

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة محلية

أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة (دراسة حالة)

تحت إشراف الدكتور:

*شطاب كمال

إعداد الطالب:

*زرارة عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد (ة) شريعة عبد الرزاق

الصفة: طالب أستاذ باحث، باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200713432

الصادرة بتاريخ 17-11-2016 عن دائرة/ بلدية أريانة بمسكرة

المسجل (ة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم : العلوم السياسية

والمكلف بانجاز أعمال بحث (مذكرة ماستر) مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة ب :

أثر مسئول الأداء الإداري على فعالية المنظمة (دراسة حالة)

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء الممضي



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله وحده وأصلي وأسلم على من لا نبي
بعده محمداً وصحبه وبعد :
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أعز ما
أملك في الدنيا إلى الوالدين الكريمين رمزا
ووفاء
وجميع أفراد العائلة كل باسمه، إلى ابنائي
:تقي الدين ومحمد الأمين. إلى الزوجة العزيزة
و الأصدقاء الأعزاء دون إستثناء .

زرارة عبد الرزاق



تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله على إتمام هذا العمل حمدا كثيرا

- نتقدم بالشكر الجزيل أولا للأستاذ المشرف الدكتور: شطاب كمال على

المجهودات التي بذلها من أجل إنجاز هذا العمل.

- والشكر موصول لمدير المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم

المهنيين أولاد جلال السيد: خليل عثمان

- كما نتقدم بالشكر إلى الأخت العزيزة: بوغزالة نجاة / زطيطة لطيفة

على النصائح والتوجيهات.

- كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة هذه الدفعة بجامعة المسيلة.

وأخيرا نشكر كل من قدم يد العون لإنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

زرارة عبد الرزاق



المقدمة

لاشك في أن الموارد البشرية تلعب دورها في تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافها ونمو ولأجل ذلك وجب الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتنميتها ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات ايجابية وسلبية على إدارة الموارد البشرية كظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية، مما عجل بظهور اتجاهات جديدة في الموارد البشرية تساهم في الاستغلال والاستفادة من هذه التغيرات والتطورات، ومن هذه الاتجاهات الاداء الإداري هذا المفهوم الذي اهتم به كثير من القيادات الإدارية في المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق التميز التنافسي وبأسلوب اكثر فعالية للمنظمة من خلال المرونة، وذلك لتجنب المنظمة الصعوبات السابقة.

وقد اصبح الأداء الإداري موضوع اهتمام من قبل الباحثين، لترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين وإظهار أثر الاداء الاداري على فعالية المنظمة من خلال الاداء الفعال والمشاركة في صنع القرار وتقديم خدمات افضل.

فالأداء الاداري من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل على نحو يحقق اهداف المنظمة من خلال اداء اداري بحيث تكون مخرجات هذا الاداء هي السبب في قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء ونموها وتعزيز فعاليتها، لا يكون ذلك الا من خلال التدريب والتوظيف والتحفيز قصد الارتقاء بأداء العاملين للمستوى الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ويتوافق مع أهدافها ويعبر عنه من خلال الأداء الإداري.

1. الإشكالية: بناء على ما تم ذكره يمكن طرح اشكالية بحثنا كالتالي :

إلى أي مدى يؤثر الأداء الإداري على فعالية المنظمة؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

* ما هو مفهوم الأداء الإداري وفعالية التنظيمية؟

* هل يعتبر الأداء الإداري ركيزة الأساسية في المنظمة الفعالة؟

* ما مدى مساهمة التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز في رفع مستوى الاداء الإداري؟

* للإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية استعنا بالفرضية التالية:

2. الفرضيات:

- الأداء الإداري هو أساس لتحقيق الفعالية للمنظمة.

- التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز أساس لتدعيم والحفاظ على الميزة التنافسية وفعالية المنظمة؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد المفهوم الدقيق للأداء الإداري وفعالية التنظيمية

- إبراز دور الاداء الإداري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- إظهار أهمية التخطيط والتدريب والحوافز في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة.

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للأداء الإداري وكيفية تأثيره في الفعالية التنظيمية في

المنظمة.

- تتناول الدراسة موضوع اثر الاداء الإداري على المنظمة وكيفية زيادة فعاليتها التنظيمية

-تسليط الضوء على واقع الأداء الإداري ومساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاعتماد على

التدريب والتخطيط والحوافز والاتصال الفعال.

5. المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ، وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة الكتب ،الرسائل الجامعية، ونظرا لأهمية الدراسة والتي تهدف الى معرفة اثر مستوى الاداء الاداري على فعالية المنظمة فهي تدخل ضمن الدراسات التحليلية الوصفية وعلى هذا النحو فهي لا تقتصر على جمع البيانات ومعطيات من الواقع ، وانما جمعها وتحليله وتفسيرها واستخلاص نتائجها وفقا لأهداف الدراسة.

6. أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجملها فيما يلي:
ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .بحكم طبيعة العمل الذي ازاوله، حيث انني مكلف بمصلحة المستخدمين
-شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع المنافسة والتحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات الجزائرية.
-اعتقادنا بأن ضعف الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف اداء الإداري لأفراد المنظمة و عدم قدرتها على الاستغلال الأمثل للقدرات الذهنية والإبداعية الذي يعود أساسا إلى انعدام التدريب; و تحفيز وضعف قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس أو عدم فعاليته. بالإضافة الى وجود المحسوبة.

7. صعوبة الدراسة:

✓ قلة المراجع في هذا الموضوع.

✓ موضوع جديد يتطلب الكثير من الجهد والوقت في البحث وجمع المعلومات.

✓ صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية. وخاصة في ظل الظروف الصحية التي تمر بها البلاد (جائحة كورونا). ومواقيت الحجر الصحي التي لم تسمح لنا بالتنقل حتى الى اقرب مؤسسة.

الفصل الأول: ماهية الأداء الإداري

تمهيد

يتطلب مستوى المنافسة المحتدم بين المؤسسات الاقتصادية ضرورة تحقيق المؤسسة للتميز عن مثيلاتها في الأسواق المحلية والدولية، هذا التميز الذي لا يتحقق الا بالحصول على أداء جيد ومتميز للمؤسسة ينبع من أداء متميز لعاملها في أداء وظائفهم ورضاهم على المؤسسة وصب كل الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم الأنظمة التي تعمل على تحقيق أداء جيد للعاملين هو نظام الحوافز والذي يساعد المؤسسة والعاملين على تفعيل دورهم في المؤسسة والمجتمع والقدرة على تحقيق أهدافهما و ضمن هذا الفصل سندرس البعد المفاهيم الأداء الإداري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الاداء

يعتبر الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير. كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، باعتبار أن الفرد يلعب دور حيويًا في كافة مستويات الأداء سواء على المستوى الإداري أو على المستوى التنفيذي وانطلاقًا من أهمية تحليل أداء الأفراد العاملين وربط ذلك بسلوكهم سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومكوناته إلى جانب سلوك الأداء و محدداته

المطلب الأول: تعريف الأداء وعلاقته ببعض المفاهيم

الفرع الأول : تعريف الأداء

الأداء كمتغير اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه ولكن سنحاول أن نعرض بعض التعاريف.

فأصل مصطلح الأداء لاتيني فاللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل

أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. و

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات و الواجبات وفقا للعمل المفروض

أدائه من الموظف الكفاء المدرب¹، أو قيام الموظف بواجباته الوظيفية على الوجه المقبول و المحدد

للووظيفة التي يشغلها².

ولتوضيح أكثر مفهوم الأداء ينبغي تحليله في العناصر التالية:

1 - احمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. انجليزي فرنسي عربي. مكتبة لبنان. لبنان. 1982. ص310

2- المرجع السابق. ص335

أولاً: مفهوم واسع الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان إدارة الأعمال ولكن يبقى من الصعب إعطاء فكرة بسيطة ومحددة له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المنظمة ويعني في هذا المجال النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما و المعبر عنها بوحدات قياس معينة.

ويعرف على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم قيمي علي الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المنشأة على البيئة الخارجية¹ و يشير كذلك إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

من التعاريف السابقة يتضح أن مفاهيم الأداء تختلف باختلاف الجماعات و الأفراد الذين يستخدمونها فعلى مستوى المؤسسة يعني المردودية و القدرة على المنافسة أما لدى الموظف فينتج من إدراكه لمناخ العمل و للعميل يعني نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة إذن فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر و من فئة لأخرى و استخدامه واسع لذا من الصعب توضيحه على مستوى كل الأبعاد في أن واحد.

