمات العامة في الحصول على مواردها، وكون هذه الموارد تابعة للحكومة وتعود ملكيتها الى المجتمع بأسره، لذلك فهي مطالبة بزيادة كفاءة أدائها بغية إعطاء أفضل المخرجات مع ثبات المدخلات أو تقليلها؛
- ◆ تزايد متطلبات المجتمع كما ونوعا: نظرا لكون المنظمات العامة هي منظمات مملوكة للمجتمع لذلك فهي مطالبة بتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك لتلبية متطلبات المجتمع وتحقيق طموحاته وتوفير ما يصبو إليه أفرادها؛

1- علي حسون الطائي، منظمات الأداء العالي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 50/14 لسنة 2008، ص 101.

- ◆ العولمة: ازدياد تأثير ظاهرة العولمة، وما يتمخض عنها السعي نحو التخصص والمنافسة، فهي أي المنظمات العامة مطالبة أكثر من غيرها أن تزيد من نشاطاتها وأدائها بغية التنافس مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات والمنتجات؛
- ◆ يرى عدد كبير من افراد المجتمع عدم فاعلية المنظمات العامة وضعف كفاءتها، مما قد يؤدي الى بيع هذه المنظمات الى القطاع الخاص، وما يتبعه من تسريح العاملين فيها، أو زيادة أسعار الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمات؛
- ◆ تؤثر التطورات التكنولوجية على أداء هذه المنظمات بشكل كبير، وبالتالي فإن أي تكنولوجيا جديدة يتبعها زيادة مخرجات هذه المنظمات وزيادة كفاءتها.

ثانيا: ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي

تذكر الأدبيات ذات الصلة بموضوع أنظمة عمل الأداء العالي العديد من الممارسات التي تنطوي تحت هذا الموضوع، ويحدد Chen في ضوء هذا ستة ممارسات أساسية لأنظمة عمل الأداء العالي، وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم : (I-02): أهم ممارسات أنظمة عمل الأداء العالي

شرح الممارسات	اسم الممارسات
يعني الملاك الوظيفي الانتقائي، بأن تأخذ المنظمة الخصائص الشخصية والقابليات بعيدة الأمد بنظر الاعتبار، وتختبر المهارات والمعرفة والقابليات عن طريق استراتيجيات الاستقطاب المحكمة وأنظمة الاختيار الجيدة. وبالنتيجة أن المنظمة سوف تختار أفضل المرشحين من ناحية ملاءمتهم للوظيفة وملائمتهم للمنظمات.	التوظيف الكفاء أو الاختيار الكفاء للعاملين
إن قابليات العاملين ومهاراتهم ومعارفهم ودافعيتهم يمكن ان تحسن عن طريق التدريب وتوظيف الممارسات المتطورة. وقد أشار الباحثون بأن التدريب الشامل يتضمن بعدين هما: - تكثيف التدريب: ويركز على عمق التداخل المعرفي والخبروي، وفترة البرامج ومواد التدريب المحدثة باستمرار. - مجال التدريب: ويركز على سعة (Breath) التدريب والأنواع المختلفة لفرص التدريب المقدمة للعاملين.	التدريب الشامل
أشار العديد من الباحثين بأن عملية تقويم الأداء تركز بشكل أساسي على غرضين: الأول هو من أجل تحقيق هدف إداري يتضمن أفعال، مثل التخصص الوظيفي والترقيات وانهاء الخدمة. وأما الغرض الثاني، فهو ذو هدف تطويري. إذ تمثل التغذية	تقييم الأداء

<p>العكسية والتدريب وتحديد مجالات التحسين أمثلة حول تقييم الأداء التطويري. وخلال عمليات تقييم الأداء التطويري، فإن العاملين يقدمون فرص لوضع أهداف أداءهم ومناقشة المشكلات مع مشرفيهم واعتماد المدخل المتجه نحو المستقبل في أداءهم.</p>	
<p>ترسل الفرص المهنية الداخلية إشارة بأن المنظمة لديها التزاما طويل الأجل تجاه العاملين فيها وان خصائص المنظمات التي تخلق سوق العمل الداخلي، هي تعتمد بشكل اساسي على العاملين الداخليين وتوسع مع السلم المهني الداخلي. وفي هذا النوع من المنظمات ان المشرفين يجب ان يكونوا مسؤولين عن معرفة التوقعات المهنية لمؤسسيهم. وتمنح الفرص المهنية الداخلية حالة الضمان والأمان للعاملين نحو وجود فرص النمو والتطور داخل المنظمة.</p>	<p>الفرص المهنية الداخلية</p>
<p>ترسل المستويات العالية من التعويض إشارات أن المنظمة تقيم أفرادها العاملين وأنها تعمل على جذب الماهرين منهم للمنظمات. وعلى الرغم من المستويات العالية من التعويض تتسببتكاليف عالية تتحملها تلك المنظمات، إلا أنه هذه التكاليف هي بالحقيقة كسرا صغيرا لتكاليفها الكلية. كما أن برامج التعويض تجعل وتحفز العاملين على المساهمة بتقديم جهود تطوعية كثيرة نحو تحسين الخدمة والمهارة أو الابتكار وبالتالي توليد الكثير من العوائد للمنظمات.</p>	<p>التعويض</p>
<p>يجعل هيكل العمل او الوظيفة على تشجيع مشاركة العاملين وزيادة التمكين واللامركزية، مثل استخدامه هيكل عمل الفرق التي تسمح للعاملين بتحديد ما يجب أن يكون وكيف ان يجري أدائه بالعلاقة مع عملهم. فالتمكين واللامركزية تعلمان على تسهيل استجابة العاملين السريعة للمشكلات التشغيلية، والمشاركة الفاعلة للعاملين حسب ما تشير الدراسات السابقة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي والانتاجية، وتقلل غياب العاملين ومن دوراتهم الوظيفي.</p>	<p>مشاركة العاملين</p>

المصدر: سمر عادل حسين، تطوير ممارسات منظومة عمل الأداء العالي لضمان الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، ص 18-20 (بتصرف).

المطلب الثالث: منظمات الأداء العالي

أولاً: مفهوم منظمات الأداء العالي

عرفت منظمات الأداء العالي تعريفات كثيرة منها: هي تلك المنظمات المملوكة توجها بعيد الأمد لتحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة خصوصا استراتيجيتها، وهيكلها وافرادها، ضمن إطار المنظمة⁽¹⁾.

¹ -Hodgts, R (1998), Measures of quility & high performance Amacom, N. g. p: 98.

منظمات الأداء العالي هي نماذج حقيقية من منظمات الأعمال الإدارية المثالية الحديثة الناجحة التي تتفوق على المنافسين في العديد من المجالات ولفترات طويلة من الوقت⁽¹⁾.

كما تعرف أيضا بأنها المنظمات التي تركز في عملها على (الرؤيا، القيم، الفرص) الأهداف والأولويات المهارات، التجارب، الثقافة وفرص العمل ويعد الشكل والهيكل أحد القواسم المشتركة بين المنظمات الأداء العالي⁽²⁾.

وأخيرا أنها تلك المنظمات التي تمتلك الخصائص التنظيمية الفعالة أو إن هذه الخصائص متكاملة بحيث تقوي كل منها الآخر.

وهناك من يرى صعوبة إعطاء تعريف محدد ل H.P.O بسبب أنها تتكون من مجموعة من الأفراد وأن الطبيعة البشرية معقدة وغير متشابهة خصوصا في المنظمات التي تضم آلاف العاملين.

ويستنتج الباحث من هذه التعريفات النقاط الآتية:

1- إن منظمات الأداء العالي، مفهوم حديث نسبيا وان الكتابات فيه برزت في الآونة الأخيرة ولذلك فهو بحاجة الى مزيد من الدراسة والتحليل.

2- تعددت اتجاهات الباحثين في تحديد معنى ومفهوم الأداء العالي في مدلولاته ومع من يقارن؟ ومن يحدد طبيعة الأداء عاليا؟ أم لا؟.

ثانيا: المفاتيح الخمس الرئيسية لبناء منظمات الأداء العالي

إن منظمات عالية الأداء تتميز بكونها أكثر قدرة على فهم السوق، الاحتفاظ بأفضل العاملين وأقل تأثيرا بالضغط الخارجية.

وقد تم إجراء دراسات مختلفة في محاولة لفهم الاختلاف بين المنظمة عالية الأداء ومنافسيها وقد وجدت الدراسات أن هناك خمس خصائص أساسية تشكل أهداف طموحة ومستمرة وثابتة تسعى المنظمات الى تحقيقها

¹ -<http://www.i4cp.com>

² - Jim, clemmer 2001, **high-performance organization and characteristics**, p2, <http://www.clemmer.net>

لانها تكشف عن شعور قوي الغرض من خلال فهم ما يحدث داخل المنظمة (بين العاملين) وخارج المنظمة (الزبائن، المجهزين وأصحاب المصلحة الآخرين)⁽¹⁾.

1- مجموعة أهداف الطموحات:

العديد من المنظمات تدعي أن الوظيفة الأساسية الأولى لها هي كيفية تعظيم القيمة للمساهمين، لكن ذلك ليس كافيا ولأن الاستراتيجية تأتي وتذهب مع الوقت فإنه في المنظمات عالية الأداء، الأداء الأساسي يعاد ويوصف من خلال بيان المهمة، أما استراتيجية الشركة فهي توضح ما هو الربط بين بيان المهمة وأهداف الأفراد الشخصية. لذلك فالكثير من الشركات تعمل على أن تصيغ بيان المهمة ليبين ما تحاول ان تحققه.

2- تحديد قيم مشتركة:

لكل منظمة منظومة قيم، سواء كان منصوص عليها في بيان المهمة او ضمنا وهي ليست مرنة (غير قابلة للتغيير بسهولة)، فالعاملين الجدد المنظمين الى المنظمة والذين لا ينسجمون مع نظام القيم هذا عادة ما يغادرونها، كذلك فإن الأفراد(العاملين) وإدارة المنظمة قد لا يشتركان في نفس القيم ولكن كل تغيير مقترح في المنظمة سيتم مناقشته بشكل كبير وتنفيذه يتطلب جهدا كبيرا.

3- طريقة التنفيذ:

تنفيذ استراتيجية جيدة أمرا لا يقل أهمية عن وجود هذه الاستراتيجية في المقام الأول، قد لا تمتلك المنظمة استراتيجية لكنها تنفذ أعمالها بنجاح وقد تمتلك المنظمة بنجاح باستراتيجية جيدة لكنها تنفذ بشكل سيء، لذلك فإن النقطة الأولى في تخطيط التطور هي وضع نظام قياس قادر على تزويد تغذية عكسية عن عمل الاستراتيجية. هنالك عدة أنواع من أنظمة القياس كل منها له فوائده ومضاره لذلك يجب ان يكون نظام القياس نابعا من داخل المنظمة.

¹ - عزام عبد الوهاب عبد الكريم، المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد3، 2010، ص 92-93.

4- توحيد مقياس العملية والبيانات:

في المنظمات التي تسعى إلى أن تكون عالية الأداء ليس كفاية لها أن تقدم استراتيجية جيدة أو أن توضح بيان مهمتها وتعرف قيمها، لكن يجب ان تكون عملياتها فعالة وكفاءة كما يجب أن يتم زيادة المواد المحدودة إلى أعلى درجة، لذلك فالمنظمة يجب ان تكافح من أجل أن تكون فعالة أكثر من منافسيها، وهذا ممكن فقط إذا طبقت عملياتها بشكل أفضل.

أنظمة وعمليات الإدارة يمكن أن تكون موحدة فقط عندما تشترك بالبيانات ومؤشرات الأداء. معظم المنظمات في وضع حرج في ما تبذله من جهود في التوحيد بسبب وجود مشاكل في تعاريف البيانات ومؤشرات الأداء بشكل أساسي.

5- التحول السريع:

عدد كبير من البحوث تشير الى ان معظم المنظمات تفشل في تنفيذ استراتيجياتها المصممة لتحسين موقعها في الأسواق بسبب تغيير البيئة الخارجية اسرع من تغيير الاستراتيجية والتي يمكن ان تكون مستنبطة. منظمات الأداء العالي تحقق مستويات عالية من السرعة في الاستجابة للتغيير لذا هي يمكن أن تميز التغيير وتستجيب له بشكل مثالي أو الوصول إلى أفضل وضع يجاري التغيير داخل الصناعة التي تنتمي لها.

