

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: التسيير العمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين:

بلحاج بشينة

بيصار وئام

تحت عنوان

واقع استخدام مؤشرات الأداء غير المالية في المؤسسات العمومية

دراسة حالة بلديتي ونوغة والمعاضيد

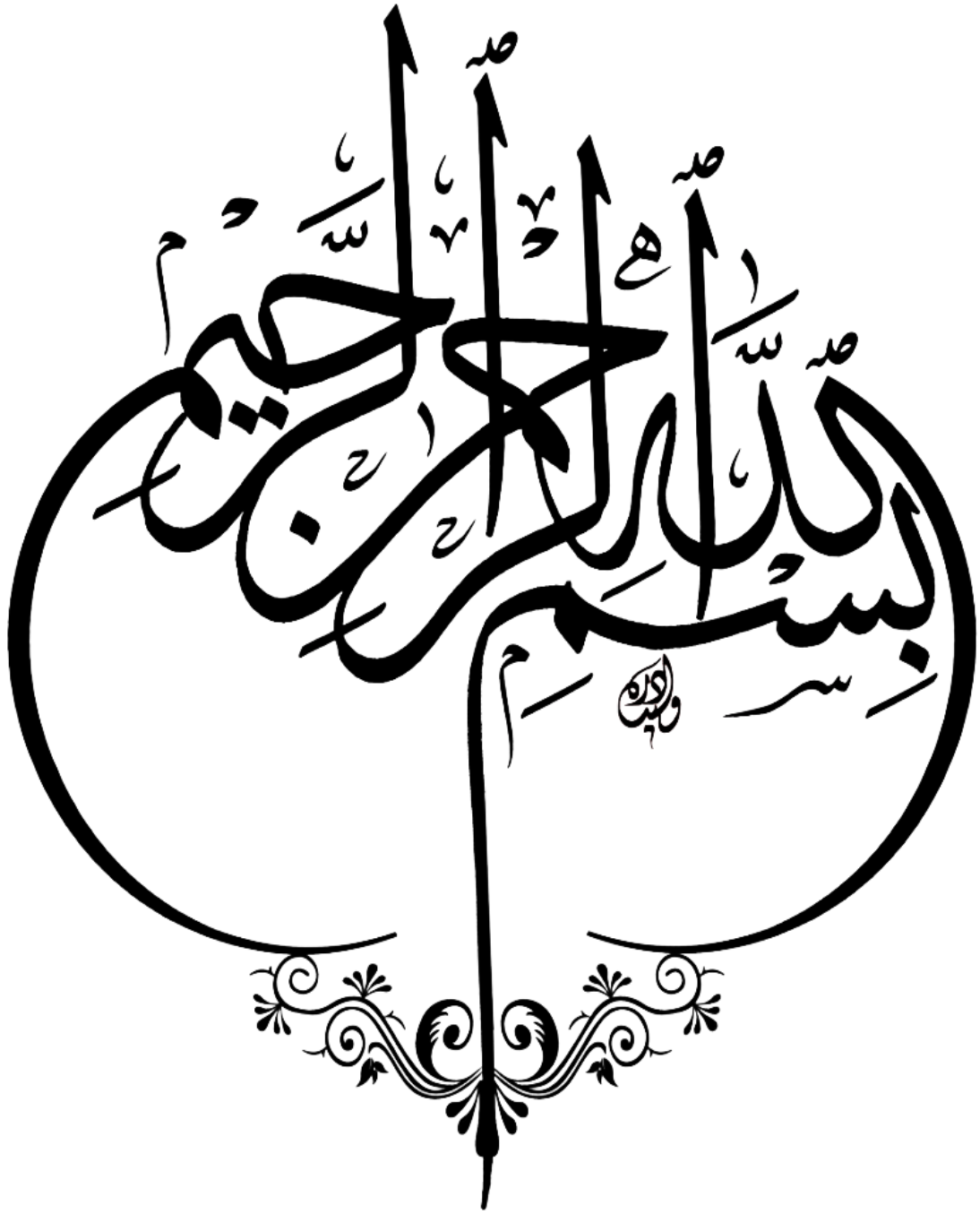
لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا و مقررا
مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

د. بوذراع أمينة
د. قروش عيسى
د. بوبعاية حسان

السنة الجامعية: 2023/2022



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا مباركا فيه، والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين سيدنا محمد

عليه صلوات ربي ورضوانه إلى يوم الدين.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل، الدكتور: قروش عيسى

الذي شرفنا بالإشراف على هذا العمل، ولم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت سندنا

و معينا لنا طيلة فترة إعداد هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر لأساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبول مناقشة وإثراء هذا البحث.

لا يفوتنا تقديم الشكر كذلك إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير، على ما قدموه من مساعدة وما بذلوه من جهد

طيلة مسارنا الدراسي.

بلحاج بشينة

بيصار وئام.



الإهداء:

الحمد لله الذي ملأ السموات والأرض وما بينهما , نشكره سبحانه وتعالى على منحه لنا نعمة العقل والأمل والصبر والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعده :
أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الرحمان " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها , إلى من حملتني وهن على وهن , من كافحت من أجل وصولي إلى هذا اليوم إلى العظيمة "أمي" حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى من تحمل مشاق الحياة , من أحمل اسمه وكلي فخر به , من افتخر كونه أبي , إلى أعظم رجل في حياتي "أبي" حفظه الله وأطال في عمره .

إلى أجمل الأقدار من قال فيه الرحمان "سنشد عضدك بأخيك" , إلى سندي في الحياة وضلعي الثابت الذي لا يميل , إلى الروح المتممة لروحي أخي " عيسى" , إلى زهرة وجناح البيت ودفنه إلى الأيدي التي تمد لي يد العون عندما أتعثر إلى أختي " بشرى" , أدامكم الله نعمة لي ولا حرمني الله منكم

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل " قروش عيسى" , إلى صديقتي ورفيقات دربي وإلى كل من ساندني في هذا المشوار وأخيرا وليس آخرا
إلى نفسي

بثينة

الإهداء:

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

الحمد لله على إتمام ما بدأت

أهدي هذا العمل إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي , إلى نبع العطف والحنان " أمي " دمتي

لقلبي قريبة ولحياتي منيرة

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وملاحمها العلم والمعرفة صاحب الفضل الكبير أطل الله في عمره

"والدي العزيز "

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد " إخواني

" , وإلى براعم بيتنا يوسف , بيان , ليليان .

إلى المساند الداعم والضلع الثابت الذي أتكى عليه في كل أموري رفيق دربي " زوجي "

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي , إلى من كانت أجمل ذكرياتي معهم إليكم

صديقاتي , إلى صاحبة الفضل العظيم صديقة النجاح إلى من وقفت بجانبي " بشينة "

وأحب أن أختتم هذا الإهداء إلى أستاذي الفاضل " قروش عيسى " الذي كان سنداً لي في هذا

المشوار

وثام

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ - و	مقدمة عامة
ب	تمهيد
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ج	ثانياً: فرضيات الدراسة
ج	ثالثاً: أهمية الدراسة
د	رابعاً: أهداف الدراسة
د	خامساً: مبررات اختيار الموضوع
د	سادساً: منهج الدراسة
هـ	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
هـ	ثامناً: حدود الدراسة
هـ	تاسعاً: صعوبات الدراسة
هـ	عاشراً: الدراسات السابقة
و	احدى عشر: هيكل البحث
	الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفهوم الأداء
12	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
14	المطلب الثاني: مفاهيم تقييم الأداء
19	المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء
20	المطلب الأول: قياس الأداء
21	المطلب الثاني: مؤشرات ومقاربات قياس الأداء
25	المبحث الثالث: خصوصية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات العمومية
25	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات العمومية

27	المطلب الثاني : خصوصية قياس الأداء في المؤسسات العمومية
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بلدية ونوغة و المعاضيد
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
30	المطلب الأول: معلومات عامة حول ونوغة
31	المطلب الثاني: معلومات عامة حول بلدية المعاضيد
32	المبحث الثاني: منهجية و أدوات الدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و متغيراتها
36	المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات إدارة الدراسة
43	المبحث الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة
43	المطلب الأول: إجراءات وقواعد الاختبار
44	المطلب الثاني: اختبارالفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية
46	المطلب الثالث: اختبار الفروق
50	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
-	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	بعض المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء	01
34	عينات الدراسة	02
35	خصائص عينات الدراسة	03
38-37	عبارات قياس المتغيرات	04
39	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	05
40	معامل الثبات لعبارات ومجاور المتغيرات	06
41	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	07
42	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	08
42	اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور رضا العملاء	09
43	اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمة	10
44	اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور زمن الخدمة	11
44	اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور الإبداع	12
45	اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور رضا العاملين	13
46	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	14
47	نتائج اختبار الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسة	15
49	اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد رضا العملاء تعزى للمتغيرات الشخصية	16
49	اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد جودة الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات الشخصية	17
50	اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد زمن تقديم الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية	18
51	اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية	19
51	اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد رضا العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية	20

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	الهيكل التنظيمي لبلدية ونوغة	01
33	الهيكل التنظيمي لبلدية المعاضيد	02

مقدمة عامة

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً مزايماً من الدول نحو تطوير وعصرنة مؤسساتها العمومية تماشياً مع التغيرات الكبيرة التي حصلت في العالم، خاصة تنامي الوعي بقضايا الجودة لدى عموم المستهلكين، والمرنفقين من المؤسسات العمومية، هذا إلى جانب سعي الدول على التحكم في حجم الإنفاق على الخدمات العمومية المجانية مع الحفاظ في نفس الوقت على جودتها ولاءمتها للمواطن.

تعد عملية قياس و تقييم الأداء في المؤسسات العمومية جزءاً من الاستراتيجية العامة للإصلاح الإداري و مدخلا مهماً لتطوير و عصرنة المرافق العامة، فتحسين جودة الخدمات العمومية يقتضي معرفة و تشخيصاً دقيقاً لوضعها الحالي و مقارنته مع المعايير المستهدفة، مما يؤدي في المحصلة إلى تحديد دقيق لمواطن القوة و الضعف في عمل هذه المؤسسات و العمل على القيام بالإجراءات المناسبة للدعم أو الإصلاح بما يضمن الوصول على أقصى درجات الفعالية في تسيير مختلف الأعمال اليومية مع الأجهزة و المؤسسات الحكومية المتعددة و تبسيط الإجراءات و العمليات و الروتينية المتمثلة أساساً في الحصول على الوثائق و القرارات و الخدمات المختلفة للمواطنين.

أولاً: إشكالية الدراسة :

رغم أن نشاط المؤسسات العمومية مرتبط بتقديم خدمات عامة لا تهدف من ورائها إلى تحقيق الربح، إلا أنها كغيرها من المؤسسات مطالبة بتقييم فعال لمستويات أدائها ومدى التزامها بتقديم خدمات ذات جودة وترقى لتطلعات المواطنين و رغباتهم، وذلك عبر سلسلة من المؤشرات الخاصة ذات الطبيعة غير المالية والتي تتناسب مع خصوصية هذه المؤسسات.

انطلاقاً من ذلك تبرز إشكالية الدراسة التي سنحاول من خلالها البحث في واقع تطبيق هذه المؤشرات غير المالية والاعتماد عليها في تقييم الأداء، حيث تم وفقاً لذلك صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما هو واقع استخدام مؤشرات الأداء غير المالية في البلديتين محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية: من أجل الإحاطة بكل جزئيات الموضوع والتعمق في أبعاده، تم طرح مجموعة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

. ما هو واقع استخدام مؤشر رضا العملاء في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة؟

. ما هو واقع استخدام مؤشر الجودة في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة؟

. ما هو واقع استخدام مؤشر زمن تقديم الخدمة في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة؟

. ما هو واقع استخدام مؤشر الإبداع في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة؟

. ما هو واقع استخدام مؤشر رضا العاملين في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة؟

- هل هناك فروقات في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

- **ثانيا : فرضيات الدراسة:** من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية الملحقة بها ، انطلقنا

من مجموعة من الفرضيات التي تمثل إجابات أولية يمكن إثبات صحتها أو نفيها من خلال البحث،

الفرضية الرئيسية :

تم صياغتها على النحو التالي :

هناك اتجاه إيجابي نحو استخدام مؤشرات الأداء غير المالية في البلديتين محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

. هناك اتجاه إيجابي نحو استخدام مؤشر رضا العملاء في تقييم الأداء البلديتين محل الدراسة.

. هناك اتجاه إيجابي نحو استخدام مؤشر الجودة في تقييم الأداء بالبلديتين محل الدراسة.

. هناك اتجاه إيجابي نحو استخدام مؤشر زمن تقديم الخدمة في تقييم الأداء ر محل الدراسة.

. هناك اتجاه إيجابي نحو استخدام مؤشر الإبداع في تقييم الأداء بالبلديتين محل الدراسة.

. هناك اتجاه إيجابي نحو استخدام مؤشر رضا العاملين في تقييم الأداء بالبلديتين محل الدراسة.

-لا توجد فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثا : أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، فهي تتناول موضوع قياس الأداء في المؤسسات العمومية

باستخدام مؤشرات قياس خاصة بعيدة عن المؤشرات التقليدية التي تعتمد على تحليل العوائد المالية.

- تبرز أهمية الدراسة كذلك من خلال الدور الهام الذي تقوم به المؤسسات العمومية وتعاملها مع شرائح كبيرة جدا من المستخدمين. و بالتالي فإن أي تقصير في أدائها قد يتسبب في أحداث العديد من المشاكل و الصعوبات سواء للدولة أو المواطن.

- تبرز أهمية الدراسة في ظل سعي الدول نحو عقلنة وتجويد الخدمات العمومية، استجابة لواقع البيئة الحالية التي صار فيها الاهتمام بقضايا الجودة في صدارة الأولويات .

رابعا : أهداف الدراسة: تهدف دراستنا في جانبها النظري والتطبيقي للوصول إلى جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم المؤسسات العمومية و بيان أهميتها و خصائصها.
- التعرف على مفهوم الأداء و مؤشرات قياسه.
- التعرف على أهم المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء و بيان أهميتها.
- لفت نظر القارئ على المؤسسات العمومية إلى أهمية اختيار مؤشرات تقييم الأداء التي تتناسب مع طبيعة و خصوصية نشاط هذه المؤسسات .

خامسا : مبررات اختيار الموضوع: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع تحديدا إلى جملة من المبررات ،منها ما هو موضوعي مرتبط بالجانب العلمي الأكاديمي ومنها ما يرجع إلى أسباب ذاتية بحتة.