ثانياً: الأداء مفهوم شامل : هناك من الباحثين من يفضل استخدام مدخلا شاملا لدراسة الأداء فمفكري علوم التسيير يقترحون على المدراء استخدام مجموعة من المؤشرات المتكاملة وتكون لها علاقة بأهداف المؤسسة، فالمؤشرات المالية لوحدها غير كافية للتعبير على أداء المؤسسة، وبالتالي تكملها المؤشرات غير علمية وهذا التكامل يشكل أساس النجاح في المستقبل لكونه يوفر نظرة شاملة عن الأداء في مجالات متعددة.³

1 - الطاهر مجاهدي. الترتيب المهني وأثره على الأداء. رسالة ماجستير. غير منشور. جامعة الجزائر. 2002. ص 49

2 - راوية حسن. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2001. ص 209

3 - الطاهر مجاهدي. المرجع السابق. ص 50

من هنا ينظر إلى مفهوم الأداء على "أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لذلك، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة لتحقيقها".¹

إن مفهوم الأداء يشمل بالتالي عنصرين :

1. الأهداف: أي النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها خلال مدة زمنية معينة سواء على المدى البعيد (أهداف استراتيجية) أو على المدى القصير (أهداف تكتيكية).

هناك أهداف رسمية وأهداف فعلية فالنوع الأول في نظرة موجه للاستهلاك العام، والثاني لا يتم التعبير عنه بوضوح في أغلب الأحيان، إلا من خلال ما تقوم به المؤسسة فعلا.²

2. النظام: وهو تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء التنظيم معا، بشكل متناسق لتحقيق أهداف المؤسسة.

مستقبل النظام يتحدد بكيفية وكمية التفاعل الذي يحدث بين أجزاء النظام وعلاقة التأثير الذي تربطه مع بيئته باعتباره نظاما مفتوحا في حركية دائمة بقصد البقاء والاستمرار.³

إن لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء.⁴

والتالي من خلال ما تقدم شمولية هذا المفهوم من كونه يرتبط بأهداف المؤسسة من جهة وبتنظيمها الداخلي وما يشمله من أنظمة فرعية في تفاعل دائم مع بعضها ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

ثالثا: الأداء مفهوم متطور: أي أن مكوناته تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية تتغير وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات الفرد وبقدراته ومهاراته، التي هي في تطور مستمر، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى باعتبار أداء المؤسسة ككل مرتبط بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وعناصرها.

1- عايدة حطاب. التخطيط الاستراتيجي. القاهرة دار الفكر العربي. القاهرة 1989. ص35

2 - جون جاكسون وآخرون. نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. الرياض. معهد الإدارة العامة. سنة 1988. ص61

3 - عايدة حطاب. المرجع السابق. ص12

4 - علي السلمي. تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة. القاهرة. 1998. ص33

وحيث تتغير الأوضاع والظروف وتتبدل الأساليب والتكنولوجيا، وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة، فإن الأمر يقتضي التطوير المستمر في الأداء وفقا لتطور الظروف والمورد والمعوقات المتغيرة باستمرار.¹

رابعاً: الأداء مفهوم غني بالمكونات المتناقضة: فالأداء عبارة عن مجموعة من العوامل منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة، ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يهدف المسؤولون لخفض التكاليف في نفس الوقت تحسين المنتجات، والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد.

وهذه المعايير تتحكم في الأداء وتتطلب درجة عالية من التنسيق، إن فالأداء يعد نظاماً متعدد الأبعاد والمكونات، و لتوضيح مفهوم الأداء علينا التطرق لجوانبه والتمثلة في:

الجانب السلوكي: ويشمل صفات الفرد الشخصية كالخصائص العقلية والعلمية والفنية وخبراته ومهارته وإمكانيات الذهنية، وبعبارة أخرى كل تصرفات وسلوكيات العامل التي يسلكها أثناء أدائه لعمله كالسرعة والدقة في الانجاز، لهذا عرفه "عاطف محمد عبيد" على أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ، ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.²

الجانب المادي: ويمكن أن يقاس كما وكيفا ويتمثل أساسا في مرد ودية العامل من الناحية الكمية والكيفية، وعلى هذا الأساس «منصور احمد منصور» ان الأداء هو كفاءة العامل لعمله وسلوكه فيه، ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.³

يعرف احمد مصطفى الاداء "على انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة الاهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