ثالثاً: النماذج الحديثة لقياس الأداء العالي

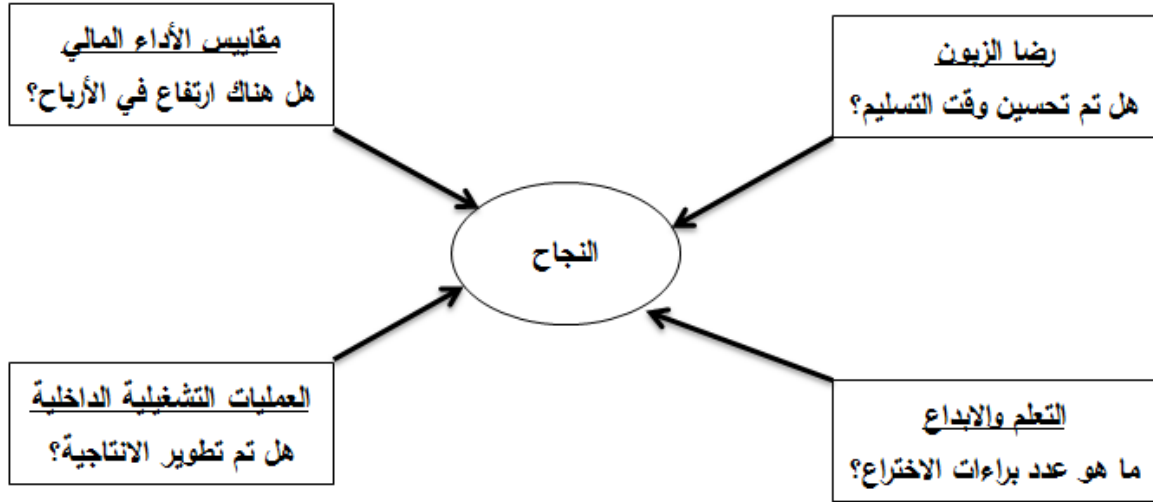
1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن "BSC" من المقاييس الرئيسية المستخدمة في قياس أداء المنظمات والتي قدمها "نورتن وكابلان" لقياس أداء المنظمات، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة واستراتيجية المنظمة الى مجموعة من مقاييس الأداء والتي توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الاستراتيجية ولا تركز هذه الأداة على تحقيق الأهداف المالية فقط، وإنما تلقي الضوء على الأهداف غير المالية (والادارية) التي يجب ان تحققها المنظمة لإنجاز أهدافها المالية، ويمكن رؤية أداء المنظمة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن من أربع وجهات نظر وهي: المالية، الزبون، العمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو⁽¹⁾.

¹ - عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مرجع سابق، ص 94.

ويمكن توضيح مخطط بطاقة الأداء المتوازنة كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-04) مخطط بطاقة الأداء المتوازنة



Source : Blocher, E, J. & Chen, K, M, & Lin, Thomas W. "Cost mangement, astrategic Emphasis", 2 nd ed, Mcgraw- Hill Irwin. U.S.A. 2002, P :43.

كما يعد مقياس الأداء المتوازن بأنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، كما ينظر إليه على أنه نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية والرسالة الخاصة بتنظيم الأعمال الى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء هذه المخرجات التي ترتبط معا سلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

ويمكن توضيح مضامين مخطط بطاقة الأداء المتوازنة كما يأتي:

- ◆ **العوامل المالية:** وتمثل بعوامل الربحية ومنها إيرادات العمليات التشغيلية والسيولة، مدى ملائمة التدفقات النقدية، القيمة السوقية ومنها سعر السهم في السوق؛
- ◆ **العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية:** وتمثل بجودة الانتاج أو الخدمة وكذلك الانتاجية ومنها كفاءة القوى العاملة، كفاءة الماكينة، وجاهزية المعدات ومنها الخبرة في عملية التشغيل... الخ؛
- ◆ **عوامل الابداع والتعلم والنمو:** وتمثل بالعوامل المتعلقة بإبداع المنتج ومنها عدد التغييرات في تصميم المنتج، تطوير المهارة ومنها عدد ساعات تدريب العاملين، ويشمل التعلم والنمو أيضا جوانب رأس المال

البشري، رأس المال المعلوماتي والتنظيمي. (الثقافة، القيادة، التنظيم، فرق العمل) وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على توسيع اهتمام الإدارة بالأداء قريب وبعيد الأمد من خلال الموازنة بين مزيج المقاييس المالية وغير المالية.

2- نموذج جمعية الإدارة الأمريكية:

لقد طور عدد من الكتاب نموذج لقياس الأداء يركز على خمسة مداخل رئيسية للمنظمة وهذه المداخل هي⁽¹⁾:

1. المدخل الاستراتيجي: يكون لكل منظمة مدخل استراتيجي يساعد على نجاحها ويتم تحليل هذا المدخل ليرى كيف أن المنظمة (تمضي لتصل إلى أهدافها)، حيث تهتم المنظمات ذات الأداء العالي بتأسيس بيان مهمة واضح ويدعم بخطط تنفيذ استراتيجية مرنة، كما تمتلك المنظمات فلسفة واضحة تنظم معايير السلوك لكل واحد في المنظمة بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات لديها قادة مدراء وعاملين يعملون ويتصرفون وفقاً لفلسفة المنظمة ولخطتها الاستراتيجية.

2. مدخل الزبون: تقوم هذه الخاصية على كيفية تعامل المنظمة مع زبائنها، حيث تمتلك المنظمات مدخل واضح للحصول على الزبائن الجدد، التعامل مع الزبائن الحاليين وتنمية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم كما أن المنظمة تعمل على بناء البنية التحتية والعمليات الضرورية لدعم مدخل الزبون.

3. مدخل القيادة: يصف هذا المدخل استراتيجية المنظمة في إدارة الأفراد لإنجاز وتنظيم السلوكيات، حيث تهتم منظمات الأداء العالي وبوضوح بمعرفة سلوكيات العاملين والتي على الأغلب تستند لإنجازات المنظمة واستراتيجيات الأقسام، كما التنفيذيين والمدراء لهم أهداف واضحة، فهم يعملوا على فهم قدرات العاملين وتوجيه ادائهم.

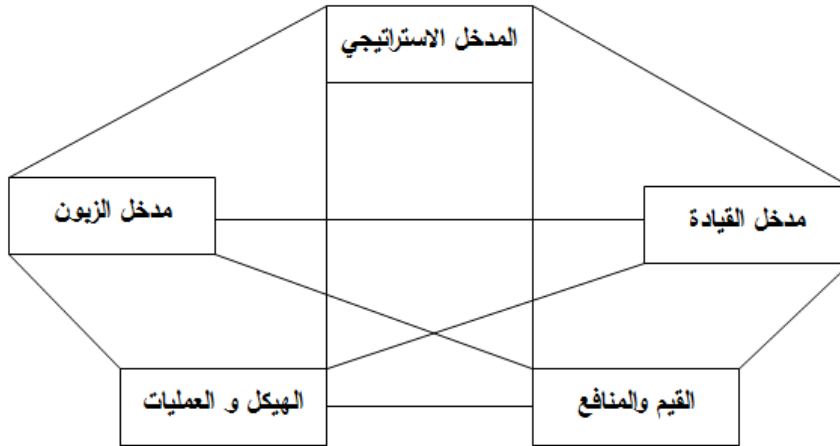
4. الهيكل والعملية: يوضح الهيكل والعمليات كيف أن المنظمات ترتب وتنظم العمل في العملية، السياسات والاجراءات لدعم واسناد الاستراتيجية وبما يؤدي على الأغلب لبدء العمل وتدفع المهام والانجاز بفاعلية. إن هذه العملية تمكن العاملين من مواجهة احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين في نطاق استراتيجية المنظمة.

5. القيم والمنافع: إن القيم والمعتقدات هي بشكل أساسي تساعد في إنجاز استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، وبشكل نموذجي فإن منظمات الأداء العالي تنظم وتؤسس قيم توجه ويعمق سلوك الأفراد وتفهم هذه

¹- عزام عبد الوهاب عبد الكريم، مرجع سابق، ص 95-96.

القيم من قبل الأغلبية الواسعة من العاملين، إن القيم والمعتقدات هي موجودة في المنظمة وتتطابق مع مدخل القيادة، ويوضح الشكل رقم (I-05) هذا النموذج والارتباط بين المداخل الأساسية لقياس أداء المنظمة.

الشكل رقم (I-05) العوامل الخمسة لقياس أداء المنظمة



Source: American Management Association "How To Build High performance organization" 2007 P : 18.
www.amanet.org.

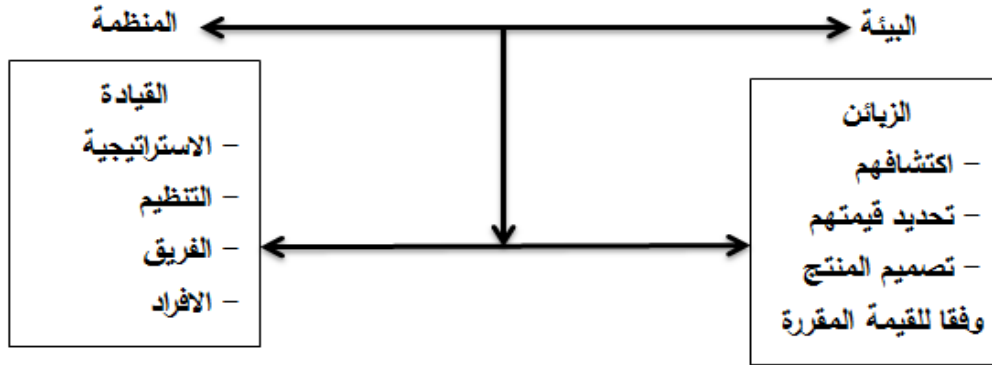
3- نموذج (Mackinseg & Galbraith):

يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسية تنقسم بدورها إلى عناصر فرعية ويمكن توضيح ذلك بالشكل

الآتي⁽¹⁾:

¹علي حسون الطائي، منظمات الأداء العالي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للتصنيع الجيوب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 50/14، 2008، ص 102-104.

الشكل رقم (I-06) النموذج المفاهيمي لمنظمات الأداء العالي على وفق منظور Mackinseg & Galbraith



Source: Morton, C, 2003 **High performance (Companies), management Decision**, vol : 40, No3, P7.

العنصر الأول: المنظمة ويتكون من:

1- القيادة:

إن ما يناسب الأداء العالي هو القيادة المعرفية والتي تركز على نشر رؤية التعلم بين العاملين وتصميم الهيكل بحيث يحدد الإتجاه العام فقط. والقائد هنا يعمل على تحقيق حاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وبما يتناسب مع رسالة المنظمة و تزويدهم بقدرات المبادرة و الطموح والولاء للمنظمة وقيمها والتأهل والاستقلالية والتعاونية.

2- الاستراتيجية: ينبغي تصميم الاستراتيجيات في المنظمة وفقا للنقاط التالية:

- الاهتمام بقوى التنافس؛
- التركيز على البقاء؛
- المساعدة على التغيير.

إن المنظمة الناجحة هي التي تطور استراتيجيات تكيفية توازن بين الطلب والمرونة وتقديم العلاقة الايجابية بين المنظمة وزبائنها.

3- التنظيم:

يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مستوعبا لتوجهاتها الاستراتيجية وقيمها وقدراتها الجوهرية ومعززة بثقافة موجه نحو الابداع وأن القيم التي تعمل لتحقيقها متواجدة في صميم كل برامجها فهي أي المنظمة تقيس هذه القيمة في كل وقت وتكون مؤثرة في سلوكيات أفرادها وقرارات المنظمة.

4- الأفراد:

وهم الحلقة الأهم، وهم يتطورون مع تطور المنظمة، وقد بدأت المنظمات تركز على مجموعة محددة من الأفراد يمتلكون المهارات المتكاملة وتسعى للحفاظ عليهم ويدعى هؤلاء بالمقدرات الجوهرية.

5- الفريق:

تعتمد منظمات الأداء العالي على العمل الفرقي وتعزيز روح الجماعة ويتم قياس أداء الفريق من خلال ما يضيفه او يحققه من مخرجات وقد أثبتت الدراسات أن 80% من الشركات الأمريكية تعتمد في عملها على عمل الفرق.

وفي هذا الإطار يشار إلى ما يسمى منظمات الموجه الثالثة والتي تتبنى أسلوب عمل الفريق مع إعادة النظر بالهيكل والرسالة والثقافة والموارد وغيرها.

