

قياس وتقويم فاعلية الأداء الوظيفي بالمؤسسات العامة
(بالتطبيق على رئاسة شرطة ولاية البحر الأحمر- بورتسودان)
الفترة 2009م – 2010م

إعداد الطالب :

هيثم حسونة الحسن

إشراف :

د. عماد الدين محمدالحسين

بحث تكميلي مقدم لكلية الدراسات العليا لنيل درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة البحر الأحمر

فبراير 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية :

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

الأهداء

إلى ينبوع الصبر والتقاؤل والسرور

إلى زهرة فاقت كل الزهور إلى أزكي من كل العطور

لأجلك تعلمت الكتابة على السطور

إلى روحك الطاهرة

أمي الغالية

يامن أحمل أسمك بكل فخر

يامن يرتعش قلبي لذكرك

يامن أودعتني لله ... اهديك هذا البحث

أبي العزيز

إلى سندي وقوتي وملازي .. إلى من شاركتني مشوار حياتي

ووقفت إلى جانبي ودفعنتي بصبرها إلى الأمام

زوجتي الغالية

إلى من علموني حروف من ذهب

وحصنوني بالعلم ... إلى من صرت لهم عبداً للابد

اساتذتي الأجلاء

الشكر و العرفان

الشكر أولاً و أخيراً لله رب العالمين

وأخص بالشكر

جامعة البحر الأحمر

وكما أخص بالشكر ايضاً

الدكتور / عماد الدين محمد الحسين

الذي لم يبخل في تقديم كل المساعدات من نصح وإرشاد

و متابعة و إشراف على هذا البحث.

كما أخص بالشكر

كل الزملاء

بجامعة البحر الأحمر - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال

ولأيفوتني أن اشكر

إدارة مكتبة جامعة الخرطوم ومكتبة جامعة النيلين على حسن تعاملهم ومدي بالمعلومات المفيدة

وكل من ساهم في إخراج هذا البحث

لهم جميعاً أهدي شكري وتقديري .

المستخلص

تهدف الدراسة لمعرفة أثر البيئة التنظيمية وفاعلية المؤسسة على عملية قياس وتقويم مدى فاعلية الأداء الوظيفي برئاسة شرطة ولاية البحر الأحمر ببورتسودان. وكذلك هدفت الى معرفة أثر البيئة التنظيمية والفعالية المؤسسية وكذلك الأمر بالنسبة للمواد المتاحة ، ونوع المعلومات وتقنية المعرفة. تبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستفادة من المنهج التاريخي ، حيث أجريت الدراسة على عينة قوامها (25) فرداً من رئاسة الشرطة - بورتسودان واستخدم الاستبيان في جمع المعلومات الأولية واعتمدت البيانات الثانوية على الكتب والمراجع . ومن خلال الدراسة توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها : وضوح علاقة البيئة التنظيمية والفاعلية المؤسسية على عملية قياس وتقويم مدى فاعلية الاداء الوظيفي من خلال أثر المناخ التنظيمي والسياسات السلبية وضعف التخطيط على التوالي بنسبة 48%. وضوح المهام وفترات الإتصال وذلك عبر الهيكل الوظيفي التنظيمي بنسبة 56%. هنالك غلبة للعلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية بنسبة 72%. من اهم التوصيات: وضع تظم تخطيطية ثابتة ملائمة لمستجدات العصر. الاهتمام بضوابط الاختيار والتوظيف بأسس مهنية. تفعيل دور التكنولوجيا ونظم المعلومات في الشرطى.

Abstract

The study discusses the operation of job performance evaluation in Police Head Quarter in Red Sea State – Port Sudan to identify the following concepts and basis related to decision making inside the institution, to analyze problems and obstacles that reduce managers abilities to make rationalize decisions and evaluating the recommendations and solutions to increase rationalization rate of making decision in the institutions. The researcher used the descriptive analytical method addition to the historical method .The study sample was composed of (25) person from police department in Port Sudan and the questionnaire was used as primary tool for primary data collection. The secondary data was based on books, Journals, etc. The researcher came up with :There is a direct relationship between organizational environment and efficiency of the police institution and evaluating performance. Find a frame of clear task and linking canals to be liquidity with high movement. The organizational environment including innovation, motivation and individual initiatio The study recommendations are: Putting into consideration a planning system which suits the environmental needs of police force. Emphasis should be on recruitment of new police force on professional basis. Information technology should be integrated into activities of police institutions.