✓المبررات الموضوعية:

- حداثة الموضوع، حيث لم نجد الكثير من الدراسات التي حاولت تقديم تصور شامل حول استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم أداء المؤسسات العمومية
- ثراء الموضوع وتنوع زوايا معالجته، مما يتيح إمكانية مواصلة البحث والتعمق فيه مستقبلا.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا الدراسي، حيث يعد في صميم تخصص التسيير العمومي

✓المبررات الذاتية: تتمثل أساسا في:

- الاهتمام الشخصي بكل ما هو متعلق بالمؤسسات العمومية
- الرغبة الشخصية في المساهمة ولو بالقليل في تحسين مستويات جودة الخدمات العمومية، من خلال القيام بتقييم دقيق و حقيقي للأداء باستخدام مؤشرات تتلاءم مع خصوصية نشاط المؤسسات العمومية.

سادسا : منهج الدراسة: من أجل معالجة الإشكالية المطروحة و اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تبرز أهميته في وصف و عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات العمومية و كذا تحليل مفهوم الأداء و بيان مؤشرات، بالإضافة إلى تحليل مختلف النتائج المتحصل إليها في البحث من جانبيه ، النظري أو التطبيقي.

سابعا : مجتمع و عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في البلديتين محل الدراسة، أما عينة الدراسة فقد ضمت 31 مفردة موزعة على البلديتين بنسبة متقاربة جدا (15 ونوعه مقابل 16 المعاضيد)

ثامنا : حدود الدراسة: تتمثل حدود البحث في الآتي:

✓ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة مشكلة من (31 مفردة) من ولاية المسيلة

✓الحدود الزمنية:امتدت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2023/2022

✓الحدود الموضوعية: اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة ، تم الاقتصار في دراستنا على خمسة مؤشرات غير مالية للتقييم الأداء (رضا العملاء، الجودة، زمن تقديم الخدمة، الإبداع، رضا العاملين).

تاسعا : صعوبات الدراسة: كغيرها من البحوث الأكاديمية، واجهتنا خلال البحث مجموعة الصعوبات، وقفت في بعض الأحيان حائلا أمام التوسع بعض عناصر الموضوع أو إثرائها ، تمثل أهمها في ما يلي:

✓- صعوبة ضبط متغيرات البحث خاصة في جانب مؤشرات الأداء غير المالية التي يمكن إحصاء العديد منها.

✓- عدم تجاوب الكثير من المستجوبين في الرد على استبيان الدراسة

✓- الفترة الزمنية المخصصة لإعداد البحث والتي ترتبط بالسداسي الثاني من السنة الجامعية الجارية.

عاشرا: الدراسات السابقة: في إطار البحث المكتبي لإعداد المذكرة، تم إحصاء مجموعة من الدراسات و الأبحاث التي تناولت موضوع دراستنا، أغلبها تشترك معها في واحد أو أكثر من متغيراتها، و فيما يلي بعضا من هذه الدراسات مبوبة كما يلي :

✓دراسة 1: حمزة كواديك , مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسات الصحية : دراسة حالة القطاع الصحي

لولاية المدية , مجلة الإبداع , المجلد 11 , العدد 2 , 2021 , هدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء القطاع

الصحي لولاية المدية خلال الفترة (2012 – 2018) بالاعتماد على مؤشر التغطية الصحية حيث تم

دراسة كل المؤسسات العمومية الصحية بولاية المدية إضافة إلى العيادات الخاصة المتواجدة بالولاية , وقد

توصلت هذه الدراسة إلى أن القطاع الصحي لولاية المدية يشهد نقص كبير في عدد الموارد البشرية الصحية

خلال فترة الدراسة مقارنة مع تطور عدد السكان خلال نفس الفترة , وبالتالي انخفاض معدل التغطية

الصحية الذي اثر سلبا على أداء القطاع , هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات

العمومية الصحية , من خلال توفير أماكن استقبال وانتظار مناسبة وتوفير إقامة مناسبة حتى يشعر المستفيد

أنه بين أياد آمنة .

✓ دراسة 2 : رفاع شريفة , يوسف قريشي , منى مسغوني : "مؤشرات الأداء المجددة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" , مجلة الباحث , العدد 15 , 2015 , هدفت الدراسة إلى معرفة الأولويات الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الكشف عن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية المستخدمة من طرف مسيري هذه المؤسسات وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 51 مؤسسة جزائرية صغيرة ومتوسطة الحجم وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا تملك إستراتيجية بالمفهوم العام، بل تنتهج بعض الأولويات الاستراتيجية و تحمل البعض الآخر، بالإضافة إلى ذلك قدمت الدراسة نموذج البطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية و التعلم و النمو) و المطبقة في هذه المؤسسات.

✓ دراسة 3 : وردة حدوش , جدي فريدة , أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول , مجلة السياسة العالمية , المجلد 6 , العدد 2 , 2022 , تناولت هذه الدراسة مفهوم المؤسسات العمومية وكذا بعض المفاهيم المتعلقة بأدائها وإشكالية قياسه , حيث خصت الدراسة بتقييم مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين أداء المؤسسات العمومية للعمل على إيجاد الآليات المناسبة لتمويل نشاطات البحث والتطوير في مجال الأداء المؤسسي .

تشارك هذه الدراسات مع بحثنا في كونها تعالج مفهوم تقييم الأداء سواء وفق المقاربة المالية التقليدية أو وفق المقاربة غير المالية، غير إن ما يميز دراستنا إضافة لاختلاف الزمن والمؤسسات المدروسة، هو التركيز على المؤسسات العمومية والاقتصار على المؤشرات غير المالية فقط

احدى عشر : هيكل البحث: تم تقسيم الدراسة إلى فصلين مترابطين، خصص الأول للجانب النظري للموضوع، أما الثاني فمهني بجانبه التطبيقي، وقد تناول الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية، حيث تضمن مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء من حيث مفهومه، خصائصه وأهميته ، بالإضافة إلى تناول مفهوم المؤسسات العمومية و بيان خصوصية قيسا و تقييم أدائها.

أما الفصل الثاني والذي جاء عنوانه: دراسة ميدانية ببلديتي ونوغة و المعاضيد فقد تطرقنا فيه إلى التعريف ببلديتي ونوغة و المعاضيد باعتبارهما يمثلان ميدان دراستنا التطبيقية، إلى جانب ذلك تضمن هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة وأدواتها و متغيراتها، وكذا التعريف بعينتها و وصف خصائصها، إلى جانب اختبار الفرضيات وفقا للأدوات الإحصائية المناسبة، و تحليل مختلف النتائج التي تم الوصول إليها.

تضمن البحث في آخره خاتمة، احتوت ملخصا لمختلف النتائج المتوصل إليها، وبعض الاقتراحات المقدمة على أساسها، بالإضافة إلى تقديم الآفاق البحثية التي يمكن دراستها مستقبلا.

الفصل الأول:

مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في

المؤسسات العمومية

تمهيد :

الغرض من هذا الفصل هو الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية حول الأداء و المؤسسات العمومية، حيث سيتم بالتطرق أولا إلى مفهوم الأداء مع التركيز على أنواعه ومحدداته والعوامل المؤثرة عليه ، كما سيتم التطرق إلى مؤشرات تقييم الأداء ومقاربات قياسه , وفي الأخير سيتم التطرق إلى المؤسسات العمومية من خلال عرض مفهومها و أهميتها و أخيرا التطرق إلى خصوصية قياس أدائها و خصوصياته المختلفة.

المبحث الأول: مفهوم الأداء

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول الأداء بالإضافة إلى دراسة تقييم الأداء ومعرفة أهميته والصعوبات التي تواجهه .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء :

يعتبر الأداء من بين المصطلحات الجوهرية والأكثر استخداما في ميدان علوم التسيير ومجالا خصبا للبحث والدراسة, وذلك لارتباطه بمختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية لاتصافها بالتنوع في التأثير المتبادل على نشاط المؤسسة مما جعل الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها.

أولا: تعريف الأداء

لغة: غالبا ما يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللغة الإنجليزية وتحديدًا من الفعل (To Perform) والذي يعني إنجاز أو تأدية شيء ما , عمل ما أو مهمة ما.¹

وفي اللغة العربية أصل الأداء من الفعل أدى ومصدره التأدية وهو بمعنى القضاء², وقد ورد أيضا بمعنى الإيصال والإنجاز.³

اصطلاحا: يقترح بيتر دركر تعريفا للأداء يتضمن إشارة لبعض مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة حيث يعرفه بأنه: "قدرة تعريف المؤسسة على البقاء والاستمرار محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

يعرف الأداء بأنه: "القدرة الدائمة على تقديم نتائج على مدى فترات طويلة من الزمن

وفي أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة".⁴

كما يعرف الأداء بأنه: «محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف , ويشمل مفهومي "الفعالية" وهي: الوصول إلى الأهداف المرجوة, "النجاعة" وهي: تخفيض الموارد المستخدمة.

بينما يتميز تعريف "ظاهرة محمود كلالدة: "بالشمولية حيث قال الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام

الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.⁵

¹قروش عيسى , دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , أطروحة دكتوراه , تخصص علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف المسيلة , 2016 - 2017 , ص 137

²القاموس المحيط , ط 8 , مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع , بيروت , لبنان , 2005 , ص 1258

³المعتمد , قاموس عربي عربي , دار صادر , بيروت , لبنان , 2000 , ص 7

⁴دراكر بيتر , الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات , ترجمة محمد عبد الكريم مراجعة نادية الهادي , الدار الدولية للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , القاهرة , 1996 , ص 99

⁵ظاهر محمود كلالدة , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية , دار زهوان للنشر والتوزيع , الأردن , ص 242

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

ينظر إلى الأداء بأنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة بتحقيق هدف معين".¹

ومن التعاريف السابقة للأداء نستنتج بأنه: "يمثل مقياسا لقدرة المؤسسة على مدى تحقيق أهدافها المسطرة في إطار الملائمة بين إمكانياتها المادية والبشرية والتنظيمية من جهة, ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية من جهة أخرى".

ثانيا: أنواع ومحددات الأداء

1. أنواع الأداء:

بسبب صعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل هناك اختلاف في تحديد أنواعه من باحث إلى آخر وحسب معايير معينة, ومنه نتطرق إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

1.1. حسب معايير المصدر: ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام إلى ما يلي:

أ. الأداء الداخلي: وينتج عن هذا النوع مجموعة من الأداءات الجزئية و التي يحددها (Bernard) في ثلاثة أجزاء هي:²

- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة, فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.³

. الأداء التقني: والذي ينتج عن قدرة المؤسسة على التوظيف الفعال لمختلف استثماراتها ومواردها المادية

. الأداء المالي: الذي يظهر نتيجة فعالية المؤسسة في تعبئة وتوظيف ما يتاح لها من الموارد المالية .

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط (منافسين, موردين, حكومات, زبائن, ...). ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على التأثير والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه.⁴

2.1. حسب معايير الشمولية: ينقسم هذا المعيار إلى نوعين هما:

¹ حمزة محمود الزبيدي, التحليل المالي, الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, عمان, 2011, ص 89

² Bernard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2eme edition, paris Librairie, 1999, p 236

³ جمال الدين محمد المرسي, الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية, (مدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين), الإسكندرية, الدار الجامعية للنشر والتوزيع, الجزائر, 2003, ص 23

⁴ شافي نوال, تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2004 - 2005, ص 52

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

أ. الأداء الكلي: ويعني هذا النوع قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية من خلال مساهمة كافة عناصرها ووظائفها وأنظمتها الفرعية بأدنى التكاليف الممكنة .

ب. الأداء الجزئي: يشير إلى الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفعلية للمؤسسة .

1.3 محسب معيار الطبيعة: وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

أ. الأداء الاجتماعي: يتم الأداء الاجتماعي عند تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تم رسمها من طرف المؤسسة أثناء عملية التخطيط .

ب. الأداء الاقتصادي: تتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم عوائدها الاقتصادية كالمردودية، مقابل مستويات متدنية في استخدام مواردها على اختلاف أنواعها¹.

2. محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

*الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

*إدراك الدور والمكانة: وهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أهميتها في أداء مهامه ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود إتيقان في كل مكون من مكونات الأداء .

*الكفاءة المهنية للأداء: تعتبر الكفاءة المهنية عبارة عن الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ويتفوق فيها بحيث تؤهله لشغل منصب العمل والاستمرار فيه، حيث يمكن قياسه من خلال ثلاثة مفاهيم هي القدرات (وهي الإمكانيات الحالية للفرد)، المهارات (استخدام مختلف القدرات في الواقع العملي والتطبيقي)، الاستعدادات (الإمكانيات الكامنة حاليا والتي يمكن إطلاقها بتوفير الظروف المناسبة) .

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء

إن الفرد يتأثر بالعديد من العوامل المختلفة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء" وإلى جانب تعدد العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح وجود عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وعوامل تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:

- عوامل داخلية تتكون من مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي :

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص 89

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

أ- العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة من خلال نمو تنافسية وتطور المؤسسة المرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية مميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيه لتنمية وتطوير ملكياتها والعمل على إيجاد الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه الأداء = القدرة البيئية في الدافعية .

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها , فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة, التنظيم يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة, أي تقسيم العمل عليه وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة , كما أن درجة التنظيم وحدات المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف والحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء, لذا وجب أن تكون بأي مؤسسة مرنة ديناميكية في أي تنظيم وبأي شكل يكون قابلا للتغيير وفقا للمستجدات الراهنة.

ج- بيئة العمل: تبين مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل .

د- طبيعة العمل : وتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة , حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته وبالتالي للإنتاجية والأداء.¹

هـ- العوامل الفنية : إن عوامل التكنولوجيا من معدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب على الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

المطلب الثاني: مفاهيم تقييم الأداء

يعتبر الأداء مفهوما يقدم صورة واضحة عن مختلف أنشطة المؤسسة لذا كان لابد من القيام بعملية تقييم له حيث تشمل كافة المستويات في المؤسسة وذلك ما يضمن لها الاطلاع على وضعيتها في الماضي والحاضر وحتى استشراف ما يمكن أن تزول له مستقبلا .

أولا: تعريف وأهداف وأهمية تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء

¹ عمر سرار , الرضا عن العمل وأثره على الأداء , مذكرة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير , جامعة الجزائر , 2003 , ص 70

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

"عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ القرار أو إصدار حكم على قيمة معينة وتهدف عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة في أحسن صورة ممكنة".¹

- يعرف أيضا بأنه: "تطوير ونشر مجموعة مختلفة من القياسات الكمية متعددة الأبعاد مثل (التكلفة، الوقت، الابتكار، رضا العملاء) والتي تستخدم لقياس فعالية وكفاءة الأداء الحالي والمستقبلي لمختلف الجوانب داخل المؤسسة (الوحدات الإنتاجية، العمال العمليات)".²

- يعرف كذلك بأنه: "عملية تهدف إلى تحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت وبذلك تكون عملية تقييم الأداء ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة العيوب وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية الأفراد والمؤسسة ككل".³

- "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)".⁴

- "هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم ومستوى ما تم إنجازه بمقدرته مع المطلوب إنجازه كما ونوعا".⁵

- "هي الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء وفعالية وإنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس".⁶

- "هو مجموعة من الإجراءات التي يتخذها الجهاز الإداري للتأكد من أن النتائج تتحقق على النمو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة".⁷

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء هو: عملية ممنهجة تمكن المؤسسة من التعرف على أداءها بصورة مفصلة ودقيقة وكذا الإطلاع على التغيرات المختلفة خلال فترة زمنية محددة وتسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في كافة الجوانب بما يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية .

¹مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 47
²قروش عيسى ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سابق ، ص 149
³مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 90
⁴مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 1996 ، ص 87
⁵عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996 ، ص 191
⁶مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع ، ص 87
⁷بلعجوز حسين ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية (مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 2017/18) ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، ص 235 .

2. أهداف تقييم الأداء : وتتمثل في النقاط التالية :¹

- إعداد تقارير الأداء التي تتضمن معلومات عن التحسين في العملية التشغيلية والآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على القرارات الإدارية .
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والحكم على درجة التقدم في تحقيقها والمعوقات التي تؤثر على كفاءة أداء النظام .
- المساعدة في تنمية كفاءات الإنتاجية على مستوى المنظمة وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف واحتياجات التدريب ومعالجته.
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية من جهة وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى.
- مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات²
- تقييم الأداء يتم من أجل الرقابة والتصحيح والترقية وتخطيط القوى العاملة .
- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقاً لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب " .
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ترقية , زيادات في الأجر... الخ وذلك على أساس جهده في العمل وتضمن أن كل العاملين يتلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر.

3. أهمية تقييم الأداء

- يظهر تقييم الأداء مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدرة من النتائج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير و الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال.
- يؤدي تقييم الأداء على مستوى العمليات إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الاقتصادية بغرض التعرف على عملياتها الإنتاجية .³
- تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد الركائز التي تعتمد عليها عمليات الرقابة والضبط والتخطيط .⁴
- تزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة .
- تحديد نقاط القوة والضعف في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمال بالمنظمة.

¹ إدريس , ثابت عبد الرحمن , المرسي جمال الدين محمد , الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية , مكتبة الدار الجامعية , الإسكندرية , 2006 ص 21 .

² محمد الزنقراني , تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , المجلد الثاني , العدد الثاني , القاهرة , 1992 , ص 276

³ حسن جهاد فليح , تقويم الأداء في الأنشطة الإنتاجية , دار الرسالة , بغداد , 1980 , ص 251

⁴ يوحنا عبد الله , سليمان اللوزي , دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات , دار المسيرة للنشر , عمان , 2000 , ص 200

- يساهم تقييم الأداء في خفض معدلات دوران العمل.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء عملية منظمة لها خطواتها ومراحلها والتي في النهاية تؤدي إلى التعرف على أداء العاملين وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك, وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1- تحديد معايير الأداء: إن المعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء تعتمد على تحليل العمل فهي تختلف من عمل لآخر ولا بد من توافر عدة خصائص لهذه المعايير نذكر منها:

- **الثبات:** وهو إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق فالاستقرار يتم على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج, أما التوافق فيتم على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.

- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

- **القبول في تقييم الأداء:** يجب أن تكون المعايير المستخدمة مقبولة من طرف الأفراد العاملين والمعياري المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2- نقل توقعات الأداء إلى العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا, وماذا يتوقع منهم... ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء: وتكون بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: تعد هذه الخطوة ضرورية للكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري, ومن بين أهم الأمور في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة, حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى استمرارهم في الأداء المستقبلي.

5- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: إن معرفة العاملين بنتائج أدائهم لا يكفي بل يجب أن تكون هناك مناقشة لجميع الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يستطيع العامل إدراكها

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

وخاصة الجوانب السلبية في أدائه , لذا فإن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج السلبية التي تعكس الأداء السليبي حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين , حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المقيم .

6. الإجراءات التصحيحية: وتكون على نوعين الأولى مباشرة وسريعة حيث لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار لذا فإن هذا النوع وقيتي, أما الثاني هو الإجراء التصحيحي الأساسي الذي يتم البحث فيه عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات , فيتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأولى كما وأنها تعود على المؤسسة بفائدة على المدى الطويل خاصة.

ثالثا - صعوبات ومشاكل تقييم الأداء وإجراءات معالجتها

1. صعوبات ومشاكل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تواجه مجموعة من الصعوبات والمشاكل يمكن حصرها فيما يلي:¹

✓ **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** من بين الأسباب في عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء , كما أن هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب , وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف إلا أنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير لجميع أو أغلب الوظائف , ويجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وأن يشارك المرؤوسين في إعدادها .

✓ **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** لأن أغلب المؤسسات تستخدم طريقة واحدة للتقييم ويتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية .

✓ **عدم كفاءة نماذج التقييم:** إن نماذج تقييم الأداء تلعب دورا فعالا في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع المقيم على تعبته بإتقان وفي وقته المحدد أما النماذج المعقدة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعدادها وعدم الاهتمام عند التعبئة وغالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب عبارات وألفاظ غير واضحة أو عدم تقديم إرشادات توضيحية للمقيم .

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد , إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005, ص 402- 403

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

✓ اتجاه بعض المنشآت إلى السرية في التقارير: يوجد هناك بعض المنشآت التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم .

2. إجراءات معالجة صعوبات ومشاكل تقييم الأداء:

هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاستعانة بها للوصول إلى نظام جيد للتقييم وهي :

1. **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام لتقييم الأداء يكون مناسب مع نوعية وطبيعة العمل التي ينتمي إليها العامل كما يجب أن يحتوي على مجموعة من البيانات التي تهدف إلى قياس مستوى أداء العامل وبشكل واضح للجميع.¹

2. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تلمس نواتج تقييم الأداء ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تلمس الصفات الشخصية .

3. يفضل استخدام عدة طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .

4. الاهتمام بشكل وطريقة إخراج نماذج التقييم , والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستخدام نموذج التقييم وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم الصحيح للطريقة المستخدمة .

5. يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا من الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق²

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم قياس الأداء وأهدافه وأهميته بالإضافة إلى مؤشرات ومقاربات قياسه .

المطلب الأول: قياس الأداء

قياس الأداء يمثل جزءا أو امتدادا لعملية التقييم وليس مرادفا لها فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج, أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس .

أولا: تعريف قياس الأداء

بصفة عامة يعرف القياس بأنه: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس".³

أما قياس الأداء فيقصد به هو: "عملية تقدير نتائج أعمال المؤسسة بغرض تحديد درجة فاعلية وكفاءة عملياتها وهو كذلك يعني المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا".¹

¹ المرسي جمال الدين محمد , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الحادي والعشرين , مرجع سابق , ص 456

² أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 , ص 310 - 311

³ مدحت محمد أبو النصر , الأداء الإداري المتميز , المجموعة العربية للتدريب والنشر , مصر , 2010 , ص 137

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

ويعرف أيضا بأنه: "جزء من العملية الإدارية تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة لها من خلال استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سابقا خلال فترة زمنية محددة".

ثانيا: أهمية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من العمليات المهمة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل وتتجلى أهميته فيما يلي:²

- . يساعد في تحديد أي من النشاطات أو القطاعات التي تحتاج إلى إجراء التحسين في المؤسسة.
- . يساهم قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي .
- . يساعد قياس أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها .
- . التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية وبدون تخمين أو تحيز.
- . يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا وما إذا كانت على اطلاع كاف بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل.
- تركز عملية القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف .

ثالثا: أهداف قياس الأداء

- تحتاج المؤسسات لقياس الأداء للأسباب التالية:³
- . الرقابة: حيث يساعد قياس الأداء في التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء تأدية العمل.
 - . التقييم الذاتي: يتم استخدام القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .
 - . تقييم الإدارة بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة لأهدافها وأن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية .
 - التحسين المستمر يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات, وضع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين .

¹وائل محمد صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالبي , أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , 2009 , ص 69

²مصطفى يوسف , إدارة الأداء , مرجع سابق , ص ص 34-35

³عبد الرحيم محمد , قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي .

المطلب الثاني: مؤشرات ومقاربات قياس الأداء

إن عملية قياس الأداء تتم بتحديد مجموعة من المؤشرات الواضحة والتي تمكن المؤسسة من الحكم على مستويات الأداء وتقييمه بكل موضوعية وبعيدا عن أي تحيز وبالتالي فإن اختيار المؤشرات المناسبة مع موضوع الأداء المراد قياسه يمثل أهم وأكثر الجوانب في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسة .

أولاً: مفهوم وخصائص مؤشرات الأداء

1. تعريف مؤشرات قياس الأداء

- يعرف المؤشر على أنه: " رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة كمعدل البطالة, مؤشر السعر, الخ ".
- ويعرف أيضا على أنه: " أداة للقياس وتفسير المعيار ويمكن الاستعانة به في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة " .

أما مؤشرات قياس الأداء فيوجد مجموعة من التعاريف أهمها :

- تعرف مؤشرات الأداء على أنها: «عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية حقيقية وبسيطة بالنسبة لمخطط أو هدف محدد في إطار إستراتيجية المؤسسة»¹.
- وتعرف أيضا بأنها: " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد " .²
- وكذلك تعرف على أنها: "مقياس يستند على معايير كمية أو نوعية يوفر فرصة التحقق من التغيرات التي تحدث في مختلف جوانب نشاط المؤسسة مقارنة بما هو مخطط له فيها " .³

من ما سبق يمكن تعريف مؤشرات قياس الأداء بأنها: مجموعة مختلفة من الأدوات المستعملة والتي تأخذ أشكالا متعددة منها الكمية والنوعية أو المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة ولتحديد مدى الوصول للأهداف المخطط لها.

2. خصائص مؤشرات قياس الأداء:

من بين أهم الخصائص التي تسعى المؤسسة لتوفيرها في مؤشرات قياس أدائها ما يلي :

- . الوضوح: ويعني سهولة الفهم من الجميع ,عند قراءة المؤشر يستطيع الشخص معرفة ما الذي يعنيه والذي لا يعنيه .
- . الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة .
- . معنوية المؤشر: ويقصد بها المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس النتيجة التي ترغب في ملاحظتها .
- . سرعة الحصول عليه: وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب .

¹حمودي أم العز , دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير , قسم علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2011 - 2012 , ص 16 .

²هاني عبد الرحمان العمري , منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية , المملكة العربية السعودية , الرياض , 2000 , ص 8 .

³مجيد الكرخي , مؤشرات الأداء الرئيسية , مرجع سابق , ص 48

. الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات

. كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.¹

ثانيا: المقاربة التقليدية للأداء (المقاربة المالية):

يرتكز تقييم الأداء وفق هذا المنظور على مجموعة من المؤشرات المالية التي تشكل مخرجات نظام محاسبة التسيير في المؤسسة، و بالتالي فهو يركز على جملة من القياسات أو المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار، القيمة المضافة، المبيعات المحققة، التكلفة و الربح المحقق لكل وحدة منتجة و غيرها من المؤشرات المالية، و التي تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالمعياري ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة.²

يعد الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب و الباحثين و المدراء، سواء كان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية أو في عملية تقييم الأداء ضمن الوقع العملي في مختلف المؤسسات، حيث يرى (Walther, et.al) أن الأداء المالي سيقمى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، و أن عدم تحقيقه بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.³

يذهب العديد من الكتاب الآخرين أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي باعتباره الهدف الأهم بالمؤسسة ، فمثلا يرى (G.P. Angelier) أن القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية ترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة النسب المالية.⁴

كما يرى (Hunt & Morgan) أن الأداء المالي المتفوق يعد الهدف الأساسي للمؤسسة و أن الأهداف الثانوية الأخرى يمكن تحقيقها ضمينا من خلاله، ضمن نفس السياق يرى (Harrison & John) أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، كما يؤكدان أن المؤسسات ذات الأداء المالي تكون المرتفع أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص و التهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغوط أقل من أصحاب المصالح و الحقوق.⁵

¹سامية خرخاش ، نادية خرخاش ، معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي لأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2009 ، ص 8

²نصر الدين بوريش ، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلية المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينر الكابل -بسكرة- أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013 ، ص 60.

³وائل إدريس، جاسر النسور، الاتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي - دراسة تحليلية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس ، اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، 25 - 27 أبريل 2005، ص 16.

⁴عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مرجع سابق، ص 96.

⁵وائل إدريس، جاسر النسور، نفس المرجع ، ص 17.

✓ **انتقادات المقاربة التقليدية لتقييم الأداء:** في ظل بيئة الأعمال المعاصرة فقد واجهت النماذج التقليدية للأداء و المعتمدة على البعد المالي فقط مجموعة من الانتقادات تعكس قصورها في مد المؤسسة بالمعلومات الضرورية و التي تمكنها من البقاء و الاستمرار، ففي هذا السياق يرى (Banker) يرى أن المقاييس المالية في ظل الاتجاهات الحديثة و البيئة التنافسية الجديدة غير كافية لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة إدارة جيدة، كما أنها لا تساعد على التنبؤ بالأداء في المستقبل البعيد¹.

من جهته يرى (Atkinson) أن تقييم الأداء التقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية، غير صالح للمؤسسة في ظل التطورات التقنية الحديثة التي بالإضافة إلى الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلا عن نوع جديد من الموارد².

ينطلق (Kramer & Pushner) في نقده للمقاييس المالية من حيث اعتبارها ذات طبيعة تاريخية، وبالتالي فهي لا تقدم معلومات دقيقة حول التعثر المالي أو الإفلاس الذي قد تواجهه المؤسسة في المستقبل³. يرى (Chong) أنه إضافة إلى كونها ذات طبيعة تاريخية و غير متاحة في الأوقات المناسبة فإنها قد تفتقد للمصداقية من خلال تعرضها للتلاعب من قبل المسيرين لسبب أو لآخر⁴

حدد (Johnson & Kaplan) ثلاثة مجالات رئيسية لفشل المؤشرات المالية منفردة في قياس الأداء هي⁵:

مجال الاستخدام: حيث تفشل أنظمة الموازنة المرنة في تقييم النفقات الثابتة الاختيارية و كذلك في استخدام المقاييس المناسبة للرقابة على التكاليف الثابتة.

مجال الملائمة: حيث تفشل في تطوير الرقابة على الجودة أو في إلقاء الضوء على تكلفة الفرصة البديلة، نتيجة غياب الترابط بين مقاييس تقييم الأداء و الأهداف المراد تحقيقها.