العنصر الثاني: الزبون

ترتكز المنظمات ذات الأداء العالي على الزبون باعتباره المستفيد الوحيد من نشاطاتها وعليها هنا أن تكتشف قيمة زبائنها وتعمل على زيادتها وتنوعها، ثم تحول تلك المفاهيم، إلى نشاطات تساهم في إعادة تصميم المنتج أو الخدمة التي تقدمها على ضوء تلك القيم.

العنصر الثالث: البيئة

تعد البيئة الخارجية المحيط الذي توجد فيه المنظمة وعليها تقوم بمسحها وتحديد القوى الفاعلة فيها والاتجاهات الطارئة وتحديد اتجاهات التغيير وطريقة إنجاز الاعمال والتحري عن نتائج الاستراتيجيات والقيم والأهداف التي حددتها المنظمة وعملت عليها وبيان مدى نجاحها أو فشلها في ذلك.

4- نموذج Adzic, Lazic, Gvijanovic

ارتكز النموذج في تقييمه لمنظمات الأداء العالي على التأثير البيئي من خلال ما يأتي:

بالقيادة من حيث: وظائفها الرئيسية وفلسفتها وصيغها لا سيما في التعامل مع المتغيرات البيئية في التأثير والتأثر فيكون ذلك من خلال⁽¹⁾:

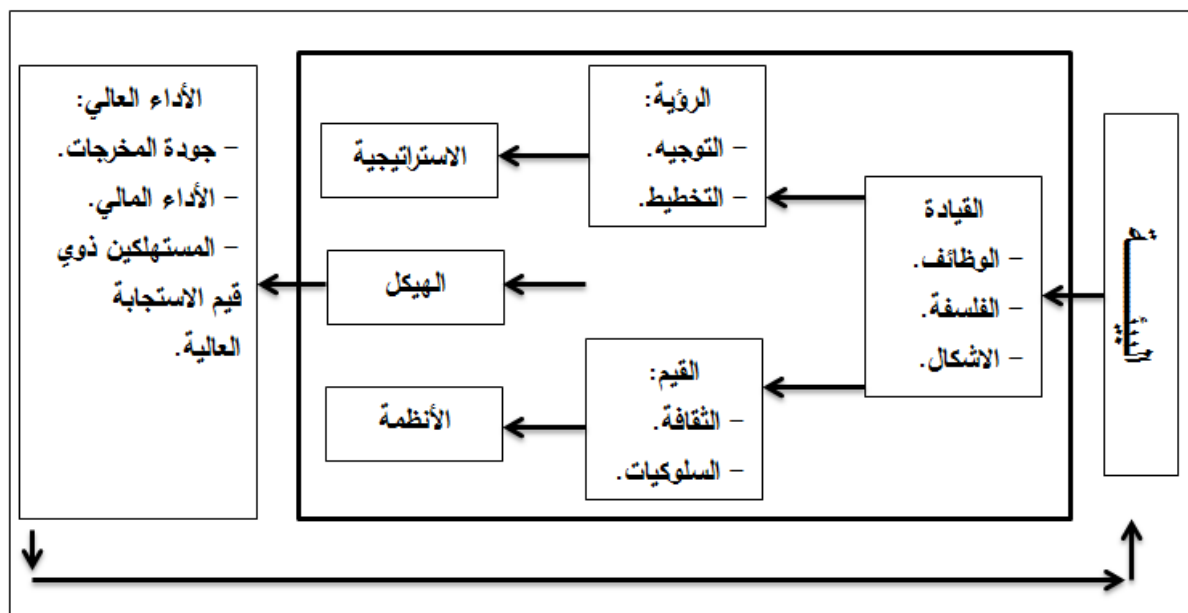
◆ الرؤية: وتتلخص بالتوجيه والتخطيط العام لمستقبل المنظمة وفقا لطبيعة الأداء الحالي والمطلوب أن يكون؛

◆ القيم: وتتلخص بالثقافة والسلوكيات التي يتبناها القائد لاستدامة عمليات التوجيه والتخطيط؛

فمن خلال الرؤية والقيم يتمخض أبعادا ثلاثة رئيسية للوصول للأداء العالي تتمثل الاستراتيجية والهيكل والأنظمة ليتحقق الأداء المتمثل بما يأتي:

جودة المخرجات والأداء المالي والمستهلكين ذوي قيم الاستجابة العالية والموافق الايجابية، ويمكن ملاحظة ذلك بالشكل (I-06):

الشكل رقم (I-07): النموذج المتغير لمنظمات الأداء العالي



Source: Adzic, Slobodan, Lazic, Jelena & Gvijanovic, Jankc. **High performance organization mode**, 2005. P : 45.

¹ علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 105-106.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تحدثت عن موضوعنا أو أحد جوانبه، والتي تناولت نظم عمل الأداء العالي، حيث تظم هذه الدراسات، دراسات عربية واخرى أجنبية.

المطلب الاول: الدراسات العربية

1- دراسة لسعد علي حمود العنزي وآخرون بعنوان " أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز استراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات " (بحث تحليلي) 2011: وتهدف هذه الدراسة الى تقديم إطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم إدارة الموهبة ونظم عمل الأداء العالي وتناول الباحثون ان اهمية انظمة عمل الاداء العالي ترتبط بالإنتاجية العالية وبالجودة الفائقة وتساعد على تحقيق رضا الزبون والعاملين وتوصلت الدراسة على أن عملية الدعم النابعة من نظم عمل الاداء العالي اتجه تعزيز استيراجية ادارة الموهبة يجب ان تكون ملاصقة لها من اول خطوة إلى آخر خطوة. وهنا يمكن القول بأن علاقة نظم عمل الأداء العالي باستيراجية إدارة الموهبة في علاقة شريك استيراجي.

2- دراسة لنور خليل بعنوان "متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي" (بحث تحليلي) بدون سنة نشر: تناولت الدراسة الاشكالية حول (ما هي متطلبات أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق ريادية الأعمال لدى الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد؟) وتهدف إلى معرفة عناصر نظام الأداء العالي المستخدم في الكلية قصد الدراسة وكيفية استخدامها لتحقيق ريادية الأعمال، وتوصلت الدراسة أن التدريس في الكلية المبحوثة قد عززوا بين التوظيف الكفوء في تعزيز الاجراءات الاستباقية، ولم يجري تعزيز التوظيف الكفوء من قبل التدريس الذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى العينة وتفعيله في تعزيز الابداع، تبني المخاطرة وحدة المنافسة، وقد نالت نظم عمل الأداء العالي قبول مرتفع بين الممارسين والأكاديميين كونها اداة لتحسين الاداء التنظيمي من خلال زيادة رضا العاملين وتقليل دوران العمل والتغيب والاجهاد الوظيفي، فان الباحثون يوصون من خلال هذه الدراسة على انه ينبغي على المدراء في العينة المبحوثة في تفعيل دور التوظيف الكفوء في تعزيز الابداع، تبني المخاطرة وحدة المنافسة والاستفادة من مستوى اهميتها الكبيرة التي ظهرت في اجابات العينة المبحوثة والتأكيد على تفعيل مشاركة العاملين من قبل التدريس الذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى المنظمة وتفعيله في تبني المخاطرة وحدة المنافسة.

3- دراسة لسعد علي حمود العنزي وهاشم فوزي دباس العبادي بعنوان "أنظمة عمل الأداء العالي واداء المنشأة الصناعية العامة" 2009: تهدف الدراسة في تقديم فهم واضح حول طبيعة الاختلافات بين شركات ذات الأداء العالي وشركات ذات الاداء العادي، وتناولت أهمية نظام عمل الأداء العالي وأشار اليه بأنه يزود المنظمة بطريق لخلق معدل انتاج عالي والاعتماد الجيد بالزبائن والمرونة الكبيرة وربحية اعلى واذا استطاعت المنظمة ان تخلق بيئة بنجاح فأنها سوف تخلق ميزة تنافسية في سوقها والسيطرة على منافسيها، فتوصلت الدراسة الى ان الشركات الصناعية ذات المستويات المرتفعة في معدل الانتاج، الابداع والاحتفاظ بالموظف تدير منظماتها في طرق واضحة ومختلفة عن الشركة العادية، وأن نماذج الجديدة لانظمة عمل الأداء العالي هي جزء من برنامج مشترك ومستمر من العمل لاستكشاف حالة الاعمال الاستراتيجية تجديد موقع الأعمال، فإن الباحثين يوصون من خلال هذه الدراسة بضرورة الاستمرار بالتفكير بشأن أنظمة عمل الأداء العالي على نحو متطور، حيث نعترف بالتأثيرات الفردية والتعاونية لإدارة المورد البشري الاستراتيجي، الشراكة والتنوع والمساواة، والعمل المرن بخصوص أداء العمل.

الأكاديميين وأداء المنظمة، هذا بالإضافة الى ضرورة وجود عدالة في اتباع خطوات التقييم ونزاهة المقيم وعدم تحيزه مما ينتج عنه زيادة الرضا الوظيفي وارتفاع في نسبة الاستقرار والانتماء الوظيفي عند الاكاديميين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (Boselie) 2010 بعنوان " High performance work practices in the health care sector : à dutch " case study

ممارسات عمل الأداء العالي في قطاع الرعاية الصحية: دراسة حالة هولندية، تهدف هذه الورقة الى تقديم دراسة تطبيقية على أثر ممارسات العمل عالي الأداء عن الالتزام والسلوك المتمدن في قطاع الرعاية الصحية، إذ تشير النظرية الى رغبة العاملين في (قطع الميل الإضافي) حينما يتم منحهم فرصة تطوير قدراتهم والمشاركة وذلك عندما يتم تحفيزهم، تم جمع البيانات من احدى المستشفيات الهولندية باستخدام استبانات العاملين، في حين لم يتم تضمين المتخصصين الطبيين في الدراسة، تشير نتائج الدراسة الى ان تطوير العاملين (مثل تدريب على المهارات والتدريب العام واثناء المهمة) واحتواء العاملين (مثل استقلالية الوظيفية والمشاركة في صنع القرار) تعتبر احدى ممارسات الموارد البشرية المهمة في خلق مناخ العمل عالي الأداء في منظمات الرعاية الصحية، تركز هذه

الورقة النظر على القطاع غير الربحي في حين ركزت أغلبية أبحاث الموارد البشرية السابقة على الشركات متعددة الجنسية.

دراسة لـ (Mihail & Al) 2013 German : High Performance Work Systems in Corporate Turnaround

Case study:

نظم عمل الاداء العالي في التحولات المشتركة: دراسة حالة ألمانية تهدف إلى استقصاء ارتباط نظم عمل الاداء العالي مع التغيير المشترك الذي يقود إلى الاداء المعزز، تستخدم الورقة أسلوب دراسة الحالية وتعمل على تحليل (MTHP) والمتبني في شركة التكنولوجيا الطبية الألمانية على التحول المشترك ومحصلات الاداء، وفي الدراسة الحالية وعن طريق تنظيم المقابلات العميقة مع الشركاء الاجتماعيين للتغيير المشترك قم الباحثون باستقصاء الكيفية التي عملت فيها كل من القوى التنافسية وعلاقات العاملين المتفاعلة حزمة من ممارسات مع محصلات اداء ملفتة للنظر فتوصلت الدراسة: يعبر التحليل المساعدة لأسلوب MTHP الذي يعمل على ربط ممارسات العمل عالية الاداء لتغيرات المشتركة ومحصلات الاداء المعزز كزيادة إنتاجية العاملين والمبيعات خلال العقد الماضي.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

لقد اعتمدت هذه الدراسات في أغلبها دراسة متغير واحد من موضوعنا محل الدراسة، إذ خلصت هذه الدراسات على التعرف على أهمية نظام عمل الأداء العالي في تزويد المنظمة لخلق معدل انتاج عالي، وكذا ضرورة الاستمرار بالتفكير لشأن هذه الأنظمة على النحو المتطور من أجل تحسين أداء المنظمة.

أما فيما يخص أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية هو محاولة إبراز امتلاك المنظمات لمقومات الأداء العالي في حين تناولت إحدى الدراسات لموضوع أنظمة عمل الأداء العالي دراسة ميدانية في القطاع الصناعي وهذا ما يظهر التشابه في دراستنا.