قائمة الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الآية	ب
الإهداء	ج
شكر وعرفان	د
المستخلص باللغة العربية	هـ
المستخلص باللغة الانجليزية	و
فهرس الموضوعات	ز
فهرس الجداول	ط
فهرس الأشكال	م
فهرس الملاحق	ع
الفصل الأول : الأطار العام للدراسة	
المقدمة - تفصيل الخطة	1
الفصل الثاني : تقويم الأداء	

8	المبحث الأول : المفهوم والتعريف
24	المبحث الثاني : أساليب تقويم الأداء
30	المبحث الثالث: ضوابط تقويم الأداء
الفصل الثالث: دراسة شرطة ولاية البحر الأحمر	
36	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن الشرطة ورئاسة شرطة لاية البحر الاحمر
44	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي الوظيفي لرئاسة الشرطة
49	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي لرئاسة شرطة البحر الأحمر
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية(تحليل الاستبيان)	
54	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
109	المبحث الثاني :إختبار الفروض
121	الفصل الخامس : الخاتمة (النتائج والتوصيات والتوصيات العامة)
124	قائمة المصادر والمراجع
130	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(1-1-4)	جدول يوضح معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ	56
(2 -1-4)	جدول يوضح النوع	57
(3 -1-4)	جدول يوضح العمر	58
(4 -1-4)	جدول يوضح المستوى التعليمي	59
(5 -1-4)	جدول يوضح يوجد هيكل واضح التصميم والمفهوم محدداً المسؤوليات والاختصاصات	60
(6 -1-4)	جدول يوضح توجد نظم واضحة للمسائلة والمكافأة	61
(7 -1-4)	جدول يوضح يوجد انخفاض في برقراطية العمل مع سرعة وبساطة الإجراءات	62
(8 -1-4)	جدول يوضح توجد روح الفريق وانتشار سمة التدخل الوظيفي	63
(9 -1-4)	جدول يوضح توجد غلبة للعلاقة الإنسانية من العلاقة الوظيفية	64
(10 -1-4)	جدول يوضح يوجد انخفاض للسياسات السلبية	65
(11 -1-4)	جدول يوضح توجد المكافأة على التفكير والمبادرات الفردية	66
(12 -1-4)	جدول يوضح يوجد تقبل للتغير والإبداع واستيعاب الجديد	67

68	جدول يوضح يمتلك الفريق القيادي مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية	(13 - 1-4)
69	جدول يوضح يمتلك الفريق القيادي كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات	(14 - 1-4)
70	جدول يوضح الفريق القيادي حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة	(15-1-4)
71	جدول يوضح توجد أولويات واضحة للخطط التنفيذية	(16 - 1-4)
72	جدول يوضح يوجد درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية	(17 - 1-4)
73	جدول يوضح توجد درجة إبداعية معتبرة	(18 - 1-4)
74	جدول يوضح توجد تنمية وتطوير مستمرة	(19 - 1-4)
75	جدول يوضح المناخ التنظيمي يشجع للأداء الجيد	(20-1-4)
76	جدول يوضح توجد قدرة وكفاءة عالية على التخطيط	(21-1-4)
77	جدول يوضح يوجد نظام مرئي للتخطيط	(22-1-4)
78	جدول يوضح يوجد نظام تخطيط يوائم الموارد المتاحة ويجابد دوران العمل	(23-1-4)
79	جدول يوضح يوجد درجة عالية لاستيعاب التخطيط لمستجدات البيئة المختلفة	(24-1-4)
80	جدول يوضح توجد قدرة على انجاز الخطط العملية بكفاءة وفعالية	(25-1-4)
81	جدول يوضح يوجد نظام تطبيقي صارم	(26-1-4)
82	جدول يوضح يوجد اعتبار للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة	(27-1-4)
83	جدول يوضح تتوفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد	(28-1-4)
84	جدول يوضح توجد قدرة عالية على متابعة تحقيق الأهداف	(29-1-4)
85	جدول يوضح توجد نظم معايير ومقاييس واضحة كأساس للرقابة	(30-1-4)
86	جدول يوضح توجد آلية واضحة للمتابعة الميدانية والدورية للعمل	(31-1-4)