مجال الرقابة: من خلال إهمال باقي الجوانب غير المالية و التركيز على الاعتبارات المالية قصيرة الأجل.

ثالثا- المقاربة المعاصرة لتقييم الأداء (المقاربة غير المالية): إن الانتقادات السابقة التي واجهتها المقاربة التقليدية لتقييم الأداء والتي اشتركت جميعها في إبراز محدوديتها و قصورها الواضح في مجالات التغيرات الحاصلة في بيئة

¹ حسين رضوان كتلو، استخدام المقاييس غير المالية لتقييم أداء المؤسسة العامة للحلويات الحديدية السورية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص 58.

² عبد الملك مزهودة، المقاربات الإستراتيجية للأداء، مرجع سابق، ص 489.

³ عمر إقبال توفيق، دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء- دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد 5، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2015، ص 60.

⁴ قروش عيسى، مرجع سابق، ص 162.

⁵ حسين رضوان كتلو، نفس المرجع، ص 58.

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

المؤسسة، دفعت باتجاه تبني وتطوير منهجية حديثة تتيح لها التماشي مع هذه المتغيرات، وتمددها بالقدرة على الاستمرار و المنافسة.

تتضمن المقاربات الحديثة للأداء أبعادا جديدة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية ، الداخلية والخارجية وهي بذلك تتجاوز حدود استخدام المؤشرات المالية منفردة لتقييم الأداء، لتشمل مؤشرات أخرى تمتد لتشمل كل الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة كالعاملين، المساهمين، الموردين و المستثمرين من جهة، ومن جهة أخرى متابعة سيرورة العمل وتنظيمه ومرونته داخل المؤسسة، وكذا قدرتها على التجديد والابتكار والاستجابة لرغبات المستهلكين وتطلعاتهم وغيرها من المؤشرات غير المالية و التي نوضح بعضا منها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01: بعض المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء

المؤشر	المجال
<ul style="list-style-type: none"> - نمو الأسواق. - نسبة نمو الأنشطة. - الحصة السوقية. 	النمو
<ul style="list-style-type: none"> - متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق. - نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال. - نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير. 	الإبداع
<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات عن رضا الزبون. - نسبة الوفاء. - التنافسية- السعر. 	القيمة/العميل
<ul style="list-style-type: none"> - مؤشرات الجودة. - الضمانات. 	الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - دوران العمّال. - نسبة مصاريف التكوين . 	التسيير
<ul style="list-style-type: none"> - معدل الحوادث. 	البيئة

المصدر: شمام عبد الوهاب ، بوكرة كميلية، دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص265.

إلى جانب هذه المؤشرات، تقتضي المقاربة الحديثة الأداء أيضا وضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنعكس على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة وتفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يعم الأداء الكلي لها، كما أن لأهداف أصحاب المصالح مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير تتلاءم مع كل مجال وما يمثله من أطراف مرتبطة به.

المبحث الثالث: خصوصية قياس وتقييم الأداء في المؤسسات العمومية

يتناول المبحث عرضا لمفهوم المؤسسات العمومية و بينا لخصائصها و أهميتها ، بالإضافة

المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسات العمومية

تعتبر المؤسسات العمومية قاعدة هيكل القطاع العام وذلك لأنها تلامس المواطن بشكل مباشر

أولا: تعريف المؤسسات العمومية

تعرف المؤسسات العمومية بأنها: "وحدة أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، تتمتع بالشخصية المعنوية وتمتاز بالاستقلال المالي والإداري حيث يتم إنشاؤها بقانون يضبط أعمالها وتوجيهاتها وحقوقها وواجباتها".¹

المؤسسات العمومية: "هي عبارة عن وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة، والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص وتقوم المؤسسة العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بأسعار إدارية".

وتعرف على أنها: "الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية".

يعرفها الدكتور Pierre lourent أنها: "هي شخص معنوي من القانون العام يسير مرفق عمومي متخصص، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية، ولكنه مربوط بها".²

وتعرف أيضا بأنها: "هي مرفق عام أو منظمة عامة، ملك للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، غير أنها تخضع للسلطة والرقابة الإدارية الوصائية للسلطات الإدارية المركزية التابعة لها".³

¹ فهمي محمود شكري، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص 305 - 306

² Frier, P. L. *Precis de droit administratif*, édition montchrestien, Paris E. J. A, 2001, P190

³ وردة حدوش، جدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

إن مصطلح المؤسسة العمومية ينسب إلى كل ما يملكه الشعب ملكية جماعية ,تقوم بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح الشعب وتحقيقاً لأهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

ثانياً :خصائص المؤسسات العمومية

بالرغم من الاختلاف في تعريف المؤسسات العمومية والتحديات التي تواجهها , إلا أنها تتمتع بمجموعة من الخصائص الرئيسية نذكر منها :

. صفة الرسمية والعمومية وذلك لأنها تعتبر جزء من القطاع العام ,وهذا ما ينجم عنه ملكية جماعية أو جزئية لوسائل الإنتاج .

. خضوع المؤسسات العمومية للأحكام القانونية والدستورية المعمول بها داخل إقليم الدولة .

. تعتبر كيان قانوني مستقل لأنها خاضعة لسلطة الدولة والقانون .

. تلبية حاجيات ونقائص المواطن في العديد من المجالات الاقتصادية والخدمية لأنها مؤسسات هادفة ومتخصصة تتمتع بصلاحيات قانونية تؤهلها للقيام بواجباتها وفق معايير وأسس محددة مسبقاً .

. تتمتع المؤسسات العمومية باكتسابها الشخصية الاعتبارية والمعنوية حيث يترتب عنها ما يلي¹:

- الاستقلال المالي للمؤسسات العمومية الحق في التصرف بأموالها وممتلكاتها وعوائدها .

- تتمتع المؤسسات العمومية بالأهلية القانونية المنبثقة عن كيانها القانوني المستقل .

- الخضوع للرقابة والإشراف العام التابع للدولة للحفاظ على المسؤولية والمحاسبة العامة وتوجيه الجهود للنفع

العام .

- احتواء المؤسسات العمومية على مجموعة من الأفراد الذين يسهرون على سيرورتها وديمومتها وتمثيلها أمام

الغير والنيابة عنها في مختلف التصرفات المالية والإدارية

ثالثاً : أهداف المؤسسات العمومية

للمؤسسات العمومية جملة من الأهداف نذكر منها²:

1 . الأهداف الاقتصادية :من بين أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة العمومية ما يلي :

- تحقيق الربح وذلك بالسعي إلى تحقيق هامش من الأرباح لرفع رأس مالها وتسديد ديونها وتغطية خسائرها.

¹نائل عبد الحافظ العوالمه , إدارة المؤسسات العامة , دار زهران للنشر , عمان , الأردن , 2010 , ص 26
²راج الوافي , أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجاً - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير , تخصص علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , 2018 - 2019 , ص 173 - 174

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال معرفة نقائص السلع والخدمات التي يعاني منها السوق, والسعي وراء تغطية هذه النقائص من اجل منفعة المجتمع .

2 . الأهداف الاجتماعية والخدمية : تسعى المؤسسات العمومية إلى خلق نوع من التوازن الاجتماعي وذلك من خلال :

- تحسين مستوى الأجور: إن الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسات العمومية تعتبر أمر حتمي وضروري له لتلبية حاجاته ومتطلباته والحفاظ على بقائه, إلا أن هذه الأجور تبقى تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب أهمية كل قطاع .

- تأمين العمال : تقوم المؤسسات العمومية في ظل عدم استقرار ظروف العمل لتأمين عمالها, مثل التأمين الصحي, وتوفير السكن, وهذا لغرض مصلحة العامل وتوجيهه نحو الهدف العام للمؤسسة .

- تحسين مستوى المعيشة للعمال: إن التطور الإبداعي و التكنولوجي الحاصل في المجتمعات يفرض على المؤسسات العمومية أن تجعل من تحسين المستوى المعيشي للعمال الهدف الأسمى لها .

أما بالنسبة للأهداف الخدمية: تعمل المؤسسات العمومية مثل المستشفيات, العدالة, المدارس, ... الخ على إشباع رغبات المواطنين, من جملة الخدمات التي تقدمها العمل على احترام كرامة المواطن, وتوفير الحاجات الضرورية له .

3 . الأهداف الثقافية : تتمثل أهداف المؤسسات العمومية الثقافية على النحو التالي :

- إعلام العمال وتكوينهم ثقافيا وتمكينهم من استيعاب التكنولوجيات الحديثة, وذلك في بعض الأحيان يجدون أنفسهم أمام آلات لا يستطيعون فهمها أو تشغيلها .

- توفير وسائل القراءة والترفيه والقيام برحلات سياحية دورية لصالح العمال من اجل إخراجهم من دائرة ضغوط العمل.

- غرس روح المبادرة والاطلاع لدى العمال .

المطلب الثاني : خصوصية قياس الأداء في المؤسسات العمومية

تختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات عن تلك التي تستخدم في المؤسسات الخاصة، ذلك ان هذه الاخيرة تخضع لأهداف وأولويات مختلفة. فإذا كان تحقيق الربح و تعظيم الثروة هو الهدف الاساسي للمؤسسات الاقتصادية، فإن المؤسسات العمومية لا تهدف في اغلبها على تحقي الربح، بقدر الزامها بتقديم خدمة عمومية مجانية و على مستوى ملائم من الجودة .

من بين المؤشرات التي تستخدم في المنظمات الحكومية:

الفصل الأول: مفاهيم حول الأداء ومؤشرات قياسه في المؤسسات العمومية

- مؤشرات رضا العملاء : وتشمل هذه المؤشرات قياس مدى رضا عملاء المؤسسة العمومية على مستوى الخدمات المقدمة، هذا المؤشر يمكن التعبير عنه بعدة مؤشرات فرعية منها على سبيل المثال عدد الشكاوي و التظلمات المقدمة، فزيادتها يعكس حالة من عدم الرضا لدى العميل و العكس صحيح.
 - مؤشرات الجودة: وتشمل هذه المؤشرات تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية.
 - مؤشرات الإبداع: وتشمل هذه المؤشرات تحديد مدى قدرة المؤسسة العمومية على تقديم خدمات أو أساليب جديدة في العمل.
 - مؤشرات رضا العاملين: وتشمل هذه المؤشرات قياس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل وطريقة التسيير و ذا عن نظام الحوافز و غيرها.
 - مؤشرات زمن الخدمة: وتشمل هذه المؤشرات تحديد مدى التزام المؤسسة العمومية بتقديم خدماتها في الآجال المحددة
- في العموم تمثل هذه المؤشرات عينة فقط من مجموعة كبيرة من المؤشرات الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها في قياس وتقييم أداء المؤسسات العمومية، والتي تشترك جميعها في هدف واحد يتمثل في تحسين مستويات الأداء والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطن من جهة، وتحقيق مبدأ الرشادة في تسيير المؤسسات العمومية حفاظا على المال العام.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل تبين أن الأداء من أكثر المفاهيم صعوبة , حيث انعكس ذلك في تعدد مفاهيمه ودلالته , إضافة إلى تعدد مؤشرات وتنوع أساليب قياسه وتقييمه عموما , وفي المؤسسات العمومية بشكل خاص و ذلك أن هذه الأخيرة تقتصر على تقديم خدمات ذات طبيعة عامة لا تهدف من ورائها إلى تحقيق الربح , مما يجعل المنهج التقليدي القائم على المؤشرات المالية في قياس وتقييم الأداء لا يتناسب معها , بل يحتاج الأمر إلى منهجية أخرى تعتمد بالدرجة الأولى على المؤشرات غير المالية في التقييم .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بلديتي ونوغة

والمعاضيد

تمهيد

بعدها تناولنا في الفصل الأول مختلف الأسس و المفاهيم المتعلقة بالأداء و كذا المؤسسات العمومية ،سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط كل ما تم تناوله من مفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بلديتي و نوغة و المعاضيد حول واقع استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

يتضمن المبحث مجموع من المعلومات حول بلديتي ونوغة و المعاضيد باعتبارهما يشكلان ميدانا لدراستنا التطبيقية.

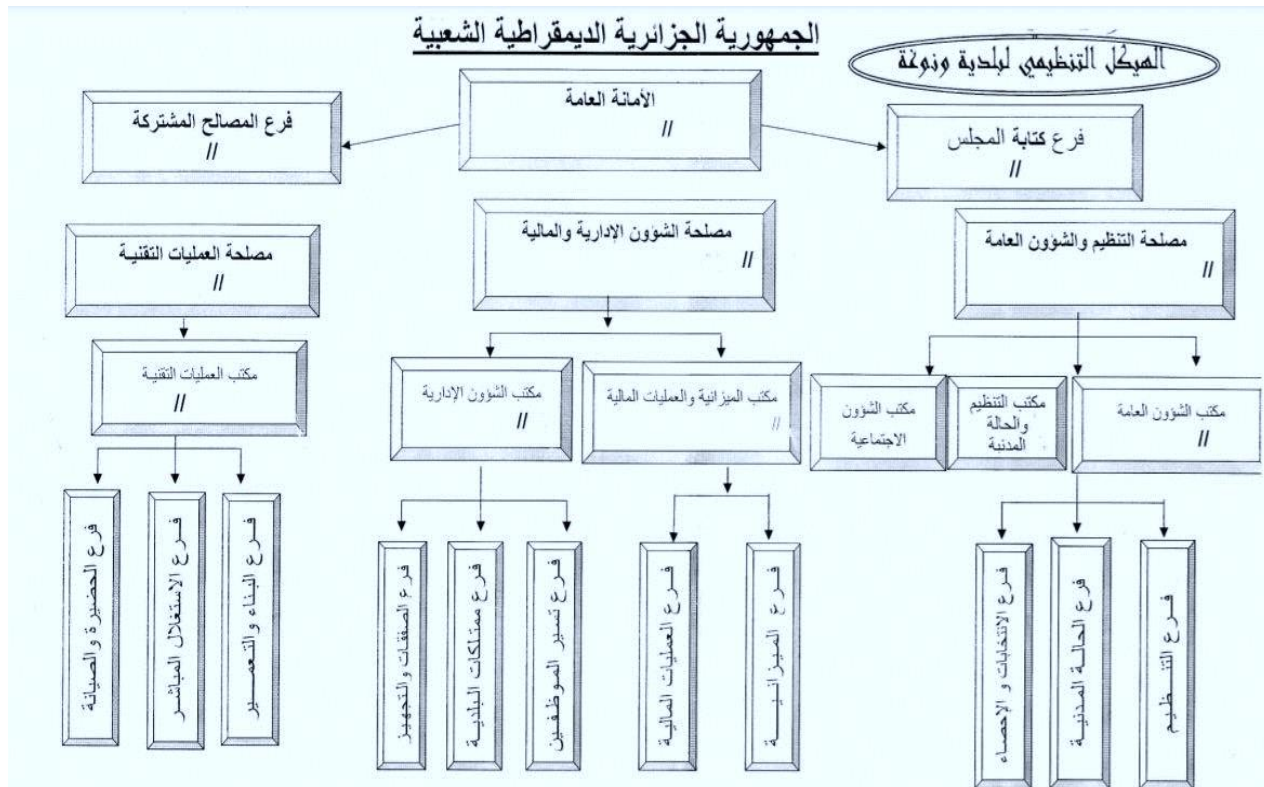
المطلب الأول: معلومات عامة حول بلدية ونوغة

أولاً- معلومات عامة حول بلدية ونوغة : بلدية ونوغة هي إحدى بلديات ولاية المسيلة تقع في الشمال الغربي للولاية على مسافة 50 كلم من مقر الولاية، أنشأت في سنة 1957 م تحت تسمية " ملوزة "، بعد الاستقلال تحولت لتسمية ونوغة بتاريخ 16 ماي 1963 .