أما في ما يخص أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وبجنتنا، فتكامل أن معظم الدراسات تناولت في الجانب التطبيقي قطاعات (الصحة، قطع التعليم العالي) وبالنسبة لدراستنا فخصت المؤسسة الصناعية بصناعة الأنابيب ALFAPIPE وحدة غرداية، ويوجد في الدراسات السابقة تنوع من حيث الأسلوب، أي التحليل الوصفي وتنظيم مقابلات، اما دراستنا اعتمدت على اسلوب الاستبانة الذي تم جمعها من العينة العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل من التطرق إلى مفاهيم ومنطلقات أساسية حول تقييم الأداء ومنظومة الأداء العالي ففي المطلب الأول تطرقنا إلى مفاهيم حول الأداء وأهمية تقييمه داخل المؤسسة، كما تم التعرض لبعض المفاهيم حول التعريف بمنهجية MTHP ومفهوم أنظمة عمل الأداء العالي وأهميتها وإبراز مبررات الإهتمام بالأداء العالي.

وفي المبحث الثاني تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تخللت موضوعنا سلفاً، وللتأكد من ذلك قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.



الفصل الثاني

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بتقييم الأداء ومنظومة الأداء العالي والذي تناولنا فيه أهم المفاهيم الأساسية حول تقييم الأداء ومنظومة الأداء العالي والتعرف على مكانتهما بالمؤسسة، وبناءا عليه سيتم إسقاط ما تم التعرف عليه في الجانب النظري وإحداث نوع من الربط بين التراكم المعرفي النظري والعملي. وذلك بمؤسسة ALFAPIPE من خلال وصف منهج الدراسة والأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وخطوات تصميمها واجراء اختبارات للتأكد من صدقها وثباتها، ويتضمن كذلك هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تطبيق الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجات الاحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم ابراز اهم النتائج والتوصيات التي خرجنا بها من هذه الدراسة.

وقد قسم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية ALFAPIPE .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية ALFAPIPE

تعتبر وحدة الانابيب محل الدراسة من بين المؤسسات العمومية الانتاجية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني، حيث يتجلى نشاطها في التمويل بالمواد الأولية واللوازم الاخرى ثم انتاج السلع والخدمات بأساليب تكنولوجية محددة واخيرا تسويق تلك السلع، وسنقدم في هذا المبحث عرضا موجزا لوحدة الأنابيب بغرداية.

المطلب الاول: النشأة والتعريف بالمؤسسة

أولا: نشأة المؤسسة

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد والصلب، المسماة "الشركة الوطنية للحديد والصلب" (SNS) والتي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز.

وقد بدأت هذه الشركة (SNS) نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد اعادة التأمين للوحدتين الفرنسييتين "التيمال" "السوتيبال" "Soutubal" "Altmel".

وقد تمت عملية التأمين بعد امضاء وثيقة تعاون تقني بخمس سنوات (1968-1972) مع المؤسسة "فولوفال" "Vollovel" بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم انشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وقد تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) في اطار اعادة هيكلية الشركات الوطنية سنة 1982 الى عدة شركات منها:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- شركة EMB المهتمة ببضاعة المنتجات الخاصة بالتغليف والموجهة للمواد الغذائية.
- شركة ENIPL والتي تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والاشغال العمومية.
- شركة ENGL المختصة في صناعة الغازات الصناعية والموجهة للصناعات الحديدية.

شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل للمنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الانابيب بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الانابيب الفلاحية (PIVOT) ومختلف تجهيزات الري، ونظرا لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في الفترة الاخيرة و بالأخص في قطاع المحروقات.

وبعد صدور قانون رقم 01-88 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ثم اعادة هيكلة المؤسسة العمومية أنابيب التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها، ورأس مال تابع للدولة وتفرعت منها الوحدات التالية:

- وحدة الأنابيب و الغاز المنزلي بتبسة TGT .
- وحدة الأنابيب والتجهيزات الري برج بوعريريج TMIA .
- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR .
- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية GTS .
- وحدة الصفائح المتموجة الناقلة للماء بوهران TON.
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية والتي أصبحت بعد ذلك تسمى الآن الأنابيب الناقلة للغاز على المستويين المحلي والعالمي .

ثانيا: التعريف بالمؤسسة

هي المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز "PIPEGAZ" والتي تم انشائها سنة 1974م، على شكل وحدة للأنابيب الحلزونية بغرداية وكانت تابعة للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة برأس مال قدره 70 مليون دينار جزائري، قد قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بنورة على بعد 10 كلم من مدينة غرداية وتتربع على مساحة تجاوز 24 هكتار وهي تعد اكبر وحدة انتاجية على مستوى الولاية وتضم عدد كبير من العمال 764 عامل.

انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة في 15 افريل 1977 حيث قامت الشركة الالمانية بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغيرات نحددها فيما يلي:

- 15 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 1983/11/13 بمرسوم 627/83.
- في سنة 1986م تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطاتها .
- وفي سنة 1989م انقسمت إلى وحدتين هما :
- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عامل.
- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عامل.
- وفي سنة 1991م تم ضم الوحدتين من جديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالاسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL"
- وفي سنة 1992م تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات.
- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.
- وفي 08/02/1998م أعيدت هيكلة الأنابيب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.
- وفي سنة 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز " PIPEGAZ " ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب " GROOPEANABIB " .
- وفي 20 جانفي 2001م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- وفي سنة 2002م تم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2003م تم تجديد الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة ثم تقوم بمراقبة مدى دقة المؤسسة في تنفيذ هذه الملاحظات بعد سنتين منذ تجديد الشهادة مرة ثانية.
- وفي سنة 2006م فكرت مؤسسة "PIPEGAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPEGAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجار لزيادة رأس مالها.
- وفي سنة 2007م تم دمج المؤسستين معا وأصبحت تحمل اسم "ALFAPIPE".

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة واهدافها

أولا: الأهمية الاقتصادية

- تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا على مستوى مختلف المؤسسات المحلية و الوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:
- على الصعيد المحلي: فهي تساهم في تشغيل حوالي 969 عاملا مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة والتشغيل يشمل جميع المستويات، كرجال الأمن الداخلي، السائقين، المسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسين... الخ، كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة، ومنطقة غرداية بصفة خاصة، وما يزيد من فعالية دورها وموقعها الاستراتيجي والقريب من اهم مناطق تواجد الحقول البترولية كحاسي مسعود، حاسي الرمل، عين اميناس، مع مساهمتها في زيادة ايرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب.
 - أما على الصعيد الدولي تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادتين: الأولى في الجودة العالمية والثانية في شهادة المعهد الأمريكي البترولي، مما يعني الجودة العالمية لمنتجاتها، مع احترام مواعيد تسليمات الطلبات قد الامكان، كما تسعى المؤسسة الى الحفاظ على مركزها في السوق، وذلك من خلال تبنيتها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق برامج التطور، لقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء ورشة جديد بالتغليف بالزفت، كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان وذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنابيب.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني والمتمثل في كل من سونطراك، سونلغاز، قطاع الري والبناء، ويمكن تلخيص هذه الاهداف في:

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة و التكنولوجيا الجديدة.
- محاولة إيجاد نظام معلوماتي فعال يساعد على اكتساب تقنيات جديدة.
- تدريب وتكوين العمال من اجل اكسابهم خبرة مهنية ومعرفة التطورات الحديثة في مجالهم.
- تخفيض التكاليف بحيث يصبح للوحدة سعر تنافسي.
- تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها.
- توفير رؤوس الأموال الأجنبية عن طريق بيع المنتج لعملاء الأجانب (العملة الصعبة) .
- منافسة المؤسسات الأجنبية.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي

أولا: نشاط المؤسسة

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل المائع الواقعة تحت ضغط عالي.

بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، و تنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 إلى 1625 ملم وهو اعلى قطر يميز الوحدة عن بقية المؤسسات الأخرى، وفي المجمع وطوله بين 07م الى 13 م، ومن اهم الانشطة التي تقوم بها الوحدة هي:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز.
- بيع منتجات أنابيب الى بعض المؤسسات الخاصة.
- بيع مشتقات وبقايا الحديد الى مؤسسات خاصة.

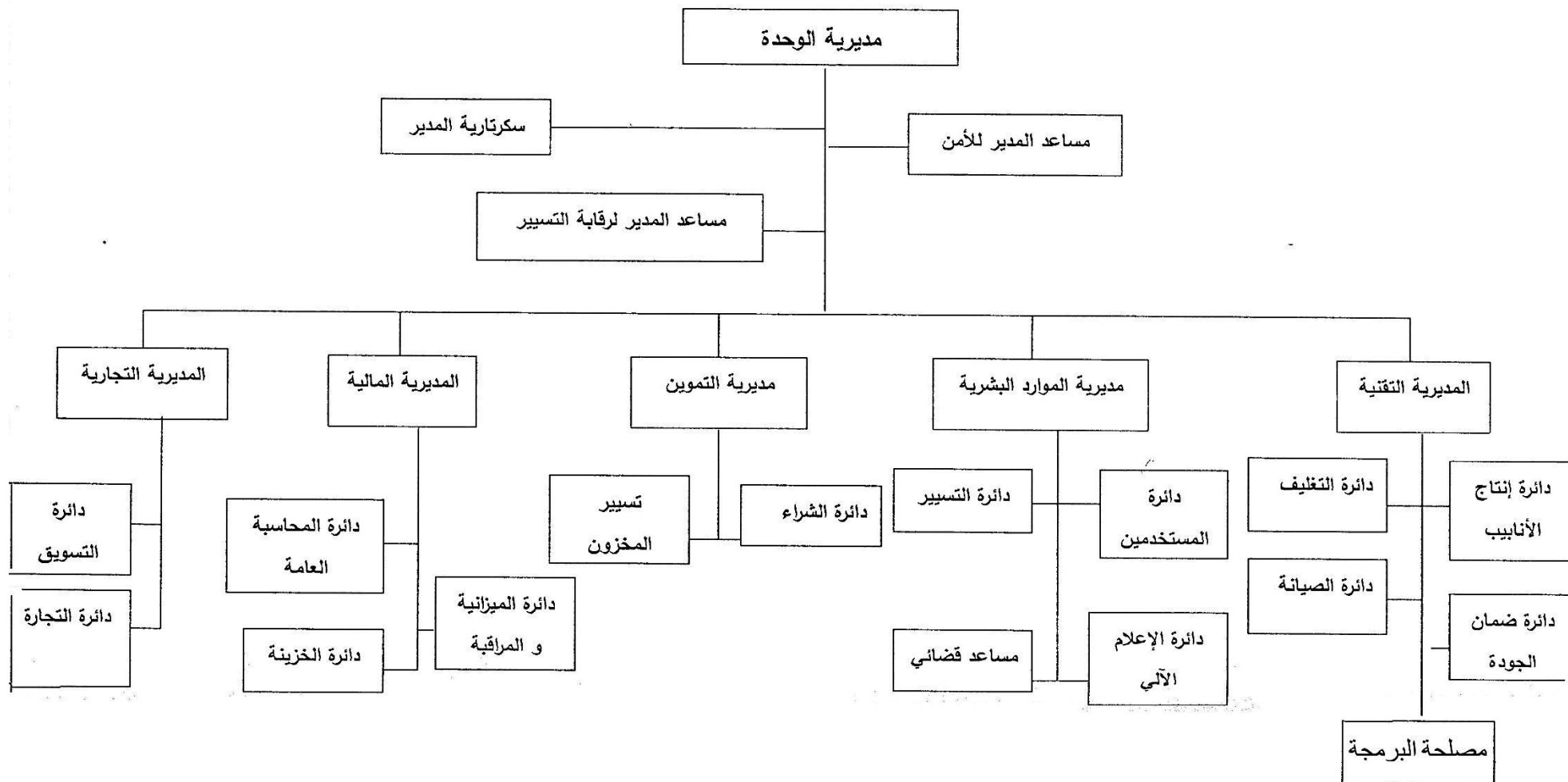
ان المواد الأولية المستعملة في الانتاج تكون على شكل ملفوفات حديدية أي لفائف حديد خام لدرجة الأولى يتم الحصول عليها اما من مجمع الحديد والصلب بالحجار او عن طريق الاستيراد من الخارج (ألمانيا، اليابان، فرنسا) ويصل وزن الملفوفات في الحالات العادية الى حوالي 20 طن.