وهناك من يرى أن الأداء هو عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما وكيفا، ومنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقتها مع الموصفات الكمية والنوعية للإنتاج.¹

1 - المرجع السابق.ص34

2 - محمد مسعود وبرغدة. الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم. رسالة ماجستير. غير منشورة. جامعة الجزائر. الجزائر. 2002.ص33

3 - الطاهر مجاهدي. المرجع السابق.ص51

كما ينظر إليه من زاويتين: **الفعالية والمهارة** في التسيير ومجموعة السلوكيات الاجتماعية وهي تتجسد من خلال مجهودات الفرد، التي تتأثر بالمشاركة ونشاطات الاتصال الداخلي ومعايير التقييم.² ويعرفه "حنفي سليمان" على مفهوم يعكس سلوك الكائنات، فرد، جماعة، مؤسسة في إدارة المهمات وهو مفهوم يرتب عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.³ من هنا يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين **الكفاءة والفعالية** وهاذين المفهومين بينهما اختلاف واضح.

الفرع الثاني: علاقة الأداء ببعض المفاهيم:

هناك العلاقة بين الاداء و عدد من المفاهيم ونذكر منها مايلي:

1. القيادة الداعمة والاداء :

تشمل القيادة الداعمة مجموعة من السلوكيات التي يظهر من خلال المدير الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين ويبدو ان القيادة الداعمة تساهم في تحقيق الاداء العالي المستوى في بعض المواقف وخاصة عندما تؤدي الى علاقات عمل اكثر تعاونية مع التابعين علاوة على ذلك فان دعم القيادة له تأثير مباشر على فعالية بالمنظمة .

2. القيادة التشاركية والاداء :

يمكن تعريف القيادة التشاركية بشكل واسع على انها تمثل اشكال المشاركة في اتخاذ القرارات موع العاملين وتقيوض السلطة للعاملين كأفراد او مجموعات ووجدت بعض الدراسات بان القيادة التشاركية تؤدي الى مستوى عالي من اداء العاملين.¹

كما يرتبط مفهوم الأداء غالبا مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف و لعل من أهمها ارتباطا الأداء **بالفعالية و الكفاءة** ، وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل من الفعالية و الكفاءة.

1 - الطاهر مجاهدي.المرجع السابق.ص52

2 - الايام سلمه.علاقة الاداء بالمناخ التنظيمي.رسالة ليسانس.جامعة ورقلة.الجزائر.2004.ص6

3 - حنفي محمود سليمان. السلوك التنظيمي والاداء. دار الجامعات المصرية. الإسكندرية. 1975.ص14

3. الفعالية (L'efficacité) هناك عدة تعاريف للفعالية من بينها :

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة ، و هي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد و هي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة و المناسبة لتحقيق و إشباع حاجات كل طرف"¹.

تعريف (Kalika Michel) :

في تعريفه حيث قال: " أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدّد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة و إحدى هذه المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة"².

الفعالية ببساطة هي : "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة و ذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".³

تعرف الفعالية كمياً بأنها : "النسبة بين النتائج المحققة و الأهداف الموضوعة مسبقاً ، و لهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة"⁴.

يمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المخرجات المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

¹ أحمد ماهر : الإدارة {المبادئ و المهارات} ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 23.

² Kalika Michel : Structures d'entreprises { Réalités, déterminants, performances } Editions , Paris economica 328. , 1995, p ,

³ عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص 26.

⁴ H. boislandelle : Op-cit , p 140.

4. الكفاءة (L'efficience) ولها عدة تعاريف و التي من بينها :

الكفاءة ببساطة هي : "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة¹ و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال و النشاطات و استغلال الموارد المتاحة

تعني الكفاءة : "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد و الوسائل) ، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا و النتائج في حدودها القصوى ، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة²"

يشير أحمد خمخام أن أداء مركز مسؤولية (مؤسسة ، وحدة ، قسم ، ورشة... إلخ) يعبر عن الكفاءة و الفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها³.

كما يعرف البعض الأداء بأنه : تعظيم المخرجات تحت قيد تدني المدخلات⁴، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) و الكفاءة (تدني المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد) ، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية⁵ :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

إن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية و الكفاءة معا ، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد :

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية).
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

¹ ديف فرانسيس : القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1995 ، ص91.
² Contrôle de gestion : édition économique Michel Gervais ، Paris ، 7^{ème} édition ، 2000 ، ، p14.

³ أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 131.

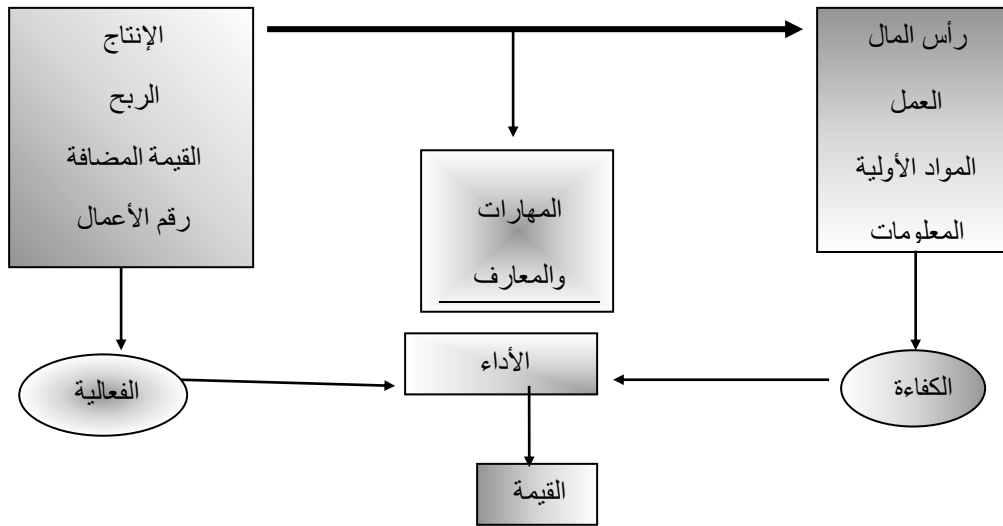
⁴ الداوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1998/1999 ، ص 9.

⁵ عايدة خطاب : العولمة و إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2001 ، ص 434.

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي و قدراتها على التكيف و استغلال الفرص و تجنب التهديدات لتحقيق البقاء و النمو ، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة ، و بما أن الأداء يشمل البعدين (الفعالية و الكفاءة) فإنه يتعلق بمتغيرات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و هو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين كل من الأداء ، الفعالية والكفاءة :

الشكل رقم 01 : الأداء من منظور الفعالية و الكفاءة



المصدر: عبد المليك مزهودة : مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، العدد 01 ، 2001 ، ص 88.

المطلب الثاني : أنواع الأداء

إن اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مصطلح الأداء جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة و حسب ما تهدف إليه الدراسة ، و يمكن التطرق إلى بعض المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء منها .

الفرع الأول: حسب معيار المصدر

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام تبعاً لهذا المعيار إلى أداء داخلي و أداء خارجي.

*الأداء الداخلي :

يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها المسيرين و المرؤوسين في العمل و استغلال موارد المؤسسة، و هو ما ينتج من توليفة من الأداء التالية :

1- **الأداء التنظيمي** : الأداء التنظيمي هو الصفة التي تنظم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها و الطريقة المعتمدة لبلوغ تلك الأهداف و لقد ارتبط الأداء لفترة طويلة بالهيكل التنظيمي بحيث كان ينسب الأداء للهيكل ، فيقال الهيكل "س" أحسن من الهيكل "ع" فلا يوجد أداء إلا و مرتبط بالهيكل التنظيمي، غير أن هذا التقدير المبالغ فيه للهيكل لم يخدم كثيراً المؤسسة بفعل التغيرات اللامتناهية لمحيطها، مما ينجم عنه في كل مرة إعادة هيكل جديدة حتى أصبح الأداء لا يتوقف عن الانتظار في سبيل البحث عن أحسن تنظيم ، لكن حالياً و في ظل القيادة الاستراتيجية أصبح الأداء يُقيّم بالنسبة للمنافسة في الأسواق ، و يتمثل في القدرة على الاستجابة للانتصارات الخارجية مستقلاً بذلك عن الهيكل التنظيمية. لكن هذا لا ينفي ضرورة وجود تنظيم داخل المؤسسة ، بل على العكس فإن التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المؤسسة.