تتوسط جغرافيا عدة بلديات حيث ، يحدها شمالا بلدية بن داود التابعة لولاية برج بوعرييج، وشرقا بلدية حمام الضلعة، غربا بلدية بني يلان وجنوبا كل من بلديات: تارمونت ،سيدي هجرس، خطوطي سد الجير. تقدر مساحة بلدية و نوغة ب : 165,95 كم مربع ، بينما يبلغ تعداد السكان 20 ألف نسمة و هو ما يعادل نسبة كثافة سكانية تقدر ب 120 ن / كم مربع ، تتميز البلدية بتضاريس شديدة الانحدار ، كما تتميز بطابعها الفلاحي .

ثانيا- الهيكل التنظيمي لبلدية ونوغة: يوضح الهيكل التنظيمي التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي تقوم بها البلدية تحقيقا لأهدافها، كما يظهر حدود السلطة وموقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها .

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية ونوغة



المصدر: وثائق داخلية للبلدية

المطلب الثاني: معلومات عامة حول بلدية ونوغة

أولا - معلومات حول بلدية المعاضيد

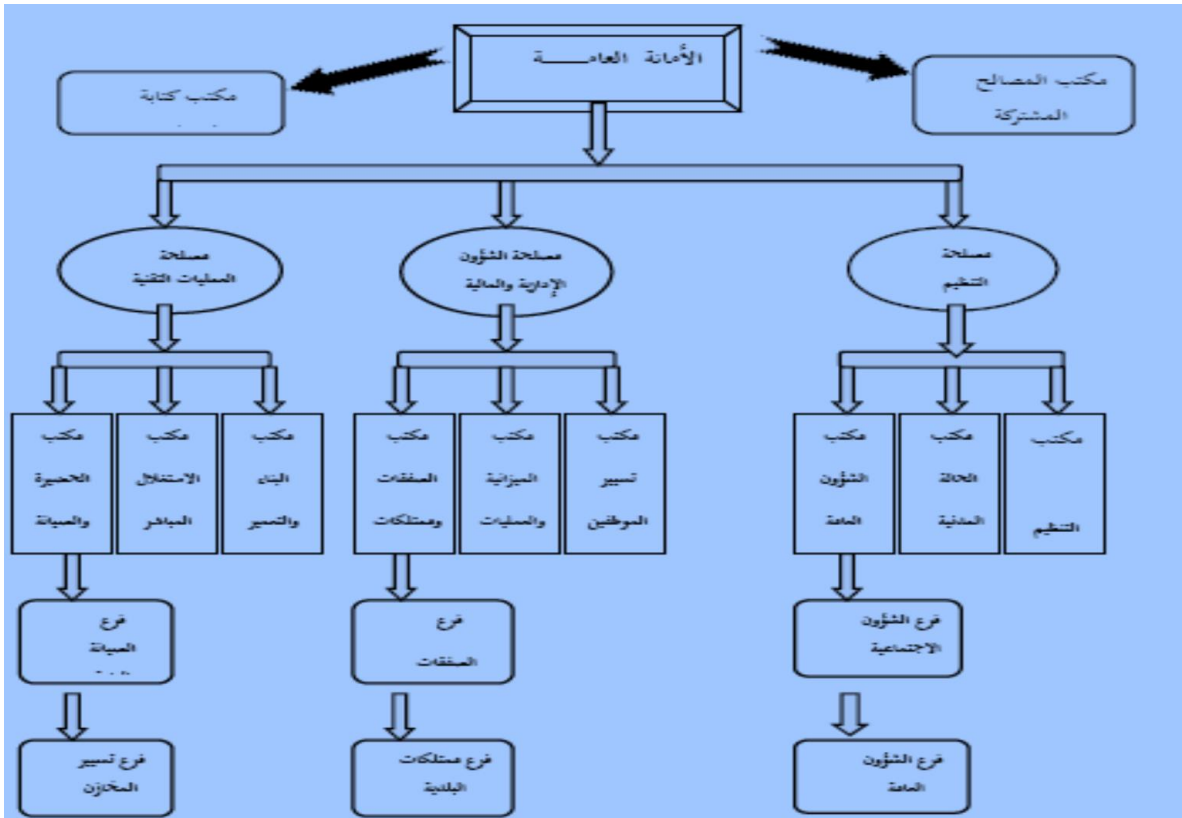
يعود إنشاء بلدية المعاضيد إلى سنة 1956 كانت البلدية تسمى بلدية المعاضيد المختلطة وكان مقرها الإداري بـ برج بوعريـريـج وكانت تضم عدة عروش كبرى، بعد الاستقلال و تحديدا سنة 1963 ضمت البلدية إلى أولاد دراج بموجب المرسوم رقم 63/189 المؤرخ في 16/05/1963، غير أنه وفي نفس السنة أعيد إنشاء بلدية المعاضيد الجديدة طبقا للمرسوم رقم 63/466 المؤرخ في 02/12/1963 وكانت تابعة لدائرة المسيلة ولاية سطيف ، وبمقتضى التقسيم الإداري لسنة 1974 أصبحت بلدية المعاضيد تابعة لدائرة المسيلة-ولاية المسيلة إلى غاية سنة 1985 أصبحت تابعة لدائرة أولاد دراج -ولاية المسيلة¹.

تقع بلدية المعاضيد شمال شرق ولاية المسيلة، تبعد عن مقر الولاية بمسافة 36 كلم ، تقدر مساحتها ب 264 كلم² بتعداد سكاني قدر ب 24189 نسمة حسب احصاء 2008.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبلدية المعاضيد:

فيما يلي مخططا توضيحيا للهيكل التنظيمي لبلدية المعاضيد

شكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لبلدية المعاضيد



المصدر: وثائق البلدية.

المبحث الثاني :منهجية و أدوات الدراسة الميدانية

يتضمن المبحث دراسة إحصائية نحاول من خلالها توضيح المحددات الرئيسية التي تتحكم في الطلب على السياحة الحموية، و ذلك عبر استقصاء عينة من المستهلكين بولاية المسيلة.

المطلب الأول:منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة : من أجل تحقيق أهداف الدراسة ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتضمن الخصائص المطلوب دراستها، وتماشيا مع أهداف البحث فان مجتمع هذه الدراسة غير معلوم العدد تحديدا، ذلك أنه نظريا يمثل كل المؤسسات العمومية .

2- عينة الدراسة:

في إطار دراستنا هذه، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم إعداد استمارة استبيان و توزيعها يدويا على المستجوبين بالبلديتين محل الدراسة، حيث مكنت العملية من الحصول على 31 مفردة تمثل عينة لدراستنا هذه، و من خلال الجدول الموالي نبين عدد الاستمارات وفقا لطريقة التوزيع .

جدول رقم 02 : عينة الدراسة

الصالحة للتحليل	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرسله	
16	17	20	ونوغة
15	15	20	المعاضيد
31	32	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان.

يظهر من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستمارات الصالحة للتحليل بلغ 31 استمارة ، منها 16 من بلدية ونوغة و 15 من بلدية المعاضيد ، كما يبين الجدول أيضا أن نسبة الاستجابة قدرت ب 77.5 %

3- خصائص أفراد عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 03: خصائص أفراد عينة الدراسة.

الرقم	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
	المستوى الدراسي	ثانوي	7	23%
		جامعي	23	74%
		دراسات عليا	1	3%
		المجموع	31	100%
4	سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	5	16%
		من 3 إلى 5 سنوات	8	26%
		أكثر من 5 سنوات	18	97%
		المجموع	31	100%
5	الوظيفة	رئيس مصلحة	5	16%
		رئيس مكتب	12	39%
		عون إدارة	10	32%
		أخرى	4	13%
		المجموع	31	100%
6	البلدية	ونوغة	16	52%
		المعاضيد	15	48%
		المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

يلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

✓ بالنسبة للمستوى التعليمي: من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة كانت في أغلبها من فئة الجامعيين حيث تشكل هذه الفئة نسبة 74 % مقابل نسبة 23 % لفئة الثانويين ، في حين حلت فئة الدراسات العليا في الترتيب الأخير بنسبة 3% من إجمالي العينة محل الدراسة. حيث تشير هذه النسب إلى توفر مستوى علمي عالي لدى أفراد عينة الدراسة مما سهل عملية فهم محاور الاستبيان و الإجابة عليه بدقة.

✓ بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: يلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة كانت في أغلبها من ذوي الخبرة التي تفوق 5 سنوات ، حيث يمثلون نسبة 58 % مقابل نسبة 26 % لذوي الخبرة بين 3 سنوات و أقل من 5 سنوات ، و أخيرا فئة ذوي الخبرة المهنية التي تقل عن 3 سنوات بنسبة 16 %، حيث تشير هذه النسب إلى توفر عامل الخبر لدى أفراد عينة الدراسة مما يزيد من مصداقية الإجابة باعتبارهم أثر اطلاعا على تفاصيل العمل.

✓ بالنسبة لمتغير الوظيفة المشغولة: توزعت عينة الدراسة على أربع فئات، حيث جاءت في المرتبة الأولى فئة رؤساء المكاتب بنسبة 39%، تلتها فئة أعوان الإدارة بنسبة 32%، ثم فئة رؤساء المصالح بنسب 16%، في حين توزعت النسبة

الباقية المقدرة ب 13% على باقية الوظائف الأخرى، حيث تبين هذه النسب أن الدراسة غطت جزءا كبيرا من الوظائف و المستويات في البلديتين محل الدراسة.

✓ بالنسبة للبلدية : فقد توزعت عينة الدراسة تقريبا بالتساوي بين البلديتين مع افضليه نسبية بمفردة واحدة لصالح بلدية ونوغة، نشير إلى أن توزيع الاستثمارات كان بالتساوي بين البلديتين غير أن الفرق كان في عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و متغيراتها

يتضمن هذا المطلب عرضا وافيا لأداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) بالإضافة على متغيراتها و كذا الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

أولاً- أدوات جمع البيانات: في إطار دراستنا الحالية وتماما مع أهدافها وفرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل رئيسي كوسيلة لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة، وعلى هذا الأساس تم تصميم استمارة استبيان من ثلاثة أقسام حاولنا من خلالها تغطية كل محاور الدراسة، عبر تضمينها لمجموعة من الأسئلة والفقرات التي تم الاعتماد في الإجابة عليها على سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وإجمالا يمكن تفصيل محتوى كل جزئ من الاستمارة في الآتي:

✓ **القسم الأول:**تضمن معلومات عامة حول الأفراد الذين شملتهم الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

✓ **القسم الثاني:** تضمن مؤشرات تقييم الأداء غير المالية المعتمدة في الدراسة.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي:

اتساقا مع فرضيات الدراسة، تمت المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة من خلال البرنامج المعلوماتي (SPSS v.26)، كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المعرفة و التي منها :

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي ، و ذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية و معرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل الانحدار المتعدد ، و ذلك لاختبار ثبات صلاحية النموذج ، ولقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

✓ تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع.

✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة.

✓ اختبارات T-Test لقياس معنوية معاملات نموذج الانحدار.

✓ اختبار F لاختبار صلاحية النموذج والفرضيات الرئيسية.

✓ اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha لاختبار ثبات المقياس.

✓ اختبار طبيعية البيانات من خلال معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)،

ثالثا- متغيرات الدراسة: تم الاعتماد في الدراسة على 5 أبعاد، تمثل مؤشرات غير مالية لتقييم الأداء في المؤسسات العمومية محل الدراسة، و الجدول الموالي يوضح هذه المؤشرات و الفقرات المناسبة لكل واحد منها.

جدول رقم 04: عبارات قياس المتغيرات

الرقم	العبارات التي تقيس المتغير	المتغيرات (الأبعاد)
1	تحرص الإدارة على تقديم خدمات ترضي المرتفقين	رضا العملاء (المرتفقين)
2	تعمل الإدارة على التقليل من شكاوى المرتفقين قدر الإمكان	
3	التزم بتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات المرتفقين	
4	اعتبر رضا المرتفقين مؤشرا عن كفاءتي في العمل	
5	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة	
6	تحرص الإدارة على التقليل من أخطاء العمل قدر الإمكان	جودة الخدمات المقدمة
7	أسعى لتقديم خدمات ذات جودة لكل المرتفقين بدون تمييز	
8	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة	
9	أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي و أسلوبي في العمل	
10	تحرص الإدارة على إلزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية	زمن تقديم الخدمة
11	تحرص الإدارة على تنفيذ الأعمال في آجالها المحددة	
12	تسعى الإدارة لمعرفة آراء المرتفقين حول مدة الحصول على الخدمة	
13	أتلقي دائما توجيهات بشأن الالتزام بمواقيت العمل	
14	تضع الإدارة مخططا زمنيا لتنفيذ العمليات و المهام	
15	تشجع المؤسسة على إطلاق المبادرات في العمل	الإبداع
16	لدى المؤسسة المرونة الكافية لتغيير أساليب العمل بها	

17	تتيح المؤسسة للمرتفقين فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل	رضا العاملين
18	تعتبر الإدارة الإبداع مؤشرا هاما لتطورها	
19	تهتم المؤسسة بتوفير الجو الملائم للعمل	
20	تهتم المؤسسة بانشغالاتي و مشاكلي و تسعى لمعالجتها	
21	تتيح المؤسسة للعمال فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل	
22	تحرص المؤسسة على التوفيق بين مؤهلاتي و الأعمال الموكلة لي	
23	تسعى المؤسسة لمعرفة كل التفاصيل عن ظروف العاملين بها	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

قبل مباشرة عملية التحليل ، ينبغي التأكد أولا صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة، من حيث درجة الثبات والصدق، إلى جانب اختبار طبيعية البيانات من أجل التحديد الدقيق للاختبارات التي يجب استخدامها في التحليل الإحصائي.