تعمل وحدة الأنابيب الحلزونية بثلاثة فرق عمل وبمعدل 24/24 ساعة بتناوب في اليوم وباستمرار دون توقف وحتى ايام العطل والأعياد الدينية والوطنية، كما انها تعمل بأربعة خطوط انتاجية اي بالترتيب في عملية الانتاج.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتجلى اهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام. وهذا من اجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة، والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة اخرى إضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الاهداف المنشودة وفيما يلي الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة، والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-II) الهيكل التنظيمي لوحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية "ALFA PIPE"



المصدر: ادارة الموارد البشرية

1- مدير الوحدة:

يمثل أعلى سلطة في الشركة، حيث يقوم بإشراف على المديرية التابعة لها ، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف وتنمية وتطوير الشركة.

2- سكرتارية المدير:

تتلقى استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيل البرقيات الواردة والصادرة واستقبال البريد، إضافة إلى التنسيق بين الدوائر.

3- مساعد مدير الأمن:

ترتبط هذه المصلحة بصفة مباشرة ومهمتها تولى بكل ما يخص بالأمن الداخلي للشركة، كما تقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط في أحسن الظروف.

4- مساعد المدير لمراقبة التسيير:

مهمته تتمثل في السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات الشركة بمرص على تطبيق الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية وبدون تهاون، وذلك من خلال التنسيق والربط بين المهام المختلفة لجميع مديريات ودفاتر ومصالح الشركة، إضافة إلى هذا فهو يقوم بمتابعة العمل وتنظيم الاجتماعات وتحليل نشاط الشركة.

5- المديرية التقنية :

وتعد الركيزة الأساسية للعملية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقا من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، إضافة إلى هذا فهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالإستثمارات الجديدة وتضم الدوائر والمصالح: دائرة صنع الأنايبب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

6- مديرية الموارد البشرية:

تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين سواء من حيث التوظيف، التدريب للتأهيل والتحفيز، الترقية وتوزيع الأجور، المكافآت والعطل والوضعية الإجتماعية تجاه الضمان الإجتماعي وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي.

7- مديرية التموين:

تعتبر هذه المديرية وسيطا بين المؤسسة والمورد فيقوم بإعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل او عن طريق الاستيراد، إضافة الى حرصها على التخزين الأمثل لمختلف تلك المواد، وهي تضم مصلحتين هما: مصلحة تسيير المخزون، ومصلحة الشراء.

8- مديرية المالية:

تعد من أهم المديريات الرئيسية لدى الشركة، وذلك لان عملها حساس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات الأخرى، اذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريجات من رقم الأعمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للشركة ومتابعة سير النشاط فيها، والدوائر التي تضمها هذه المديرية هي: دائرة الميزانية والمراقبة، دائرة الخزينة، دائرة المحاسبة العامة.

9- المديرية التجارية:

تعتبر همزة الوصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل اجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وهي تضم دائرتين: دائرة التجارة، دائرة التسوق.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية لفصل التطبيقي

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجات الاحصائية المستخدمة وفحص أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: أدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي مؤسسة الأنايب بمختلف المستويات الإدارية (مديري الاقسام، المسؤولين، الموظفين) وقد تم اختيار عينة ميسرة تقدر بـ 60 فردا حيث قمنا بتوزيع 60 استبيان وبعد استرجاعها وفرزها تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (II-01) الإستمارات الموزعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة

النسبة %	العدد	البيان
100%	60	الإستمارات الموزعة
83.3%	50	الإستمارات المستلمة
13.3%	8	الإستمارات الملغاة
70%	42	الإستمارات المعتمدة

المصدر: من إعداد الطالبة على التوزيع

ثانياً: المعالجات الاحصائية المستخدمة

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان اعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

– النسب المئوية والتكررات: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية.

– الوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات لأفراد على فقرات الإستبانة.

- **الإنحراف المعياري:** وهو من بين مقاييس التشتت الإحصائي يستعمل لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)** لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في موضوع بحثنا هذا سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل رئيسي كوسيلة لجمع البيانات، وكذلك الوثائق الرسمية للمؤسسة فيما يلي توضيح ذلك:

1- الإستبيان: تم اعتماد هذه الوسيلة لجمع البيانات والتي تفيد أغراض الدراسة حيث تم تصميمه ليتناسب مع ما تم طرحه من أسئلة وفرضيات تتعلق بقياس بعض خصائص منظمات الأداء العالي، وذلك من وجهة نظر بعض من موظفي مؤسسة ALFAPIPE. حيث تضمن الاستبيان جزئين هما:

- **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الموظفين مثل: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والهدف من هذه البيانات هو معرفة خصائص أفراد العينة.

- **الجزء الثاني:** تضمن ستة محاور، وهي موضحة في الجدول التالي⁽¹⁾:

الجدول رقم (II-02): يمثل خصائص منظمات الأداء العالي

الأبعاد أصحاب النماذج	الهيكل	الإستراتيجية	العملية	التقنية	القيادة	الأفراد	الثقافة	بنية الخارجية	النظيم	الفريق	الرؤية	القيم	الزبون	المالي	الإبداع الأداء	التعلم و
Anolregalbra ith	×	×	×	×	×	×	×	×								
Mackinsey		×			×	×			×	×						
Adzic	×	×			×				×		×	×				
جمعية الإدارة الأمريكية	×	×	×		×								×			
Bsc			×										×	×	×	
المجموع	3*	4	3	1	4	2	1	1	2*	1	1	1	2	1	1	1

المصدر: استنادا لبعض النماذج ذات العلاقة

¹ - اعتمادنا على بعض النماذج الحديثة في قياس الأداء العالي والتي تم عرضها في الجانب النظري.

* - تم ضم خاصية الهيكل الى خاصية التنظيم لتصبح بذلك خاصية واحدة وهي الهيكل التنظيمي.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يمكن القول بان هناك سبعة (07) من الأبعاد أو الخصائص التي تتميز منظمات الأداء العالي قد تم الاتفاق عليها بنسب اتفاق مقبولة بين الباحثين أما بعض الخصائص الأخرى ك: التقنية (تكنولوجيا)، الفريق، الأداء المالي... كانت نسب الاتفاق عليها متفاوتة والخصائص التي تم اعتمادها في هذا الاستبيان موضحة كالآتي:

- المحور الأول: ضم عبارات حول بعد الاستراتيجية في المؤسسة والذي تناول 4 عبارات .
 - المحور الثاني: ضم عبارات حول بعد القيادة في المؤسسة والذي تناول 3 عبارات.
 - المحور الثالث: شمل عبارات حول بعد الأفراد والذي تناول 3 عبارات.
 - المحور الرابع: ضم عبارات بعد الزبون والذي تناول 3 عبارات.
 - المحور الخامس: شمل عبارات حول بعد الهيكل التنظيمي والذي تناول 4 عبارات.
 - المحور السادس: ضم عبارات حول بعد العملية والذي تناول 3 عبارات.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II-03): مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
3	2	1

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها بتحليل البيانات على النحو التالي:

جدول رقم (II-04): مقياس التحليل المعتمد

تصنيف	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط المرجح	أكثر من 2.34	(1.67-2.33)	(1-1.66)

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم يتم قسمة الناتج على 3 (عدد المستويات القياس المعتمدة: منخفض، متوسط، مرتفع) للحصول على طول الفئة (0,66=3/2).

2- الوثائق:

تم الإعتماد على وثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة وفروعها.

رابع: ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات أداة القياس إلى أن الاستبانة الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيق الدراسة واستخدمت نفس الأداة وفي نفس الظروف حيث استخدمنا معامل ألفا كرونباخ ويظهر الجدول التالي نتائج تطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع معاور الاستبانة.

الجدول (II-05): يوضح معاملات الثبات محاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا	عدد الأسئلة	البيان
0.704	4	المحور الأول
0.797	3	المحور الثاني
0.705	3	المحور الثالث
0.663	3	المحور الرابع
0.744	4	المحور الخامس
0.624	3	المحور السادس
0.916	20	محاور الاستبانة مجملها
0.957	20	معامل الثبات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لكل محور في الإستبانة تجاوز 80%، وبالنسبة لمعامل الثبات الداخلي للإستبانة فقد أخذ القيمة 0.91 (91%) في حين بلغ معامل الثبات 0.95 وهي نسبة مرتفعة مما يؤكد على ثبات محتوى محاور الإستبانة بمحملها.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل محاور المعلومات الشخصية

بعد التحصل على نتائج افراد العينة المدروسة المصبة في الاستبيان نحاول هنا تحليل هذه النتائج.

1- خصائص عينة الدراسة

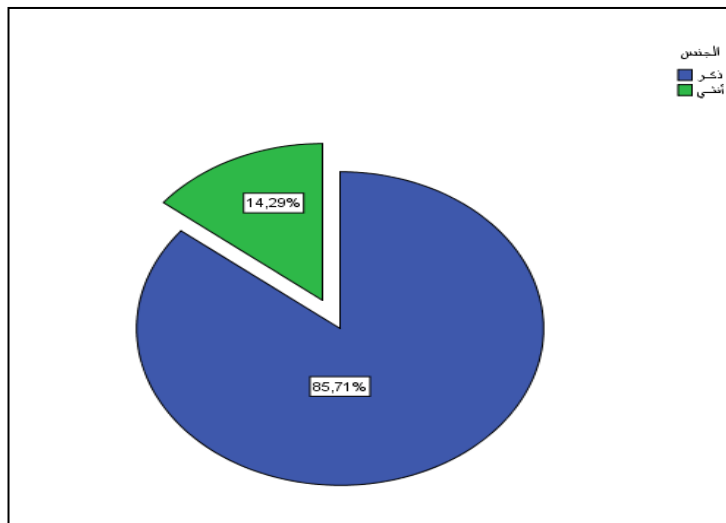
- الجنس:

الجدول رقم (II-06) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	العدد	البيان
85.71	36	ذكر
14.29	6	أنثى
100	42	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-02): يبين أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم (II-06) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة حيث تتكون عينة الجنس من فئتين الأكثر تكراراً هي فئة الذكور بنسبة إجمالية قدرها 85.71% وهي نسبة مرتفعة. أما فئة الإناث نسبة المشاركة فيها قدرت بـ 14.29% وهذا راجع إلى طبيعة العمل ومتطلبات المهنة وخصوصيتها.

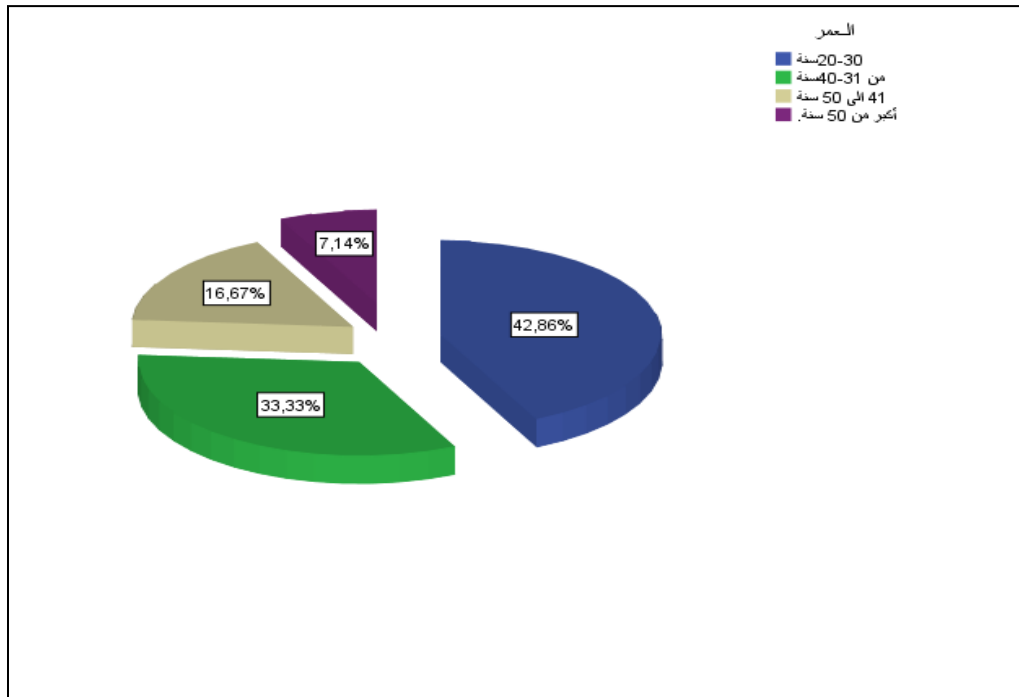
- العمر:

الجدول رقم (II-07): يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر

النسبة %	العدد	البيان
42.86	18	30-20 سنة
33.33	14	40-31 سنة
16.67	7	50-41 سنة
7.14	3	أكثر من 50 سنة
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-03) يبين أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

يظهر من الجدول رقم (II-07) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر نلاحظ أن فئة من [20-30] سنة تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 42.86% وتليها فئة من [31-40] سنة بنسبة 33.33% ثم من [41-50] سنة بنسبة 16.67% ثم الأعمار من 50 سنة فأكثر بنسبة 7.14%، أي أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة دراستنا هي الفئة العمرية الفتية إضافة إلى كونها أكثر تمثيلا مما قد ينعكس إيجابيا على نتائج دراستنا بفضل حداثة تخرج بعضهم من الجامعات إضافة إلى ميلهم إلى إبداء الرأي الصريح مما يساهم في صحة نتائج الدراسة.