87	جدول يوضح توجد قدرة عالية على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل	(32-1-4)
88	جدول كل يوضح توجد انسيابية لحركة المعومات من القمة إلى القاعدة	(33-1-4)
89	جدول يوضح توجد نظم واضحة لطرق الاتصال داخل المؤسسة	(34-1-4)
90	جدول يوضح توجد شبكة فاعلة لفريق العمل فعله للاتصالات	(35-1-4)
91	جدول يوضح يوجد مناخ مشجع على المشاركة للاتصالات المفتوحة	(36-1-4)
92	جدول يوضح يوجد معيار واضح لقياس الفعالية والكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي	(37-1-4)
93	جدول يوضح توجد مشاركة فاعليه لدعم نظم القرار واتخاذ	(38-1-4)
94	جدول يوضح يوجد تعاون تام في إطار الهيكل الوظيفي	(39-1-4)
95	جدول يوضح توجد دقة في تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب	(40-1-4)
96	جدول يوضح توجد مواكبة داخل المؤسسة والتطوير التكنولوجي	(41-1-4)
97	شكل يوضح توجد خطة واضحة لتوظيف واستخدام التكنولوجيا	(42-1-4)
98	جدول يوضح يوجد تقدير عالي للتكنولوجيا لتحقيق أداء أفضل	(43-1-4)
99	جدول يوضح توجد كوادر مدربة ذات مهارات عالية تضمن استقرار الوظيفي	(44-1-4)
100	جدول يوضح هنالك انتشار لروح الفريق داخل دوائر وإدارات وأقسام المؤسسة	(45-1-4)
101	جدول يوضح يوجد برنامج فعال لتكريس العلاقات الوظيفية	(46-1-4)
102	جدول يوضح يوجد برنامج واضح لتنشيط العلاقات الوظيفية مع القيادة	(47-1-4)
103	جدول يوضح توجد شبكة متينة من العلاقات المؤسسية	(48-1-4)
104	جدول يوضح توجد رؤية واضحة وفهم عميق لرسالة المؤسسة	(49-1-4)
105	جدول يوضح توجد معرفة بالأهداف الإستراتيجية التكتيكية	(50-1-4)

106	جدول يوضح توجد معرفة بعيدة المدى لمشروعات وبرامج المؤسسة	(51-1-4)
107	جدول يوضح توجد معرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية لمؤسسة	(52-1-5)
108	جدول يوضح توجد معرفة بالسياسات العليا بمفهوم واضح	(53-1-4)
109	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول.	(54-2-4)
110	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني.	(55-2-4)
111	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث.	(56-2-4)
112	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع.	(57-2-4)
113	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الخامس.	(58-2-4)
114	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور السادس.	(59-2-4)
115	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور السابع.	(60-2-4)
116	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثامن.	(61-2-4)
117	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور التاسع.	(62-2-4)
118	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور العاشر.	(63-2-4)
119	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الحادي عشر.	(64-2-4)
120	جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني عشر.	(65-2-4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(1-2-3)	شكل يوضح الهيكل التنظيمي والوظيفي لقوات الشرطة	47
(2-3-3)	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لرئاسة شرطة الولاية	52
(1 - 1-4)	شكل يوضح النوع	57
(2 - 1-4)	شكل يوضح العمر	58
(3 - 1-4)	شكل يوضح المستوى التعليمي	59
(4 - 1-4)	شكل يوضح يوجد هيكل واضح التصميم والمفهوم محدداً المسؤوليات والاختصاصات	60
(5 - 1-4)	شكل يوضح توجد نظم واضحة للمسائلة والمكافأة	61
(6 - 1-4)	شكل يوضح يوجد انخفاض في برقراتية العمل مع سرعة وبساطة الإجراءات	62
(7 - 1-4)	شكل يوضح توجد روح الفريق وانتشار سمة التدخل الوظيفي	63
(8 - 1-4)	شكل يوضح توجد غلبة للعلاقة الإنسانية من العلاقة الوظيفية	64