أولاً- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبيان) أن العبارات تقيس ما وضعت لأجله، يمكن التأكد من صدق الاستبيان بعدة طرق، منها:

1-**الصدق الظاهري :** تم اختبار صدق أداة القياس بالاعتماد على توزيع الاستبيان على المحكمين الذين أبدوا آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظات المشتركة إلى غاية الوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة و التي تظم 23 فقرة.

2-**صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالمحور المنتمية إليه، و للتأكد من ذلك تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson، حيث يكون معامل الارتباط دال إحصائيا إذا كانت قيمة (sig) الموافقة لكل معامل ارتباط أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العبارة و المحور المنتمية له، و هو ما يعني أن مضمون العبارة يتلاءم مع مضمون المحور الذي تنتمي إليه.

بالاعتماد على برنامج SPSS، تم حساب معامل الارتباط لكل عبارات الاستبيان، وقد تم تلخيص النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 05 : صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

البعد الأول : رضا العملاء (المرتفقين)					
العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1	
					معامل الارتباط
,403	,385	,555	,625	,475	
,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	Sig
البعد الثاني : جودة الخدمات المقدمة					
العبارة 9	العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6		
					معامل الارتباط
,877	,793	,613	,750		
,000**	,000**	,014*	,000**		sig
البعد الثالث : زمن تقديم الخدمة					
العبارة 14	العبارة 13	العبارة 12	العبارة 11	العبارة 10	
					معامل الارتباط
,890	,916	,838	,843	,624	
,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	sig
البعد الرابع : الإبداع					
العبارة 18	العبارة 17	العبارة 16	العبارة 15		
					معامل الارتباط
,489	,878	,777	,736		
,000**	,000**	,000**	,000**		sig
البعد الخامس : رضا العاملين					
العبارة 23	العبارة 22	العبارة 21	العبارة 20	العبارة 19	
					معامل الارتباط
,851	,872	,722	,611	,569	
,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	Sig

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (V26) SPSS

يظهر من خلال القيم الوارد في الجدول أعلاه، أن كل عبارات الاستبيان متسقة داخليا، مع المحاور المنتمية

إليها،و ذلك استنادا لقيمة معامل الارتباط و قيمة sig، التي ظهرت جميعها أقل من 05.0

ثانيا- اختبار الثبات: يقصد بالثبات أنه في حال كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من

الاستقرار بغض النظر عن التغير الزمني للاستقصاء، يتم في العادة التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا

كرونباخ (Chronbach'sAlpha) ، حيث يفترض أن تكون قيمة الاختبار أكبر أو تساوي 0.6 و هي العتبة المقبولة

في أغلب البحوث العلمية.

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان بالاستعانة ببرنامج SPSS و قد كانت النتائج مثلما هي

مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 06 : معامل الثبات لعبارات و محاور المتغيرات

عبارات المتغيرات		
المتغيرات (الأبعاد)	العبارات التي تقيس المتغير	قيمة كرونباخ ألفا
رضا العملاء (المرتفقين)	تحرص الإدارة على تقديم خدمات ترضي المرتفقين	0,692
	تعمل الإدارة على التقليل من شكاوى المرتفقين قدر الإمكان	0,686
	التزم بتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات المرتفقين	0,710
	اعتبر رضا المرتفقين مؤشرا عن كفاءتي في العمل	0,643
	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة	0,699
إجمالي المحور		0,703
جودة الخدمات المقدمة	تحرص الإدارة على التقليل من أخطاء العمل قدر الإمكان	0,746
	أسعى لتقديم خدمات ذات جودة لكل المرتفقين بدون تمييز	0,813
	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة	0,649
	أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي و أسلوبي في العمل	0,636
إجمالي المحور		0,756
زمن تقديم الخدمة	تحرص الإدارة على إلزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية	0,767
	تحرص الإدارة على تنفيذ الأعمال في آجالها المحددة	0,670
	تسعى الإدارة لمعرفة آراء المرتفقين حول مدة الحصول على الخدمة	0,828
	أتلقي دائما توجيهات بشأن الالتزام بمواقيت العمل	0,815
	تضع الإدارة مخططا زمنيا لتنفيذ العمليات و المهام	0,833
إجمالي المحور		0,769
الإبداع	تشجع المؤسسة على إطلاق المبادرات في العمل	0,791
	لدى المؤسسة المرونة الكافية لتغيير أساليب العمل بما	0,926
	تتيح المؤسسة للمرتفقين فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل	0,843
	تعتبر الإدارة الإبداع مؤشرا هاما لتطورها	0,837
إجمالي المحور		0,832
رضا العاملين	تهتم المؤسسة بتوفير الجو الملائم للعمل	0,848
	تهتم المؤسسة بانشغالاتي و مشاكلتي و تسعى لمعالجتها	0,823
	تتيح المؤسسة للعمال فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل	0,797
	تحرص المؤسسة على التوفيق بين مؤهلاتي و الأعمال الموكلة لي	0,789
	تسعى المؤسسة لمعرفة كل التفاصيل عن ظروف العاملين بما	0,799
إجمالي المحور		0,816

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS (V26

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة كلها (العبارات و المحاور) كانت أكبر من 0.6 وهو الحد الأدنى المقبول، و هو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة و بالتالي صلاحيتها لقياس ما صممت لأجله.

ثالثا: اختبار طبيعية البيانات: يعتبر هذا الاختبار مهم جدا ، ذلك أنه وفقا لنتائجه يتم تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، ففي حال كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، فالاختبارات المعلمية هي الأنسب، أما في حال كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فيتم في هذا الحالة استخدام الاختبارات اللامعلمية.

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أملا يتم استخدام عدة أساليب إحصائية منها اختبار كولموروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، و كذلك يمكن الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، حيث يشترط لتحقيق طبيعية توزيع البيانات أن تكون قيمة كلا المعاملين ضمن المجال $[-3, +3]$ ، في بعض الحالات يعتمد على نظرية النهاية المركزية فقط لإثبات التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث بموجب هذه النظرية يمكن عد البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة أكبر من 130.

للتأكد من أن البيانات فعليا تتبع التوزيع الطبيعي ، تم حساب معاملي الالتواء و التفلطح، و كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 07: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معايير التفلطح	معايير الالتواء		حجم العينة	محاور الدراسة		
	مجال قيم التفلطح	القيمة الإحصائية			مجال قيم الالتواء	القيمة الإحصائية
ضمن المجال $[-3, +3]$		-0,570		-0,293	31	رضا العملاء (الرتفقين)
		1,013	ضمن المجال	-0,401	31	جودة الخدمات المقدمة
		0,987	$[-3, +3]$	-0,809	31	زمن تقديم الخدمة
		1,913		-0,359	31	الإبداع
		1,142		-0,767	31	رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أنقيم معاملي الثبات و الالتواء كانت ضمن المجال $[-3, +3]$ ، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات وتفسيرها.

رابعا- عرض وتحليل فقرات الاستبيان

يتم ذلك من خلال جداول تكرارية تحتوي على القيم والنسبة المئوية لبدائل البعد ، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي كما تم الاستعانة بمعادلة فروند (Freund) لتحديد متوسط الوزن النسبي، للتمييز بين عبارات محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

- إذا كان المتوسط أكبر أو يساوي 4.00 تعتبر أهمية العنصر عالية جدا.
- إذا كان المتوسط من 3.25 إلى 3.99 تعتبر أهمية العنصر عالية
- إذا كان المتوسط من 2.50 إلى 3.24 تعتبر أهمية العنصر متوسطة
- إذا كان المتوسط من 1.75 إلى 2.49 تعتبر أهمية العنصر منخفضة
- إذا كان المتوسط أقل من 1.75 تعتبر أهمية العنصر منخفضة جدا

أما بخصوص تحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي بالدرجة الأولى إلى جانب الانحراف المعياري، كما تم تحديد طول الفئة من خلال حساب المدى و قسمته على عدد درجات سلم ليكارت المعتمدة (5 درجات في دراستنا).

جدول رقم 08: درجات الموافقة وفق مقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي]1.80 - 01]]2.60 - 1.80]]3.40 - 2.60]]4.20- 3.40]]5 - 4.20]
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتان .

بالنسبة لتحديد الوزن النسبي فسيتم حسابه وفقا للمعادلة : كما سيتم تحديد الوزن النسبي أو الأهمية من خلال المعادلة :

$$\text{الوزن النسبي} = (\text{المتوسط الحسابي} \times 100) / 5$$

1.- اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور رضا العملاء : تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور ، حيث ، كانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 09: اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور رضا العملاء

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد رضا العملاء
3	عالية	موافق	1,016	3,97	تحرص الإدارة على تقديم خدمات ترضي المرتفقين	
4	عالية	موافق	1,024	3,87	تعمل الإدارة على التقليل من شكاوى المرتفقين قدر الإمكان	
2	عالية جدا	موافق	,700	4,10	التزم بتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات المرتفقين	
1	عالية جدا	موافق	,688	4,16	اعتبر رضا المرتفقين مؤشرا عن كفاءتي في العمل	
5	عالية	موافق	,765	3,58	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة	
-	عالية	موافق	,57361	3,9355	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS .26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده رضا العملاء قدر ب(3.9355)، وبانحراف معياري قدره (0.573)، مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الفقرات التي تضمنها البعد.

2- اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمات : تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور، حيث، كانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 10 اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور جودة الخدمة

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد جودة الخدمة
3	عالية جدا	موافق	,912	4,03	تحرص الإدارة على التقليل من أخطاء العمل قدر الإمكان	
2	عالية جدا	موافق تماما	,824	4,29	أسعى لتقديم خدمات ذات جودة لكل المرتفقين بدون تمييز	
4	عالية	موافق	,871	3,68	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة	
1	عالية جدا	موافق تماما	,839	4,35	أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي و أسلوبي في العمل	
-	عالية جدا	موافق	,61762	4,0887	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS .26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده رضا العملاء قدر ب(4.0887)، وبانحراف معياري قدره (0.617)، مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الفقرات التي تضمنها البعد.

3- اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور زمن تقديم الخدمة : تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور، حيث، كانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 11 اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور زمن الخدمة

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد زمن تقديم الخدمة
1	عالية جدا	موافق	,654	4,19	تحرص الإدارة على إلزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية	
2	عالية جدا	موافق	,619	4,13	تحرص الإدارة على تنفيذ الأعمال في آجالها المحددة	
4	عالية	موافق	,855	3,74	تسعى الإدارة لمعرفة آراء المرتفقين حول مدة الحصول على الخدمة	
1	عالية	موافق	,991	3,87	أتلقي دائما توجيهات بشأن الالتزام بمواقيت العمل	
-	عالية	موافق	,870	3,90	تضع الإدارة مخططا زمنيا لتنفيذ العمليات و المهام	
-	عالية	موافق	,58217	3,9677	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات 26. SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده رضا العملاء قدر ب(3.9677)، وبانحراف معياري قدره (0.582)، مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة موافق، حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الفقرات التي تضمنها البعد.

4- اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور الإبداع: تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور، حيث، كانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 12 : اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور الإبداع

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد الإبداع
3	عالية	موافق	,769	3,48	تشجع المؤسسة على إطلاق المبادرات في العمل	
2	عالية	موافق تماما	,851	3,52	لدى المؤسسة المرونة الكافية لتغيير أساليب العمل بما	
4	عالية	موافق	1,029	3,48	تتيح المؤسسة للمرتفقين فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل	
1	عالية	موافق تماما	1,208	3,52	تعتبر الإدارة الإبداع مؤشرا هاما لتطورها	
-	عالية	موافق	,83166	3,5000	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات 26. SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده رضا العملاء قدر ب(3.50)، وبانحراف معياري قدره (0.831)، مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة موافق، حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الفقرات التي تضمنها البعد.

5- اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور رضا العاملين: تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور، حيث، كانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 13 : اتجاهات إجابات أفراد العينة على محور رضا العاملين

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	بعد رضا العاملين
1	عالية	موافق	1,117	3,77	تتم المؤسسة بتوفير الجو الملائم للعمل	
5	متوسطة	محايد	1,106	3,10	تتم المؤسسة بانشغالاتي و مشاكلي و تسعى لمعالجتها	
2	عالية	موافق	,958	3,58	تتيح المؤسسة للعمال فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل	
3	عالية	موافق	,992	3,42	تحرص المؤسسة على التوفيق بين مؤهلاتي و الأعمال الموكلة لي	
4			1,182	3,26	تسعى المؤسسة لمعرفة كل التفاصيل عن ظروف العاملين بما	
-	عالية	موافق	,85283	3,4258	إجمالي المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS .26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده رضا العملاء قدر ب(3.42)، وبانحراف معياري قدره (0.852)، مما يدل على أن الإجابات الكلية لعبارة المحور كانت بدرجة موافق، حيث يشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على الفقرات التي تضمنها البعد.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة، وتقديم التفسيرات الموافقة لكل نتيجة، وذلك انطلاقاً من معالجة البيانات التي تم جمعها بوساطة الاستبيان، وعبر توظيف مجموعة من القواعد والأدوات الإحصائية التي يتضمنها البرنامج الإحصائي (SPSS.26).

المطلب الأول: إجراءات وقواعد الاختبار

يتم في هذا المطلب توضيح القواعد الأساسية لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك استناداً على مات تم اختباره سابقاً بخصوص طريقة توزيع بيانات محاور الدراسة

أولاً- إجراءات الاختبار:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، سوف نستخدم على الاختبار الإحصائي one Sample t-test في الكشف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الافتراضي للدراسة المقدر ب 3، حيث تم تحديد قيمة هذا المتوسط من خلال العلاقة التالية¹: القيمة العليا للسلم + القيمة الدنيا للسلم / 3، و حيث سلم ليكرت المعتمد في الدراسة من خمسة درجات، فإن المتوسط الفرضي سيكون مساوياً ل (1+5) / 2 = 3

¹ مصطفى طويطي، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج excel، ج 1، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 249.

ثانيا- قواعد الاختبار: يعتمد قرار قبول أو رفض الفرضية إحصائيا على نتيجة المقارنة بين قيمة T المحسوبة وقيمتها الجدولية وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$)، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية البديلة H_1 وترفض فرضية العدم H_0 إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، يمكن كذلك عند استخدام برنامج SPSS الاعتماد على القيمة الاحتمالية (sig) الموافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي، حيث تقبل الفرضية البديلة H_1 وترفض فرضية العدم إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) والعكس صحيح.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

أولا- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ن هناك اتجاه لاستخدام مؤشرات الأداء غير المالية في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$) باستخدام اختبار one Sample t-test تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم 14: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة				وجهة نظر أفراد عينة الدراسة				متغيرات الدراسة
الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطات (03-x)	sig	قيم t	درجة توفر المؤشر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	1,08135	,000	12,350	عالية جدا	%81.6	48749,	4,0813	مؤشرات الأداء غير المالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

من خلال الجدول، و استنادا إلى قيمة و معنوية الاختبار t و التي قدرت ب 12.350 مع معنوية sig = 0.000 يمكن الحكم بصحة الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تقول بوجود اتجاه لدى أفراد عينة الدراسة لاستخدام مؤشرات الأداء غير المالية لتقييم الأداء.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية :

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية سيتم الاعتماد على الاختبار الإحصائي one Sample t-test ، في الكشف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الافتراضي للدراسة المقدر ب (03) بالنسبة لكل محور من المحاور الخمسة التي تضمنتها الدراسة.