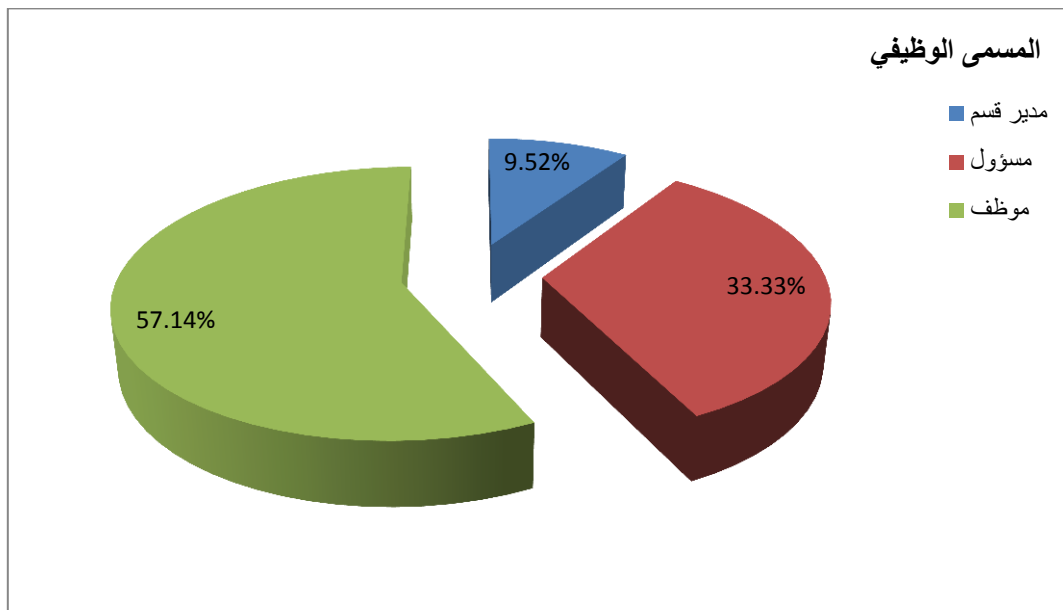
3- المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (II-08) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة %	العدد	البيان
9.52	4	مدير قسم
33.33	14	مسؤول
57.14	24	موظف
100	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-04) يبين أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول رقم (II-08) أن أكبر نسبة من العينة تمثلت في الموظفين بنسبة 57.14% ثم تليها فئة المسؤولين بنسبة 33.33%، فأما فئة مدير قسم احتلت المركز الأخير بنسبة 9.52%

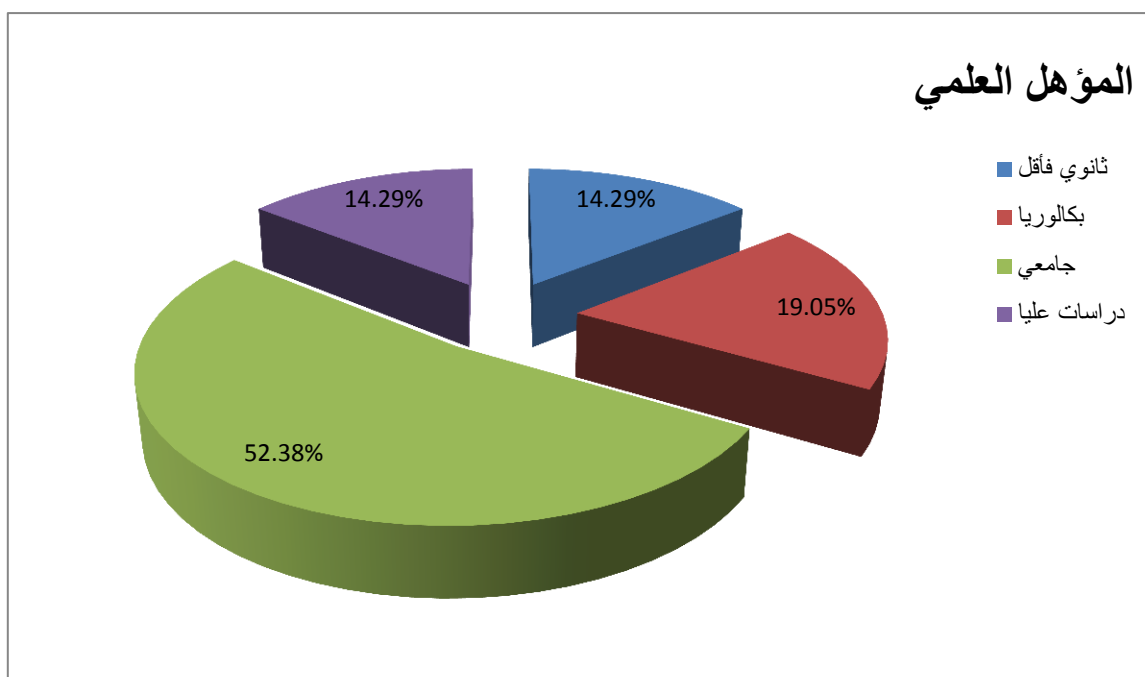
4- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (II-09) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	البيان
14.29	6	ثانوي فأقل
19.05	8	بكالوريا
52.38	22	جامعي
14.29	6	دراسات عليا
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم (II-05) يبين أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

يظهر من خلال الجدول رقم(II-09) أن أكبر فئة من العينة متحصلين على شهادات جامعية بنسبة 52.38% وتليها فئة حاملي شهادة بكالوريا بنسبة 19.05%، أما الفئتين ثانوي فأقل ودراسات عليا فقد نالتا نسبة تقدر بـ 14.29%، أي أن الفئة الأكثر تكرارا في فئة خريجي الجامعات مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي عالي.

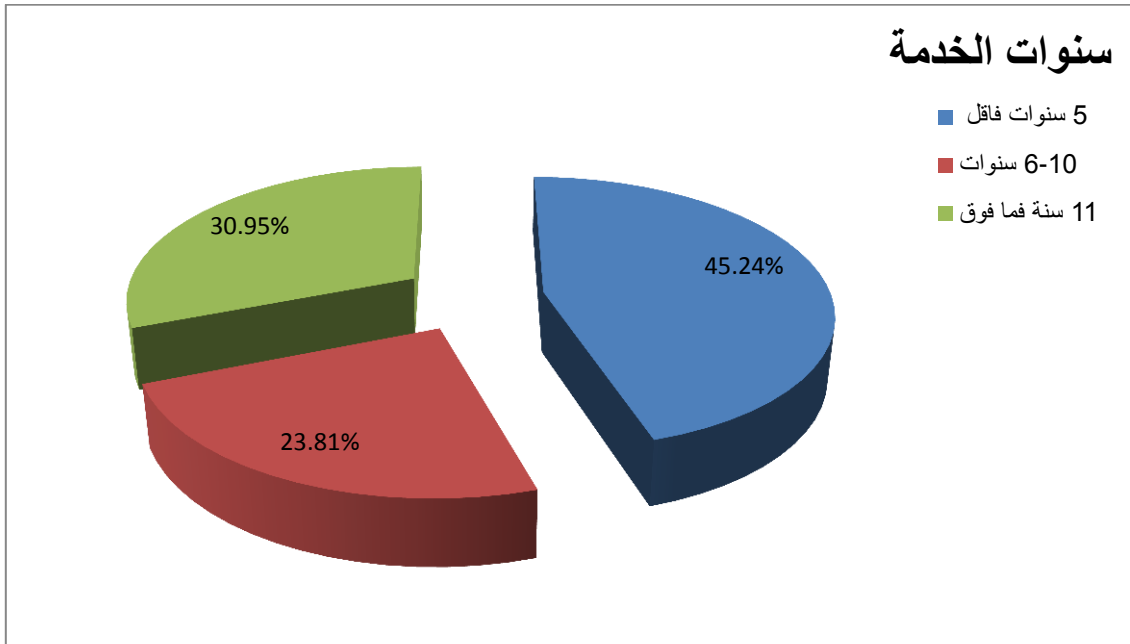
5- سنوات الخدمة:

الجدول رقم (II-10): يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	19	البيان
45.24	19	5 سنوات فأقل
23.81	10	6-10 سنوات
30.95	13	11 سنة فما فوق
100	42	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على برنامج SPSS

الشكل رقم (II-06) يبين أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول رقم (II-10) أن فئة أصحاب سنوات الخدمة من 5 سنوات فأقل كانت بنسبة أكبر بنسبة 45.24% مما يفيد في الإجابة على محاور أسئلة الإستبيان التي تتطلب نوعاً من المعرفة بالمؤسسة، و تليها الفئة من 11 سنة فما فوق بنسبة تقدر 30.95%، ثم تليها الفئة من 06-10 سنوات بنسبة 23.81%

ثانياً: تحليل نتائج المحاور الأخرى للإستبيان:

سيتم عرض مختلف النتائج الخاصة بمحاور الإستبيان وتحليلها للتعرف على واقع ممارسة وتطبيق المؤسسة محل الدراسة لكل محور من هذه المحاور المعتمدة:

1- نتائج المحور الأول المتعلق ببعده الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (II-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الإستراتيجية في المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	إن فلسفة المنظمة أي عمل بها تنسجم مع فلسفتي	2.09	0.79	2	متوسط
2	يتم مناقشة فلسفة المنظمة باستمرار	1.80	0.77	3	متوسط
3	يشارك جميع العاملين دون استثناء في وضع استراتيجية المنظمة	1.66	0.75	4	منخفض
4	سلوك العاملين موجه لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	2.16	0.76	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.93	0.56		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-11) إن إتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور بعد الإستراتيجية قد بلغ الوسط الحسابي 1.93 أي أن اتفاق أفراد العينة جاء "بدرجة متوسطة" ويظهر في الانحراف المعياري (0.56)، كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (1.66-2.16) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام، إذ احتلت العبارة رقم 4 "سلوك العاملين موجه لتنفيذ الخطة الإستراتيجية" المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (2.16) وبدرجة متوسط وانحراف معياري 0.76 في حين حصلت العبارة 3 "يشارك جميع العاملين دون استثناء في وضع استراتيجية المنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.66 وانحراف معياري 0.75 أي حسب آراء عينة الدراسة فإن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار ومشاركة الأفراد في إعداد الخطط والاستراتيجية وإنما تنفذها فقط مما سيؤثر سلباً على دافعيتهم وانتمائهم بهذه المؤسسة. ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على الفرضية الأولى، أن تقييم الباحثين لمؤسسة ALFAPIPE لمتغير بعد الإستراتيجية كان بدرجة متوسط.

2- نتائج المحور الثاني المتعلق ببعيد القيادة في المؤسسة

الجدول رقم (II-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد القيادة في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقوم المسؤول المباشر لي بتحفيزي لتحسين أدائي	2.26	0.85	2	متوسط
2	لدى القيادة الإدارية توجهات لإدامة علاقات قوية وتعزيز الثقة بين العاملين	2.14	0.81	3	متوسط
3	توفر القيادة الإدارية للعاملين برامج للتدريب والتطوير لتسهيل العمل	2.26	0.73	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.22	0.67		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (II-12) إن اتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور بعد القيادة في المؤسسة حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات 2.22 أي أن اتفاق أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، والانحراف المعياري 0.67، كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (2.14-2.26)، إذ احتلت العبارة رقم 3 "توفر القيادة الإدارية للعاملين برامج للتدريب والتطوير لتسهيل العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

2.26 وبدرجة متوسط وانحراف معياري 0.73، في حين حصلت العبارة رقم 2" لدى القيادة الإدارية توجهات لإدامة علاقات قوية وتعزيز للثقة بين العاملين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.81 .