65	شكل يوضح يوجد انخفاض للسياسات السلبية	(9 -1-4)
66	شكل يوضح توجد المكافأة على التفكير والمبادرات الفردية	(10-1-4)
67	شكل يوضح يوجد تقبل للتغير والإبداع واستيعاب الجديد	(11-1-4)
68	شكل يوضح يمتلك الفريق القيادي مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية	(12-1-4)
69	شكل يوضح يمتلك الفريق القيادي كفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات	(13 -1-4)
70	شكل يوضح الفريق القيادي حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة	(14 -1-4)
71	شكل يوضح توجد أولويات واضحة للخطط التنفيذية	(15-1-4)
72	شكل يوضح يوجد درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية	(16 -1-4)
73	شكل يوضح توجد درجة إبداعية معتبرة	(17 -1-4)
74	شكل يوضح توجد تنمية وتطوير مستمرة	(18 -1-4)
75	شكل يوضح المناخ التنظيمي يشجع للأداء الجيد	(19 -1-4)
76	شكل يوضح توجد قدرة وكفاءة عالية على التخطيط	(20-1-4)
77	شكل يوضح يوجد نظام مرئي للتخطيط	(21-1-4)
78	شكل يوضح يوجد نظام تخطيط يوائم الموارد المتاحة ويجابد دوران العمل	(22-1-4)
79	شكل يوضح يوجد درجة عالية لاستيعاب التخطيط لمستجدات البيئة المختلفة	(23-1-4)
80	شكل يوضح توجد قدرة على انجاز الخطط العملية بكفاءة وفعالية	(24-1-4)
81	شكل يوضح يوجد نظام تطبيقي صارم	(25-1-4)
82	شكل يوضح يوجد اعتبار للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة	(26-1-4)
83	شكل يوضح تتوفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد	(27-1-4)

84	شكل يوضح توجد قدرة عالية على متابعة تحقيق الأهداف	(28-1-4)
85	شكل يوضح توجد نظم معايير ومقاييس واضحة كأساس للرقابة	(29-1-4)
86	شكل يوضح توجد آلية واضحة للمتابعة الميدانية والدورية للعمل	(30-1-4)
87	شكل يوضح توجد قدرة عالية على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل	(31-1-4)
88	شكل يوضح توجد انسيابية لحركة المعومات من القمة إلى القاعدة	(32-1-4)
89	شكل يوضح توجد نظم واضحة لطرق الاتصال داخل المؤسسة	(33-1-4)
90	شكل يوضح توجد شبكة فاعلة لفريق العمل فعلة للاتصالات	(34-1-4)
91	شكل يوضح يوجد مناخ مشجع على المشاركة للاتصالات المفتوحة	(35-1-4)
92	شكل يوضح يوجد معيار واضح لقياس الفعالية والكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي	(36-1-4)
93	شكل يوضح توجد مشاركة فاعليه لدعم نظم القرار واتخاذ	(37-1-4)
94	شكل يوضح يوجد تعاون تام في إطار الهيكل الوظيفي	(38-1-4)
95	شكل يوضح توجد دقة في تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب	(39-1-4)
96	شكل يوضح توجد مواكبة داخل المؤسسة والتطوير التكنولوجي	(40-1-4)
97	شكل يوضح توجد خطة واضحة لتوظيف واستخدام التكنولوجيا	(41-1-4)
98	شكل يوضح يوجد تقدير عالي للتكنولوجيا لتحقي أداء أفضل	(42-1-4)
99	شكل يوضح توجد كواادر مدربة ذات مهارات عالية تضمن استقرار الوظيفي	(43-1-4)
100	شكل يوضح هنالك انتشار لروح الفريق داخل دوائر وإدارات وأقسام المؤسسة	(46-1-4)
101	شكل يوضح يوجد برنامج فعال لتكريس العلاقات الوظيفية	(47-1-4)
102	شكل يوضح يوجد برنامج واضح لتنشيط العلاقات الوظيفية مع القيادة	(48-1-4)

103	شكل يوضح توجد شبكة متينة من العلاقات المؤسسية	(49-1-4)
104	شكل يوضح توجد رؤية واضحة وفهم عميق لرسالة المؤسسة	(50-1-4)
105	شكل يوضح توجد معرفة بالأهداف الإستراتيجية التكتيكية	(51-1-4)
106	شكل يوضح توجد معرفة بعيدة المدى لمشروعات وبرامج المؤسسة	(52-1-4)
107	شكل يوضح توجد معرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية لمؤسسة	(53-1-4)
108	شكل يوضح توجد معرفة بالسياسات العليا بمفهوم واضح	(54-1-4)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع
131	جدول يوضح البنية التنظيمية
132	جدول يوضح الفعالية المؤسسية
133	جدول يوضح الموارد المتاحة
134	جدول يوضح المعرفة والمعلومات