باستخدام برنامج spss تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 15: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة			وجهة نظر أفراد عينة الدراسة				متغيرات الدراسة		
الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطات (03-x)	sig	قيم t	درجة توفر المؤشر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	
				الترتيب	الدرجة				
قبول الفرضية	9,3548	,000	9,080	3	عالية	78.71%	,57361	3,9355	المحور الأول: رضا العملاء
قبول الفرضية	1,0887	,000	9,815	1	عالية جدا	81.77%	,61762	4,0887	المحور الثاني: جودة الخدمة
قبول الفرضية	,96774	,000	9,255	2	عالية	79.35%	,58217	3,9677	المحور الثالث: زمن تقديم الخدمة
قبول الفرضية	,50000	,002	3,347	4	عالية	70.00%	,83166	3,5000	المحور الرابع: الإبداع
قبول الفرضية	,42581	,009	2,780	5	عالية	68.52%	,85283	3,4258	المحور الخامس: رضا العاملين

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تسجيل ما يلي :

- بالنسبة لمحور رضا العملاء: بلغ المتوسط الحسابي للمحور بقيمة 3.93 بانحراف معياري 0.57 ، ما يعني أن اتجاهات إجابات أفراد العينة تؤكد توفر هذا البعد بدرجة عالية ، كما تشير قيمة و معنوية الاختبار t إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناء اتجاه نحو استخدام المؤشرات المتعلقة برضا العملاء في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة.

- بالنسبة لمحور جودة الخدمة: بلغ المتوسط الحسابي للمحور بقيمة 4.088 بانحراف معياري 0.61 ، ما يعني ان اتجاهات إجابات أفراد العينة تؤكد توفر هذا البعد بدرجة عالية جدا ، كما تشير قيمة و معنوية الاختبار t إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية أي ان هناء اتجاه نحو استخدام المؤشرات المتعلقة بجودة في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة.

- بالنسبة لمحور زمن تقديم الخدمة: بلغ المتوسط الحسابي للمحور بقيمة 3.96 بانحراف معياري 0.582 ، ما يعني أن اتجاهات إجابات أفراد العينة تؤكد توفر هذا البعد بدرجة عالية ، كما تشير قيمة و معنوية الاختبار t

إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى أي ان هناد اتجاه نحو استخدام المؤشرات المتعلقة بزمن تقديم في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة.

- بالنسبة لمحور الإبداع: بلغ المتوسط الحسابي للمحور بقمة 3.50 بانحراف معياري 0.57، ما يعني أن اتجاهات إجابات أفراد العينة تؤكد توفر هذا البعد بدرجة عالية، كما تشير قيمة و معنوية الاختبار t إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناد اتجاه نحو استخدام المؤشرات المتعلقة برضا العملاء في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة.

- بالنسبة لمحور رضا العاملين: بلغ المتوسط الحسابي للمحور بقمة 3.42 بانحراف معياري 0.852، ما يعني أن اتجاهات إجابات أفراد العينة تؤكد توفر هذا البعد بدرجة عالية، كما تشير قيمة و معنوية الاختبار t إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناد اتجاه نحو استخدام المؤشرات المتعلقة برضا العاملين في تقييم أداء المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الجدول السابق يمكن الملاحظة أن محور جود الخدمة ظهر في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه مباشرة محور زمن تقديم الخدمة ثم محور رضا العملاء، الإبداع و رضا العاملين على الترتيب، حيث تبين هذه النتائج أهمية الالتزام بالجودة و الانضباط في المواعيد كمؤشرات هامة يمكن الاعتماد عليها في تقييم المؤسسات العمومية، هذا إلى جانب رضا العملاء و الإبداع في طرق تقديم الخدمات، و ظهر في المرتبة الأخيرة بعد رضا العاملين، و هو ترتيب منطقي بالنظر إلى طبيعة عمل المؤسسات العمومية و التي تقتضي العمل على إرضاء العملاء أو المرتفقين أولاً.

المطلب الثالث: اختبار الفروق

تنص هذه الفرضية على عدم فروق دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى للخصائص الشخصية، يمكن تقسيم هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية بعدد المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة. يتم اختبار هذه الفرضية وفقاً لعدد الفئات التي يتكون منها المتغير، فإذا كان من فئتين (ذكور، إناث) مثلاً، فإنه يتم استخدام الاختبار الإحصائي T-test، أما إذا كان المتغير يضم أكثر من فئتين فإنه يتم حساب قيمة F-test انطلاقاً من تحليل التباين الأحادي One-way-ANOVA، و بخصوص قاعدة القرار، فهي تبعاً لقيمة و معنوية الاختبار الإحصائي المستخدم، حيث إذا كان مستوى المعنوية المقابل للاختبار T أو F أكبر من (0.05) فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية، أما إذا كان مستوى المعنوية المقابل للاختبار T أو F أقل من (0.05) فإنه توجد فروق دالة إحصائية و يتم في هذه الحالة يجب عن مصدر هذه الفروق.

أولاً- اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور رضا العملاء

نص الفرضية: توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد رضا العملاء تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05

يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

جدول رقم 16: اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد رضا العملاء تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
البلدية	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	0.767	0.206	غير دال	لا توجد فروق
المستوى الدراسي	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.433	1.062	غير دال	لا توجد فروق
سنوات الخبر			0.600	0.838	غير دال	لا توجد فروق
الوظيفة			0.108	1.891	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد رضا العملاء تعزى للمتغيرات الشخصية.

ثانيا- اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور جود الخدمات المقدمة

نص الفرضية: توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد جود الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05

يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

جدول رقم 17: اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد جودة الخدمات تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
البلدية	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	0.769	0.195	غير دال	لا توجد فروق
المستوى الدراسي	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.521	0.828	غير دال	لا توجد فروق
سنوات الخبرة			0.709	0.681	غير دال	لا توجد فروق
الوظيفة			0.380	0.920	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد جود الخدمات المقدمة تعزى للمتغيرات الشخصية، باستثناء متغير السن و الحالة العائلية، أين اظهر الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لهذين المتغيرين.

ثالثاً- اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور زمن تقديم الخدمة

نص الفرضية: توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد المحددات زمن تقديم الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05
يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

جدول رقم 18: اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد زمن تقديم الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
البلدية	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	0.559	0.930	غير دال	لا توجد فروق
المستوى الدراسي	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.994	0.196	غير دال	لا توجد فروق
سنوات الخبر			0.422	0.657	غير دال	لا توجد فروق
الوظيفة			1.065	0.430	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد زمن تقديم الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية، باستثناء متغير الحالة العائلية، أين اظهر الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لهذا المتغير.

رابعاً- اختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة على محور رضا العاملين

نص الفرضية: توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05
يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

جدول رقم 19: اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
البلدية	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	0.261	0.426-	غير دال	لا توجد فروق
المستوى الدراسي	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.651	0.524	غير دال	لا توجد فروق
سنوات الخبر			0.422	0.657	غير دال	لا توجد فروق
الوظيفة			1.489	0.212	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد الإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية.

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على بعد رضا العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و ذلك عند مستوى المعنوية 0.05

يمكن تلخيص نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول التالي:

جدول رقم 20 : اختبار الفروق في اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد رضا العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية

اتجاهات آراء عينة الدراسة على بعد المحددات الاقتصادية	حالة دراسة الفروق	الاختبار المستخدم	قيمة الاختبار المحسوبة	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية	القرار
البلدية	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار عينتين مستقلتين T-test	0.578	0.175	غير دال	لا توجد فروق
المستوى الدراسي	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين	تحليل التباين الأحادي F-test	0.651	0.524	غير دال	لا توجد فروق
سنوات الخبر			0.422	0.657	غير دال	لا توجد فروق
الوظيفة			1.489	0.212	غير دال	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يظهر من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة على رضا العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية

خلاصة الفصل الثاني:

تم التركيز في هذا الفصل على دراسة واقع استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء بالمؤسسات العمومية، من خلال دراسة ميدانية ببلديتي ونوغة و المعاضيد، حيث تم من خلال الاستعانة بأداة الاستبيان الحصول على إجابة 31 مفردة موزعة تقريبا بالتساوي بين البلديتين ، و قد كانت كل الآراء تتجه نحو إثبات وجود لاستخدام المؤشرات غير المالية استنادا للأبعاد الخمسة التي تم الاعتماد عليها و التي شملت رضا العملاء، الجودة ، زمن تقديم الخدم، الإبداع و رضا العاملين.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر عملية عصرنة المؤسسات العمومية من أكثر الأمور المتداولة في وقتنا الراهن، سواء على صعيد البحوث العلمية والأكاديمية، أو على صعيد السياسات و البرامج الحكومية، و هو ما انعكس عمليا في البحث عن مؤشرات حقيقة و عملية لتقييم الأداء في اطار الخصوصية التي تتميز بها هذه المؤسسات.

نظريا يشكل استخدام المؤشرات غير المالية منهجية سليمة لتقييم أداء المؤسسات العمومية، بالنظر لملاءمتها مع طبيعة عملها المجانية و التي تركز على تقديم خدمات لجمهور واسع.

حاولنا من خلال هذه المذكرة اكتشاف واقع تطبيق هذا النوع من المؤشرات في بلديتين مختلفتين في ولاية المسيلة، هما بلدية المعاضيد و ونوغة، وقد توصلنا في ختام دراستنا هذه على مجموعة من النتائج تم تبويبها كما يلي :

النتائج المرتبطة بالجانب النظري

✓ يشكل الأداء أحد المفاهيم الأكثر ديناميكية في مكوناته ومؤشراته، كما أن تحسينه والارتقاء بمستوياته يمثل هدفا مشتركا لكل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأحجامها.

✓ الجيد التقييم للأداء يقتضي وجود مزيج متجانس من المؤشرات المالية وغير المالية، ذلك أن الاعتماد على هذه الأخيرة بمفردها، لا يعكس حقيقة الأداء في ظل تعدد أهداف المؤسسات وتشابك عملياتها وعلاقاتها.

✓ المؤسسات العمومية ذات طبيعة خاصة فرضت وجود مؤشرات خاصة لتقييم أدائها بعيدا عن المؤشرات المالية التقليدية.

✓ يوجد العديد من المؤشرات غير المالية يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المؤسسات العمومية على غرار جودة و زمن تقديم الخدمات، رضا العملاء و العاملين و الإبداع في أساليب و مناهج العمل.

النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود اتجاه نحو استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم البلديتين محل الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على وجود اتجاه نحو استخدام بعد رضا العملاء في تقييم اداء البلديتين محل الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على وجود اتجاه نحو استخدام بعد الجودة في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على وجود اتجاه نحو استخدام بعد زمن تقديم الخدمة في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على وجود اتجاه نحو استخدام بعد الابداع في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على وجود اتجاه نحو استخدام بعد رضا العاملين في تقييم أداء البلديتين محل الدراسة
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروقات دالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية
- ✓التوصيات: على ضوء الدراسة نظرية و النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي نقدم جملة للتوصيات الموجهة بالأخص للبلديتين اللتين شملتهما الدراسة.
- ضرورة بناء نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء بما يمكن من تحديد نقاط القوة و الضعف و التدخل بالمعالجة المناسبة في الوقت المناسب.
- العمل على تعزيز مكانة العاملين بالمؤسسات العمومية خاصة وانهم يتعاملون مع فئات كبيرة و من كل شرائح المجتمع.
- ترك مزيد من الحرية للعاملين في المؤسسات العمومية من اجل ابتكار أساليب جديدة في العمل وتقديم الخدمات.
- تنظيم دورات تكوينية لصالح عمال البلديات من اجل اطلاعهم بكل الجديد في مجال تقييم الأداء.

✓آفاق الدراسة:

- انطلاقا مما تم تناوله يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع، يمكنها أن تشكل مجالا للبحث مستقبلا :
- تقييم أداء البلديات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
- استخدام نموذج الفجوات في تقييم جودة الخدمات في المؤسسات العمومية (حالة البلديات).

قائمة المراجع

➤ الكتب:

1. أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2004 .
2. إدريس , ثابت عبد الرحمن , المرسي جمال الدين محمد , الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية , مكتبة الدار الجامعية , الإسكندرية , 2006 .
3. بلعجوز حسين , مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية , العدد 18 , جامعة محمد بوضياف المسيلة , الجزائر 2017 .
4. جمال الدين محمد المرسي , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الحادي والعشرين) , الإسكندرية , الدار الجامعية للنشر والتوزيع , الجزائر , 2003 .
5. حسن جهاد الفليح , تقويم الأداء في الأنشطة الإنتاجية , دار الرسالة , بغداد , 1980 .
6. حمزة محمود الزبيدي , التحليل المالي , الوراق للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية , عمان , 2011 .
7. دراكر بيتر , الإدارة - المهام - المسؤوليات - التطبيقات , ترجمة محمد عبد الكريم مراجعة نادي الهادي , الدار الدولية للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , القاهرة , 1996 .
8. طاهر محمود كلالدة , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية , دار زهوان للنشر والتوزيع , الأردن ,
9. عبد الباقي صلاح الدين محمد , إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005
10. عبد الرحيم محمد , قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي .
11. عمر وصفي عقيلي , إدارة القوى العاملة , دار زهوان للنشر , عمان , 1996 .
12. فهمي محمود شكري , مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية , المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر , 1989
13. مجيد الكرخي , مؤشرات الأداء الرئيسية , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2015 .
14. مدحت محمد أبو النصر , الأداء الإداري المتميز , المجموعة العربية للتدريب والنشر , مصر , 2010 .
15. مصطفى يوسف , إدارة الأداء , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2016 .
16. مصطفى نجيب شاويش , إدارة الموارد البشرية , دار الشروق , الأردن , 1996 .
17. نائل عبد الحافظ العواملة , إدارة المؤسسات العامة , دار زهران للنشر , عمان , الأردن , 2010 .
18. هاني عبد الرحمان العمري , منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية , المملكة العربية السعودية , الرياض , 2000 .

19. وائل محمد صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالي , أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , 2009 .
20. يوحنا عبد الله , سليمان اللوزي , دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات , دار المسيرة للنشر , عمان , 2000 .