و يشتمل الأداء التنظيمي على مجموعة من الأداء وهي¹:

2- **الأداء المالي**: يصف الأداء المالي مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها، و تعتبر نسب التحليل المالي و مؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

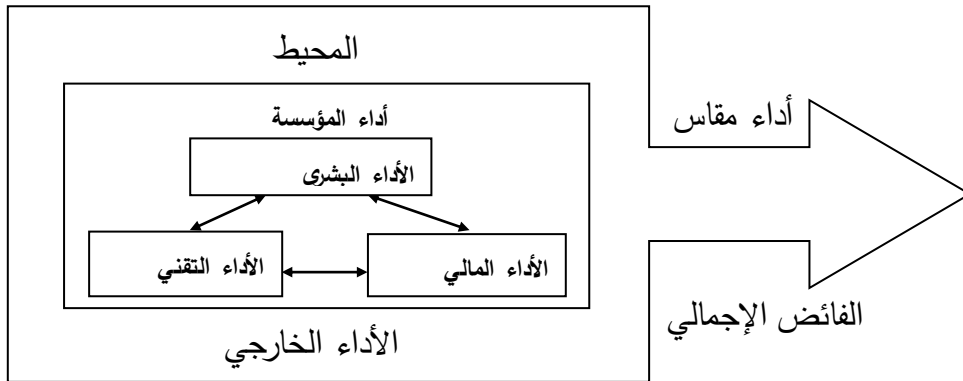
¹ أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 135.

- 3- **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري فعالية و كفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن و تعتبر (رقم الأعمال ، المر دودية ، عدد الزبائن معدل شراء منتجات و/أو خدمات المؤسسة) من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.
- 4- **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على إستخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية و كذلك صيانتها و تعتبر (كمية الإنتاج ، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية) ، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.
- 5- **الأداء التموييني:** يتمثل الأداء التموييني في فعالية و كفاءة وظائف الشراء ، النقل التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية ، المعدات و التجهيزات الإنتاجية بالنوعية و الكمية المناسبة و في الوقت المناسب ، و يعتبر معدل تلف المخزون ، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.
- 6- **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا ، إدارة وسطى ، مشرفين ، منفيدين) ، و هو من أهم مصادر الأداء.
- 7- **الأداء الإجتماعي :** يتمثل الأداء الاجتماعي في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المؤسسة ، لأنّ الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل من النقاط التي يستحسن الاهتمام بها نذكر ما يلي :
- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة.
 - أهمية النزاعات و الأزمات الاجتماعية (من حيث العدد ، الخطورة ، المدة...إلخ).
 - مستوى رضا العاملين و الذي يمكن تقييمه بالاستعانة باستجابات داخلية للأفراد.
 - معدّل دوران العمّال الذي يعتبر مؤشرا على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة.
- الغيابات و التأخرات و التي تعكس طبيعة نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعة العمل المؤدى (عمل مملّ ، خطير ، متعب...إلخ).
- المناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة.
- وعليه فإن الإهتمام بهذه النقاط يهدف إلى تحسين علاقة الأفراد بالمؤسسة ، و يحثهم على بذل مجهود أكبر، و يوئد وفاءهم تجاه المؤسسة كما يعزز ولاءهم.

* الأداء الخارجي :

و نعني بالأداء الخارجي الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي للمؤسسة ، و التي من خلال إدراكها و استغلالها تحقق المؤسسة أداء جيد ، من هذه الفرص نذكر (إنفتاح أسواق جديدة واعدة ، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى ، براءات اختراع يتم استثمارها ، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة ، ظهور قوانين حكومية مدعمة...الخ) هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها ، و لهذا يطلق عليه أداء خارجي و رغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص و استغلالها يدل على أداء داخلي ، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في المحيط الخارجي فيدل على أداء خارجي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهة هذه التهديدات. و الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة :

الشكل رقم 02 : مصادر الأداء



المصدر : B.Martory et D.Crozet : gestion des ressources humaines{ pilotage social et performance} , édition dunod,Paris,5ème édition,2002,p 16.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية ، تقنية مالية إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة و محيطها الخارجي و ما فيها من فرص و تهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا ، و إن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا و بدرجة أساسية عن أداء المؤسسة.

الفرع الثاني : حسب معيار الشمولية

و ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين :

1- الأداء الكلي :

و يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف في المؤسسة في تحقيقها ، دون نسب الأداء إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى و يعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة هذه الأهداف التي لا يمكن أن تقسم بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة.