أي بشكل عام فإن سلوكيات القائد أو المسؤولين المباشرين مع موظفيهم غير محفزة ولا تشجع على تحسين العلاقة بين المرؤوسين والرئيس.

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على الفرضية الثانية أن تقييم المبحوثين لمؤسسة ALFAPIPE لمتغير بعد القيادة كان بدرجة متوسط.

3- نتائج المحور الثالث المتعلق ببعدهم الأفراد في المؤسسة

الجدول رقم (II-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الأفراد في المؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أدوار الأفراد واضحة ومحددة ومتوازنة	2.14	0.71	1	متوسط
2	يتم تعيين أفراد يمتلكون قدرات عالية للعمل	1.95	0.76	3	متوسط
3	يؤخذ بإهتمام أداء الأفراد أصحاب المهارات العالية في العمل	2.07	0.77	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.05	0.59		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (II-13) إن اتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور بعد الأفراد في المؤسسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.05) أي أن اتفاق أفراد العينة جاء بدرجة "متوسطة" والانحراف المعياري (0.59).

كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (1.95-2.14)، إذ احتلت العبارة رقم 1 "أدوار الأفراد واضحة ومحددة ومتوازنة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.14) وبدرجة متوسط وانحراف معياري (0.71)، في حين حصلت العبارة رقم 2 " يتم تعيين أفراد يمتلكون قدرات عالية للعمل " على المرتبة الأخيرة بمتوسط متوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.76).

بشكل عام يشكو عاملون من عدم وضوح الأدوار المعطاة لهم ولتقسيم العمل.

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على الفرضية الثالثة أن تقييم المبحوثين لمؤسسة ALFAPIPE لمتغير بعد الأفراد كان بدرجة متوسط.

4- نتائج المحور الرابع المتعلق ببعء الزبون

الجدول رقم (II-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الزبون

في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقييم المنظمة وتحدد الحاجات المستقبلية للزبون بشكل دوري	2.33	0.65	3	متوسط
2	يبدل العاملین أقصى جهد لتكون المنظمة هي الأفضل	2.47	0.70	2	مرتفع
3	التحسين المستمر للعمل رضا الأساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق رضا الزبون	2.52	0.63	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.44	0.51		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (II-14) إن اتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور بعد الزبون في المؤسسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع عبارات (2.44) وبدرجة "مرتفعة"، والانحراف المعياري (0.51)، كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (2.33-2.52)، إذا احتلت رقم (3) " التحسين المستمر

للعمل رضا الأساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق رضا الزبون" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.52) وبدرجة مرتفع وانحراف معياري (0.63)، في حين حصلت العبارة رقم (1) "تقييم المنظمة وتحدد الحاجات المستقبلية للزبون بشكل دوري" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.65).

على العموم يقدم العاملون أقصى جهد مكن لتحقيق التميز بمنظمتهم.

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على الفرضية الرابعة، ان تقييم المبحوثين لمؤسسة ALFAPIPE لتغير بعد الزبون كان بدرجة مرتفع.

5- نتائج المحور الخامس المتعلق ببعده الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (II-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وبالإمكان تغييره أو تعديله	2.09	0.82	3	متوسط
2	هناك تحديد دقيق وواضح للواجبات والمسؤوليات والمهام المتعلقة بكل وظيفة	2.35	0.72	2	مرتفع
3	تغير الإدارة النظر في تصميم الوظائف باستمرار	1.97	0.81	4	متوسط
4	أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي من رئيس المباشر	2.35	0.96	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.19	0.57		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (II-15) إن اتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور بعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.19) أي أن اتفاق أفراد العينة جاء بدرجة "متوسط"، والانحراف المعياري (0.57)، كما أن الوسط الحسابي لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (1.97-2.35)، إذا

احتلت رقم (4) "أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي من رئيس المباشر" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.35) وبدرجة مرتفع وانحراف معياري (0.96)، في حين حصلت العبارة رقم (3) "تعيد الإدارة النظر في تصميم الوظائف باستمرار" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.81).

بشكل عام فإن الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة لا يتسم بالمرونة ولا يمكن تغييره بالسرعة وبما أن هذا الأمر صعباً بذلك فإنه يستبدل على محدودية عمليات التطوير الإداري في هذه المنظمة.

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على الفرضية الخامسة أن تقييم الباحثين لمؤسسة ALFAPIPE للتغيير بعد الهيكل التنظيمي كان بدرجة "متوسط"

6- نتائج المحور السادس المتعلق ببعده العملية:

الجدول رقم (II-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإتجاهات أفراد العينة حول بعد العملية في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم إعادة دراسات العمليات الإنتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة	2.42	0.63	1	مرتفع
2	يحرص جميع العاملين على أداء مهامهم وتطويرها	2.30	0.71	2	متوسط
3	يتم تقسيم النشاطات على أساس الأهداف التي تعمل لتحقيقها	2.28	0.70	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.34	0.51		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (II-16) إن اتجاهات عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بمحور بعد العملية في المؤسسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع العبارات (2.34) أي أن اتفاق أفراد العينة جاء بدرجة "مرتفع" والانحراف المعياري (0.51)، كما أن الوسط الحسابي العام لجميع عبارات المحور تتراوح ما بين (2.28-2.42)


بالمقارنة مع الوسط الحسابي العام، إذا احتلت العبارة رقم (1) " يتم إعادة دراسات العمليات الإنتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.42) وبدرجة مرتفع وانحراف معياري (0.63)، في حين حصلت العبارة رقم (3) " يتم تقسيم النشاطات على أساس الأهداف التي تعمل لتحقيقها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.70).

على العموم فقد اشارت النتائج الى أن المنظمة لديها اهداف محددة وان النشاطات تقسم على اساس تحقيق تلك الأهداف.

ومن خلال ما سبق يمكننا الإجابة على الفرضية السادسة أن تقييم المبحوثين لمؤسسة ALFAPIPE لمتغير بعد العملية كان بدرجة "مرتفع".

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذه الجزئية من الدراسة الجانب الميداني، وذلك من خلال اختبار منهجية MTHP (نظام الأداء العالي) على واقع مؤسسة صناعة الأنابيب بوحدة غرداية، كما عالج هذا الموضوع بإتباع طريقة الإستبيان، الموزع والمسترجع من عينة الدراسة، ومن ثم تحليله بناء على مجموعة معطيات والنتائج المتحصل عليها من هذا الإستبيان، إذ تبين من خلال تحليله أنه ينم مناقشة فلسفة المنظمة بإستمرار على وفق ما يدركه العاملين، بحيث يبذل العاملون أقصى جهد لتكون المنظمة هي الأفضل، كما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية للوصول إلى أعلى مستوى من أجل البقاء والإستقرار.



الخاتمة العامة

خاتمة:

تواجه المنظمات زيادة في التحديات للحصول على ميزة تنافسية، والعديد من المنظمات واجهت عدد من المنافسين الغير متساوين، فضلا عن ذلك هنالك الطلب العالي للمنتجات والخدمات ذات الجودة العالية من الزبائن والتي أصبحت أكثر من قبل، والتسليم الأسرع و أوطأ الأسعار، وقد أدى كل ذلك الى بروز مفهوم الأداء العالي.

وتعد منظومة عمل الأداء العالي في الوقت الحاضر جزءا مهما من ثقافة العديد من المنظمات على مستوى العالم. إذ تعمل منظمات الأعمال قفي الوقت الحالي في بيئة شديدة التغيير، ونتيجة لذلك فأن قادة التحديات البيئية أخذوا على عاتقهم إعادة توجيه منظماتهم، وغيروا اهتماماتهم، وتحول تركيزهم من مراقبة العوائد الى مراقبة الزبائن، ومن تأكيد زيادة الإنتاجية إلى تأكيد عملية التحسين المستمر، ومن تحقيق أهداف مالية قصيرة الأمد إلى ارضاء العاملين من خلال توفير فرص عمل بعيدة الأمد لهم.

كما سعينا جاهدين من خلال تناولنا واستعراضنا الفصل الأول على الإشكالية الرئيسية لموضوع بحثنا والمتمثلة في ما مدى امتلاك مؤسسة ALFAPIPE لمقومات الأداء العالي.

■ نتائج الفرضيات:

- يتوقع أفراد عينة الدراسة لمؤسسة الأنابيب بغرداية بدرجة مرتفعة أن إدارة هتم بالجانب الاستراتيجي، لم تتحقق هذه ما يدل على عدم صحتها، كون أن النتائج أشارت إلى أن اهتمام المؤسسة بهذا الجانب متوسط نوعا ما بسبب ضيق النظرة المستقبلية وضعف اعتماد البعد الإستراتيجي في هذه المؤسسة.

- يتوقع أفراد عينة الدراسة لمؤسسة الأنابيب بغرداية بدرجة مرتفعة أن إدارة مؤسستهم تهتم بجانب القيادة، لم تحقق هذه الفرضية مما يدل على عدم صحتها، كون أن النتائج أشارت إلى أن اهتمام المؤسسة بهذا الجانب متوسط نوعا ما بسبب عدم وتشجيع وتحفيز القادة لموظفيهم لتحسين ادائهم.

- يتوقع أفراد عينة الدراسة لمؤسسة للأنابيب بغرداية بدرجة مرتفعة أن إدارة مؤسستهم تهتم بجانب أدوار الأفراد، لم تتحقق هذه الفرضية مما يدل على عدم صحتها، كون أن النتائج أشارت إلى ان اهتمام المؤسسة بهذا الجانب متوسط نوعا ما بسبب قلة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين.

- يتوقع أفراد عينة الدراسة لمؤسسة الأنابيب بغرداية بدرجة مرتفعة أن ادارة مؤسستهم تهتم بزبائنها، تحققت هذه الفرضية، مما يدل على صحتها، كون أن النتائج أشارت إلى أن العاملون يبذلون أقصى جهد لتكون المنظمة هي الأفضل مما يدل على عمق ارتباط العاملين بمنظمتهم واندفاعهم لتحقيق التميز.

- يتوقع أفراد عينة الدراسة لمؤسسة الأنابيب بغرداية بدرجة مرتفعة أن إدارة مؤسستهم تهتم بهيكل تنظيمي مرن، لم تحقق هذه الفرضية مما يدل على عدم صحتها كون أن النتائج أشارت إلى أن إهتمام المؤسسة ببدأ الجانب متوسط نوعا ما، بسبب أن تقسيم العمل في هذه المنظمة ليس مضبوط ووجود ازدواجية بين الأقسام المختلفة.

- يتوقع أفراد عينة مؤسسة الأنابيب بغرداية بدرجة مرتفعة أن إدارة مؤسستهم تهتم بجانب العمليات تحققت هذه الفرضية، مما يدل على صحتها، كون أن النتائج أشارت إلى أن اهتمام المؤسسة بوجود أهداف محددة للأقسام وتعمل على تحقيقها.

■ الإقتراحات والتوصيات:

- إعطاء الإهتمام الذي يستحقه مفهوم تقييم الأداء كونه الأساس التي تركز عليه نجاحات المنظمة ومستقبلها ومتابعة مفاهيمه المتطورة وخاصة مفهوم الأداء العالي وذلك من خلال اخداع العاملين (سواء موظفين أو مسؤولين) ببرامج تدريبية لتحسين ادائهم الإنتاجي والإداري.

- إعادة النظر المستمر بالهيكل التنظيمي بصورة تساعد على تطوير أنظمة العمل وجعل الهيكل مرنا وبما يضمن إعادة توزيع الأدوار بين العاملين بوضوح وشفافية وبحول دون الازدواجية.

- الإهتمام بالكفاءات وأصحاب المهارات العالية ورعايتهم وتوفير المناخ الملائم لهم للإبداع والتطوير، والسعي لإستقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرة لتطوير إمكاناتهم.


- ضرورة إضافة مدخل جديد إلى المداخل الخمسة التي يتفق عليها أغلب الكتاب وهذا المدخل يتمثل بالمعلومات والتكنولوجيا لما لهذا المدخل من أهمية في تحقيق الأداء العالي.

■ آفاق الدراسة:

انطلاقاً من دراستنا للموضوع يمكن أن نقترح المواضيع التالية:

- أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام ممارسات منظمة عمل الأداء العالي في زيادة فاعلية المنظمات.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 2- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 3- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الاردن، 2007.
- 4- زهير ثابت، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصدر. 2001.
- 5- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- 7- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.
- 8- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 9- فليح حسن خلق، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2009.
- 10- كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن الحزم، لبنان، 2000.
- 13- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- 14- نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.