ثانيا: معاجم و قواميس

21. القاموس المحيط , طبعة 8 , مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع , بيروت , لبنان , 2005 .
22. المعتمد , قاموس عربي عربي , دار صادر , بيروت , لبنان , 2000 .

ثالثا : أطروحات و مذكرات:

23. قروش عيسى , دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , أطروحة دكتوراه , تخصص علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2016 - 2017 .
24. شافي نوال , تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2004 - 2005
25. عمر سرار , الرضا عن العمل وأثره على الأداء , مذكرة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير , جامعة الجزائر , 2003
26. حمودي أم العز , دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير , قسم علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2011 - 2012
27. نصر الدين بوريش , تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحويلات المحيط , دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل فرع جينر الكابل , بسكرة , أطروحة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة بسكرة , الجزائر , 2012 - 2013 .
28. حسين رضوان كتلو , استخدام المقاييس غير المالية لتقييم أداء المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية , مذكرة ماجستير في المحاسبة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , القاهرة , مصر , 2002 .
29. رايح الوافي , أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية - قطاع العدالة نموذجا - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير , تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2018 - 2019

30. شمام عبد الوهاب , بوكرة كميلية , دور المؤشرات المالية و الاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة , الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة المسيلة , 2009 .
31. عبد المليك مزهودة , المقاربات الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها , المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , جامعة ورقلة , 8 - 9 مارس 2005
32. عمر إقبال توفيق , دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية التحويلية اليمنية , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد 5 , العدد 15 , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة تكريت , العراق , 2015 .
33. وائل إدريس , جاسر النسور , الاتجاه الإستراتيجي و الأداء التنظيمي - دراسة تحليلية , المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس , اقتصاد العرفة والتنمية الاقتصادية , كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الزيتونة الأردنية , الأردن , 25 - 27 أبريل 2005 .
34. سامية خرخاش , نادية خرخاش , معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة , ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي لأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , 2009
35. محمد الزنقراني , تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , المجلد الثاني , العدد الثاني , القاهرة , 1992
36. عبد المليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة والفعالية , مجلة العلوم الإنسانية , العدد الأول , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2001 .
37. وردة حدوش , جدي فريدة , أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول , مجلة السياسة العالمية , المجلد 6 , العدد 2 , 2022 .

المراجع باللغة الاجنبية:

38. Bernard Mr tory , contrôle de gestion sociale , 2 eme édition , paris Librairie , 1999 .
39. Frier , P. L . Precis de droit administratif , édition montchrestien , Paris E . J .A , 2001

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استمارة استبيان

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد مذكرة بعنوان " واقع استخدام مؤشرات الاداء غير المالي في المؤسسات العمومية" والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة فقط.

أولاً: معلومات عامة حول المستجوبين

المستوى الدراسي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
الوظيفة	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	عون إدارة
البلدية	المعاضيد	ونوغة	

المحور الثاني: المؤشرات غير المالية للأداء

1. رضا العملاء (المرتفقين)

ت	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص الإدارة على تقديم خدمات ترضي المرتفقين					
2	تعمل الإدارة على التقليل من شكاوى المرتفقين قدر الإمكان					
3	التزم بتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات المرتفقين					
4	اعتبر رضى المرتفقين مؤشرا عن كفاءتي في العمل					
5	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة					

2. جودة الخدمات المقدمة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص الإدارة على التقليل من أخطاء العمل قدر الإمكان					
2	أسعى لتقديم خدمات ذات جودة لكل المرتفقين بدون تمييز					
3	تسعى الإدارة لاستطلاع رأي المرتفقين بشأن مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة					

4	أسعى باستمرار لتطوير مهاراتي و أسلوبتي في العمل				
---	---	--	--	--	--

3. زمن تقديم الخدمة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص الإدارة على إلزام الموظفين بأوقات العمل الرسمية					
2	تحرص الإدارة على تنفيذ الأعمال في آجالها المحددة					
3	تسعى الإدارة لمعرفة آراء المرتفقين حول مدة الحصول على الخدمة					
4	أتلقي دائما توجيهات بشأن الالتزام بمواقيت العمل					
5	تضع الادارة مخططا زمنيا لتنفيذ العمليات و المهام					

4. الإبداع

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تشجع المؤسسة على اطلاق المبادرات في العمل					
2	لدى المؤسسة المرونة الكافية لتغيير أساليب العمل بما					
3	تتيح المؤسسة للمرتفقين فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل					
4	تعتبر الادارة الابداع مؤشرا هاما لتطورها					

5. رضا العاملين :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهتم المؤسسة بتوفير الجو الملائم للعمل					
2	تهتم المؤسسة بانشغالاتي و مشاكلي و تسعى لمعالجتها					
3	تتيح المؤسسة للعمال فرصة تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل					
4	تحرص المؤسسة على التوفيق بين مؤهلاتي و الاعمال الموكلة لي					

5	تسعى المؤسسة لمعرفة كل التفاصيل عن ظروف العاملين بها
---	--

الملحق 02: استمارة الترخيص الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
.....



المسيلة في: 2023 / 04 / 25

رقم:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	ب.ت.و. ر.س	16 16 35 100640		
02	ب.ت.و. ر.س	16 16 35 092888		
عنوان المذكورة: في:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. خ. خ. خ.				



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم
.....



المسيلة في: 2023/04/25

رقم:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	بهاج بنية	16.1635100640		
02	يحيى ونام	16.1635092888		
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. قروبي حسي		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الملحق رقم 03: التصريح بالنزاهة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



ة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : المولود(ة) بتاريخ: ب:
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: الصادرة بتاريخ: عن:
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تخصص: خلال السنة الجامعية:
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."
 الخ.

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع والبصمة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): المولود(ة) بتاريخ: 16 جوان 1996 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200324010 الصادرة بتاريخ: 2016/06/06 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تخصص: خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "واقع استخدام منشآت الأراء غير المالية في
المؤسسات الجزائرية"
.....
.....
.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/06

التوقيع و البصمة

.....

الملحق 04 : مخرجات برنامج spss

```

GET
FILE='C:\Users\maram\Desktop\WIAM.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE Satisf=mean( q1,q2,q3,q4,q5).
EXECUTE.
COMPUTE qualite=mean( q6,q7,q8,q9).
EXECUTE.
COMPUTE time=mean( q10,q11,q12,q13,q14).
EXECUTE.
COMPUTE ibda3=mean( q15,q16,q17,q18).
EXECUTE.
COMPUTE employ=mean( q19,q20,q21,q22,q23).
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 Satisf
/ORDER=ANALYSIS.

```

Descriptives**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Satisf	31	2,20	4,80	3,9355	,57361
q1	31	1	5	3,97	1,016
q2	31	1	5	3,87	1,024
q3	31	1	5	4,10	,700
q4	31	2	5	4,16	,688
q5	31	2	5	3,58	,765
N valide (liste)	31				

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=q6 q7 q8 q9 qualite
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Descriptives**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q6	31	1	5	4,03	,912
q7	31	1	5	4,29	,824
q8	31	1	5	3,68	,871
q9	31	1	5	4,35	,839
qualite	31	2,50	5,00	4,0887	,61762
N valide (liste)	31				

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=q10 q11 q12 q13 q14 time
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Descriptives**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

q10	31	3	5	4,19	,654
q11	31	2	5	4,13	,619
q12	31	2	5	3,74	,855
q13	31	2	5	3,87	,991
q14	31	2	5	3,90	,870
time	31	2,80	5,00	3,9677	,58217
N valide (liste)	31				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q15 q16 q17 q18 ibda3
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q15	31	2	5	3,48	,769
q16	31	2	5	3,52	,851
q17	31	2	5	3,48	1,029
q18	31	1	5	3,52	1,208
ibda3	31	1,75	5,00	3,5000	,83166
N valide (liste)	31				

DESCRIPTIVES VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 employ
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q19	31	1	5	3,77	1,117
q20	31	1	5	3,10	1,106
q21	31	2	5	3,58	,958
q22	31	1	5	3,42	,992
q23	31	1	5	3,26	1,182
employ	31	2,00	5,00	3,4258	,85283
N valide (liste)	31				

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
indice	31	4,0813	,48749	,08756

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
indice	12,350	30	,000	1,08135	,9025	1,2602

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=indice

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
indice	31	4,0813	,48749	,08756

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
indice	12,350	30	,000	1,08135	,9025	1,2602

DESCRIPTIVES VARIABLES=indice

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Satisf	31	3,9355	,57361	,10302
qualite	31	4,0887	,61762	,11093
time	31	3,9677	,58217	,10456
ibda3	31	3,5000	,83166	,14937
employ	31	3,4258	,85283	,15317

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Satisf	9,080	30	,000	,93548	,7251	1,1459
qualite	9,815	30	,000	1,08871	,8622	1,3153
time	9,255	30	,000	,96774	,7542	1,1813
ibda3	3,347	30	,002	,50000	,1949	,8051
employ	2,780	30	,009	,42581	,1130	,7386

DESCRIPTIVES VARIABLES=Satisf qualite time ibda3 employ

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Satisf	31	2,20	4,80	3,9355	,57361
qualite	31	2,50	5,00	4,0887	,61762
time	31	2,80	5,00	3,9677	,58217
ibda3	31	1,75	5,00	3,5000	,83166
employ	31	2,00	5,00	3,4258	,85283
N valide (liste)	31				

FREQUENCIES VARIABLES=المؤهل

/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE

/ORDER=ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,359	10	,236	,876	,569
Intragruppes	5,383	20	,269		
Total	7,742	30			

ONEWAY BY Satisf المؤهل المنصب المؤسسة الخيرة
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المؤسسة	Intergruppes	2,359	10	,236	,876	,569
	Intragruppes	5,383	20	,269		
	Total	7,742	30			
المنصب	Intergruppes	12,415	10	1,242	1,891	,108
	Intragruppes	13,133	20	,657		
	Total	25,548	30			
المؤهل	Intergruppes	2,372	10	,237	1,062	,433
	Intragruppes	4,467	20	,223		
	Total	6,839	30			
الخيرة	Intergruppes	5,182	10	,518	,838	,600
	Intragruppes	12,367	20	,618		
	Total	17,548	30			

ONEWAY BY Satisf المنصب المؤهل الخيرة
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المنصب	Intergruppes	12,415	10	1,242	1,891	,108
	Intragruppes	13,133	20	,657		
	Total	25,548	30			
المؤهل	Intergruppes	2,372	10	,237	1,062	,433
	Intragruppes	4,467	20	,223		
	Total	6,839	30			
الخيرة	Intergruppes	5,182	10	,518	,838	,600
	Intragruppes	12,367	20	,618		
	Total	17,548	30			

ONEWAY BY qualite المؤهل الخبرة المنصب
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المنصب	Intergruppes	3,098	8	,387	,380	,920
	Intragruppes	22,450	22	1,020		
	Total	25,548	30			
المؤهل	Intergruppes	1,089	8	,136	,521	,828
	Intragruppes	5,750	22	,261		
	Total	6,839	30			
الخبرة	Intergruppes	3,598	8	,450	,709	,681
	Intragruppes	13,950	22	,634		
	Total	17,548	30			

ONEWAY BY time المؤهل الخبرة المنصب
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المنصب	Intergruppes	8,098	10	,810	,928	,529
	Intragruppes	17,450	20	,872		
	Total	25,548	30			
المؤهل	Intergruppes	,610	10	,061	,196	,994
	Intragruppes	6,229	20	,311		
	Total	6,839	30			
الخبرة	Intergruppes	6,098	10	,610	1,065	,430
	Intragruppes	11,450	20	,573		
	Total	17,548	30			

T-TEST GROUPS=1(2 المؤسسة)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Satisf

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques de groupe

المؤسسة		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Satisf	المليئة	16	4,0125	,44102	,11026
	المطاحن	15	3,8533	,69474	,17938

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

F Sig.

Test t pour égalité des moyennes

t ddl

Sat	Hypothèse de variances égales	1,672	,206	,767	29					
isf	Hypothèse de variances inégales			,756	23,452					

Test T
Statistiques de groupe

المؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	
Satisf	المليئة	16	4,0125	,44102	,11026
	المطاحن	15	3,8533	,69474	,17938

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl					
Sat	Hypothèse de variances égales	1,672	,206	,767	29					
isf	Hypothèse de variances inégales			,756	23,452					

T-TEST GROUPS=1(2 المؤسسة)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=qualite
/CRITERIA=CI(.95).

Test T
Statistiques de groupe

المؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	
qualite	المليئة	16	4,1719	,47186	,11797
	المطاحن	15	4,0000	,75000	,19365

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl					
qua	Hypothèse de variances égales	1,758	,195	,769	29					
lite	Hypothèse de variances inégales			,758	23,321					

Test T
Statistiques de groupe

المؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	
time	المليئة	16	4,0250	,56036	,14009
	المطاحن	15	3,9067	,61814	,15960

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl					
tim	Hypothèse de variances égales	,008	,930	,559	29					
	Hypothèse de variances inégales			,557	28,238					

Test T

Statistiques de groupe

	المؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ibda3	المبلينة	16	3,4375	,88741	,22185
	المطاحن	15	3,5667	,79320	,20480

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl					
ibda3	Hypothèse de variances égales	1,312	,261	-,426	29					
	Hypothèse de variances inégales			-,428	28,941					

Test T

Statistiques de groupe

	المؤسسة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
employ	المبلينة	16	3,5125	,75531	,18883
	المطاحن	15	3,3333	,96412	,24893

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl					
employ	Hypothèse de variances égales	1,929	,175	,578	29					
	Hypothèse de variances inégales			,573	26,544					

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مؤشرات الأداء غير المالية في المؤسسات العمومية، عبر دراسة ميدانية ببلديتي ونوغة والمعاضيد بالمسيلة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على المعلومات من البلديتين محل الدراسة، حيث تم الحصول على 31 استمارة صالحة للتحليل والمعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تقول بوجود استخدام للمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود اتجاه إيجابي للاستخدام مختلف المؤشرات غير المعتمدة في الدراسة والتي شملت رضا العاملين، جودة الخدمات المقدمة، زمن تقديم الخدمة، الإبداع ورضا العاملين.

الكلمات المفتاحية: الأداء، المؤشرات غير المالية، المؤسسات العمومية

Abstract :

The study aimed to identify the reality of the use of non-financial performance indicators in public institutions, through a field study in the municipalities of Ouanougha and Maadid in M'sila.

The questionnaire was relied upon as a main tool for obtaining information from the two municipalities under study, as 31 valid forms were obtained for analysis and treatment using the spss statistical analysis program.

The results of the statistical analysis proved the validity of the main hypothesis of the study, which says that there is a use of non-financial indicators in evaluating performance. staff.

Keywords: performance, non-financial indicators, public institutions