2-الأداء الجزئي :

و يكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة و الذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية ، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بدلا أهداف الأنظمة الأخرى و من خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي لها.

الفرع الثالث : حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف و الأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة و يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة و التي يمكن حصرها في¹:

1-أداء الوظيفة المالية:

يتجسد هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها ، و تحقيق معدل مردودية جيد و تكاليف منخفضة.

2- أداء وظيفة الإنتاج:

و يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة و في حدود الإمكانيات المتاحة.

3- أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مؤشرات كحصة السوق ، رضا العملاء ، سمعة المؤسسة...إلخ.

4- أداء وظيفة الأفراد:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسين المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء و نجاح المؤسسات.

5- أداء وظيفة التموين:

و يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين و الحصول على التجهيزات بجودة عالية في الآجال المحددة و بشروط دفع مرضية.

¹ بركات نعيمة : دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة - الجزائر ، 2004 / 2005 ، غير منشورة ، ص 42.

6- أداء وظيفة العلاقات العامة: و تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقة الوطيدة بين المؤسسة و زبائنها و تحسين صورتها و سمعتها في أذهانهم.

الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة: يمكن تقسيم أداء المؤسسات حسب هذا المعيار تبعاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي تنقسم إلى :

1- الأداء الاقتصادي: و يتمثل في القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة من خلال نشاطها و هذا الأخير يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية.

2- الأداء الاجتماعي: و يتجسد في تلك الأهداف الاجتماعية المسطرة للمؤسسة من أجل إنجازها سواء في مجتمعها الداخلي أو الخارجي و تميل المؤسسات عامة إلى الإعتماد على هذا النوع من الأهداف.

3- الأداء الثقافي: يتمثل في استحداث بعض المؤسسات لثقافات خاصة بها و محاولة غرسها سواء في محيطها الداخلي للأفراد أو محيطها الخارجي للمجتمع.

4- الأداء السياسي: تسعى بعض المؤسسات لتسطير الأهداف السياسية كتمويل المحلات الانتخابية من أجل تحقيق بعض الامتيازات و التي تضمن لها البقاء و النمو في نفس الوقت¹.

¹ المرجع نفسه ، ص 46.

المطلب الثالث: مكونات الأداء

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجعه "بورتر ولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي: .

أ- **فالجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبطة بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (ماديا أو معنويا) فطموح الفرد في الترقية و التقدير والاعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب- **قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة :** التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و هي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة و ثقة في إمكانية إتقان و أداء عمل معين تدفعه إلى مزاولة أي نشاط و أياً كان نوعه و يجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر .

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي :** يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و ما هو جاري حوله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

الجدير بالذكر أن هذه العوامل و المحددات لا يمكن أن تعمل خارج إتحادها و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء ، بمعزل عن العنصر الآخر و معنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر بحيث يعتبر تفاعل و إدراك المحتوى من مضامين الأداء أي من أساسيات و خصوصياته.إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، و مدى امتلاكه للقدرات اللازمة ، و إدراكه لدوره الوظيفي.

- المبحث الثاني: تحسين الأداء الإداري

المطلب الأول : تعريف الأداء الإداري

إن مفهوم الأداء الإداري يرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري مهما كان بسيطاً، لهذا يرى (كردي) أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك، وتعرفه الشامان بأنه "إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية".¹

فالأداء الإداري بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك لاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال.

وترى (NANCY HEPPELY): بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها نادرة وقيمة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية.²

وحسب إبراهيم البشير: هو ترجمة إلى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية لشركات للحصول على ميزة تنافسية التي تميزهم.³

كما عرفه كل من (Michel magnan.Sylvie Saint-Onge): هو الشعار الذي يبدو في كثير من الأحيان ويفرض على قادة التنظيمي ومشرفي وأعضاء مجالس إدارة المنظمات لتحسين عملهم. كما يعرف: هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية خارجية وداخلية.