المقال المنشور:

- 1- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.
- 2- عزام عبد الوهاب عبد الكريم، المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد3، 2010.
- 3- علي حسون الطائي، منظمات الأداء العالي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 50/14 لسنة 2008.

4- العنزي، سعد علي و العبادي، هاشم فوزي، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، 2009.

تظاهرات علمية:

1- بريش السعيد و يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء للمنظمات زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر، 2011.

2- درة، عبد الباري ابراهيم، (2003)، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009.

الكتب الأجنبية:

- 1- Adzic, Slobodan, Lazic, Jelena & Gvijanovic, Jankc. **High performance organization mode**, 2005.
- 2- American Management Association "How To Build High performance organization" 2007
www.amanet.org.
- 3- Barnes, W.F. (2001). **The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the united states** : an envolutionary analysis of I/N tek and kote. Poctoral dissertation : university of notre dame.
- 4- Blocher, E, J. & Chen, K, M, & Lin, Thomas W. "**Cost mangement, astrategic Emphasis**", 2 nd ed, **Mcgraw- Hill Irwin**. U.S.A. 2002.
- 5- Chen, D. (2008). **The relationship between high performance work system and organizational performance: the mediatmg**.
- 6- Hodgtts, R (1998), **Measures of quility & high performance Amacom**, N. g. p: 98.
- 7- Jim, clemmer 2001, **high-performance organization and characteristics**, p2, <http://www.clemmer.net>
- 8- Lawer, E.E (1992), **the ultimate advantage: creating the high. Infolrment organization**, sanfrancisco: josseybass.
- 9- Morton, C, 2003 **High performance (Companies), management Decision**, vol : 40, No3.
- 10- Nadler, D.A Gerstein, M.S & shan, R. B. (1992). **Organizational architecture: Designs for changing organizationas** (1 st es.). San Francisco CA : Josseybass
- 11- Way, S. A. (2002). **High performance Work, systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business secton**. Journal of Management.

مواقع الانترنت:

- 1- <http://ifeasarabia.com/virewpage.hph?page-id:18>
- 2- <http://www.i4cp.com>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة (استبيان)

أخي ,أختي

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لانجاز بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير الذي يدور حول (استخدام منهجية **MTHP** كمدخل لقياس منظمات الأداء العالي) دراسة تطبيقية في المؤسسة الصناعية الأنايب, بولاية غارداية **ALFAPIPE** .

كما أحيطكم علما أن هذه الاستمارة تستخدم في إطار البحث العلمي، الرجاء الإجابة بموضوعية مؤكدة لكم أن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض العلمية للبحث، وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الشكر والتقدير و الإحترام .

الطالبة :خباشي الزهرة

➤ المحور الأول:المعلومات الشخصية ضع علامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيك:

1. الجنس: - ذكر - أنثى
2. العمر: - 20-30 سنة - من 31-40 سنة - 41-50 سنة - أكثر من 50 سنة
3. المسمى الوظيفي:- مدير قسم - مسؤول - موظف
4. مؤهل العلمي: - ثانوي فأقل - بكالوريا - جامعي - دراسات عليا
5. سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات - من 6-10 سنوات - من 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني: يتضمن ستة محاور .

المحور الأول: الإستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-إن فلسفة المنظمة التي أعمل بها تنسجم مع فلسفتي.			
2	-يتم مناقشة فلسفة المنظمة باستمرار .			
3	-يشارك جميع العاملين دون استثناء في وضع إستراتيجية المنظمة .			
4	-سلوك العاملين موجه لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .			

المحور الثاني: القيادة.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-يقوم المسؤول المباشر لي بتحفيزي لتحسين أدائي.			
2	-لدى القيادة الإدارية توجهات لإدامة علاقات قوية وتعزيز للثقة بين العاملين .			
3	- توفر القيادة الإدارية للعاملين برامج للتدريب والتطوير لتسهيل العمل .			

المحور الثالث:الأفراد

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-أدوار الأفراد واضحة ومحددة ومتوازنة.			
2	-يتم تعيين أفراد يمتلكون قدرات عالية للعمل .			
3	-يؤخذ باهتمام أداء الأفراد أصحاب المهارات العالية في العمل .			

المحور الرابع: الزبون .

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	- تُقِيم المنظمة وتحدّد الحاجات المستقبلية للزبون بشكل دوري .			
2	- يبذل العاملین أقصى جهد لتكون المنظمة هي الأفضل.			
3	- التحسين المستمر للعمل إحدى الأساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق رضا الزبون .			

المحور الخامس: الهيكل التنظيمي.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وبالإمكان تغييره أو تعديله .			
2	- هناك تحديد دقيق وواضح للواجبات والمسؤوليات والمهام المتعلقة بكل وظيفة .			
3	- تُعيد الإدارة النظر في تصميم الوظائف باستمرار.			
4	- احصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي من رئيسي المباشر .			

المحور السادس: العملية.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	- يتم إعادة دراسات العمليات الإنتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة.			
2	- يحرص جميع العاملين على أداء مهامهم و تطويرها.			
3	- يتم تقسيم النشاطات على أساس الأهداف التي تعمل لتحقيقها.			

انتهى و شكرا.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة (استبيان)

أخي ، أختي

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لانجاز بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير الذي يدور حول (استخدام منهجية **MTHP** كمدخل لقياس منظمات الأداء العالي) دراسة تطبيقية في المؤسسة الصناعية الأنايب, بولاية غارداية **ALFAPIPE** .

كما أحيطكم علما أن هذه الاستمارة تستخدم في إطار البحث العلمي، الرجاء الإجابة بموضوعية مؤكدة لكم أن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض العلمية للبحث، وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الشكر والتقدير و الإحترام .

الطالبة : خباشي الزهرة

➤ المحور الأول: المعلومات الشخصية ضع علامة (X) أمام الإجابة التي توافق رأيك:

1. الجنس: - ذكر - أنثى
2. العمر: - 20-30 سنة - من 31-40 سنة - 41-50 سنة - أكثر من 50 سنة
3. المسمى الوظيفي: - مدير قسم - مسؤول - موظف
4. مؤهل العلمي: - ثانوي فأقل - بكالوريا - جامعي - دراسات عليا
5. سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات - من 6-10 سنوات - من 10 سنوات فما فوق

الجزء الثاني: يتضمن ستة محاور .

المحور الأول: الإستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	- إن فلسفة المنظمة التي أعمل بها تنسجم مع فلسفتي.			
2	-يتم مناقشة فلسفة المنظمة باستمرار .			
3	- يشارك جميع العاملين دون استثناء في وضع إستراتيجية المنظمة .			
4	-سلوك العاملين موجه لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .			

المحور الثاني: القيادة.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-يقوم المسؤول المباشر لي بتحفيزي لتحسين أدائي.			
2	-لدى القيادة الإدارية توجهات لإدامة علاقات قوية وتعزيز للثقة بين العاملين .			
3	- توفر القيادة الإدارية للعاملين برامج للتدريب والتطوير لتسهيل العمل .			

المحور الثالث: الأفراد

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-أدوار الأفراد واضحة ومحددة ومتوازنة.			
2	-يتم تعيين أفراد يمتلكون قدرات عالية للعمل .			
3	-يؤخذ باهتمام أداء الأفراد أصحاب المهارات العالية في العمل .			

المحور الرابع: الزبون .

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-تُقيّم المنظمة وتحدّد الحاجات المستقبلية للزبون بشكل دوري .			
2	-يبدل العاملین أقصى جهد لتكون المنظمة هي الأفضل.			
3	-التحسين المستمر للعمل إحدى الأساليب التي تتبعها المنظمة لتحقيق رضا الزبون .			

المحور الخامس: الهيكل التنظيمي.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وبالإمكان تغييره أو تعديله .			
2	-هناك تحديد دقيق وواضح للواجبات والمسؤوليات والمهام المتعلقة بكل وظيفة .			
3	-تُعِيد الإدارة النظر في تصميم الوظائف باستمرار.			
4	-احصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء عملي من رئيسي المباشر .			

المحور السادس: العملية.

الرقم	العبارة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
1	-يتم إعادة دراسات العمليات الإنتاجية وتبسيطها بصورة مستمرة.			
2	-يحرص جميع العاملين على أداء مهامهم و تطويرها.			
3	-يتم تقسيم النشاطات على أساس الأهداف التي تعمل لتحقيقها.			

انتهى و شكرا.

اختبار الثبات معامل الفاكرومياخ حسب برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,704	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,744	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,624	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	20

توزيع التكرارات والنسب لافراد العينة حسب برنامج SPSS

Tableau de fréquences

التكرارات و النسب المئوية

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	26,2	26,2	26,2
موافق الى حد ما	16	38,1	38,1	64,3
موافق	15	35,7	35,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	17	40,5	40,5	40,5
موافق الى حد ما	16	38,1	38,1	78,6
موافق	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	21	50,0	50,0	50,0
موافق الى حد ما	14	33,3	33,3	83,3
موافق	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	21,4	21,4	21,4
موافق الى حد ما	17	40,5	40,5	61,9
موافق	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	26,2	26,2	26,2
موافق الى حد ما	9	21,4	21,4	47,6
موافق	22	52,4	52,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	26,2	26,2	26,2
موافق الى حد ما	14	33,3	33,3	59,5

موافق	17	40,5	40,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

7س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	16,7	16,7	16,7
موافق الى حد ما	17	40,5	40,5	57,1
موافق	18	42,9	42,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

8س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	19,0	19,0	19,0
موافق الى حد ما	20	47,6	47,6	66,7
موافق	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

9س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	13	31,0	31,0	31,0
موافق الى حد ما	18	42,9	42,9	73,8
موافق	11	26,2	26,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

10س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	26,2	26,2	26,2
موافق الى حد ما	17	40,5	40,5	66,7
موافق	14	33,3	33,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

11س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	9,5	9,5	9,5

موافق الى حد ما	20	47,6	47,6	57,1
موافق	18	42,9	42,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	11,9	11,9	11,9
موافق الى حد ما	12	28,6	28,6	40,5
موافق	25	59,5	59,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	7,1	7,1	7,1
موافق الى حد ما	14	33,3	33,3	40,5
موافق	25	59,5	59,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	28,6	28,6	28,6
موافق الى حد ما	14	33,3	33,3	61,9
موافق	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	14,3	14,3	14,3
موافق الى حد ما	15	35,7	35,7	50,0
موافق	21	50,0	50,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق	14	33,3	33,3	33,3
موافق الى حد ما	15	35,7	35,7	69,0
موافق	13	31,0	31,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	11,9	11,9	11,9
موافق الى حد ما	17	40,5	40,5	52,4
موافق	20	47,6	47,6	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	7,1	7,1	7,1
موافق الى حد ما	18	42,9	42,9	50,0
موافق	21	50,0	50,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	14,3	14,3	14,3
موافق الى حد ما	17	40,5	40,5	54,8
موافق	19	45,2	45,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	14,3	14,3	14,3
موافق الى حد ما	18	42,9	42,9	57,1
موافق	18	42,9	42,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأسئلة الاستبيان حسب برنامج SPSS

Statistiques

	س1	س2	س3	س4	مجم1
Moyenne	2,0952	1,8095	1,6667	2,1667	1,9345
Ecart-type	,79048	,77264	,75439	,76243	,56054
N					
Valide	42	42	42	42	42
Manquante	0	0	0	0	0

Statistiques

	س5	س6	س7	مجم2
N				
Valide	42	42	42	42
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,2619	2,1429	2,2619	2,2222
Ecart-type	,85709	,81365	,73450	,67742

Statistiques

	س8	س9	س10	مجم3
N				
Valide	42	42	42	42
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,1429	1,9524	2,0714	2,0556
Ecart-type	,71811	,76357	,77752	,59772

Statistiques

	س11	س12	س13	مجم4
N				
Valide	42	42	42	42
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,3333	2,4762	2,5238	2,4444
Ecart-type	,65020	,70670	,63392	,51359

Statistiques

	س14	س15	س16	س17	مجم5
N					
Valide	42	42	42	42	42
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,0952	2,3571	1,9762	2,3571	2,1964
Ecart-type	,82075	,72655	,81114	,69217	,57524

Statistiques

	س18	س19	س20	مجم6
N				
Valide	42	42	42	42
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,4286	2,3095	2,2857	2,3413
Ecart-type	,63025	,71527	,70834	,51791