من خلال ما تطرقنا إليه من التعريفات السابقة يمكننا القول ان الأداء الإداري هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد السلوك الإداري لعمليها ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

¹ Nancy heppell.leroulement du personnel et la performance organisationnelle .l effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines.memoire presente a la faculte des etudes superieures.faculte des arts et sciences.universite de montreal.canada.september2011.p26

² عرابية الحاج، بن حامد عبد الغني، دور راس المال الفكري في تحقيق الاداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان ادراة وقياس راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و14 ماي 2008 ص10، 11

³ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كأساس في تحسين اداء المنظمة-دراسة حالة رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص59

المطلب الثاني: عناصر الأداء الإداري

تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هذا الأداء، وتتوعدت هذه العناصر، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب ويشير (كردي) إلى أهم هذه العناصر:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشتمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. والأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة. ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

تبين أن الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق المؤسسة، والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الإكتفاء بمستوى معين من الأداء. هذا هو الأصل في العمل الإداري، لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها. ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب. أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم، وقد يعزى هذا إلى مجموعه من العوامل منها:

¹ علي سلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998، ص33

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ، ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءها ، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك ، وهذا يؤدي إلى تساو بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.
- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها ، أو الحلول للمشكلات¹.
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات التي يحصل عليها ،كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بينهم.
- الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.
- التسبب الإداري : التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ،بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ،وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف داخل المنظمة.

¹ مرجع سابق،ص39

- غياب الأمن الوظيفي : إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة و الاستقرار في العمل ، و يعد أساسا للنجاح والابتكار ، إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.
- غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتبط العاملون في المؤسسات لأسباب عدة ، منها الاقتصادية ، والاجتماعية والمهنية والمعنوية و غيرها، وتكون دميعة من أجل إشباع حاجاتهم ، وتحقيق أهدافهم . فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة ، والعمل الذي يقدمه لها. بالمقابل ينتظر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة ، والأجر المناسب ، والحوافز المحفز للعمل والإبداع ، وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل ، وينعكس ذلك على أدائه الإداري¹.

¹ جمال مرسي وثابت ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص484

المطلب الرابع: قياس الأداء الإداري

يظل الأداء بشكل عام ، والأداء الإداري بشكل خاص دونما معنى مالم يتم قياسه، بمعنى التعرف إلى هذا الأداء باستمرار ،من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف ،ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقاً، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمؤسسة¹.

ويرى (محسن) أن قياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف إلى مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء ،والتعرف إلى الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتائج التي تحققت من وحدات المؤسسة المختلفة. كما يسهم تقييم الأداء في التعرف إلى مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة.

وعليه رصدت مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري أمراً ذي أهمية خاصة وهي :

1. تسهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء

العاملين في المؤسسة .

2. تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري ،وتحديد

المسؤوليات والمهام الموكلة ،لكونها وسيلة تدفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

3. تسهم عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري ،وهذا يوفر الفرص المناسبة

للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.

وتتأثر عملية قياس الأداء الإداري ،أو تقييمه بمجموعة من العوامل المؤثرة ،أو المؤثرات منها :²

- عدم وضوح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء ،أو عدم موضوعيتها،

¹ عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص: 124.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، ط3، عمان، دار مجلوي، 1998، ص: 241.

- قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري .
- المصالح الشخصية التي يمكن أن تطغى على المهنية في العمل.
- غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج عمليا التقييم ،أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ،سواء في الترقيات أو الحوافز ، أو التعيينات في مناصب إدارية ،أو عدم لفت نظر المقصرين لمواطن تقصيرهم بهدف تحسين أدائهم في المستقبل، والأسوأ في هذا كله أن لا تعتمد نتائج تقييم الأداء هذه، ويكافأ المقصر ،وينسى المبدع، ولا ينظر إلى أدائه المتميز منقبل إدارة المؤسسة. عندها تنطفئ الكفاءات ،ويغيب الإبداع ،وتتراجع المؤسسات عن مثيلاتها في تحقيق أهدافها العليا، وتقتصر على أهداف قصيرة المدى ،لا تنسجم ورسالة المؤسسة التي أنشأت من أجلها.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء الإداري

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الإداري

الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء الإداري:

يشير لفظ تقييم إلى جميع الإجراءات التي تتبع و النماذج التي تستخدم في جميع البيانات و المعلومات المطلوبة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج، للحكم على مدى كفاءة و جودة و فعالية و مدى مطابقة الإنجاز الفعلي للخطط الموضوعة.¹

ويعرف: تقييم الاداء هو تحديد قيمة شيء ما مقارنة بمعيار معروف و متفق عليه، و القيم قد تكون وزنا أو حجما أو مسافة أو زمنا أو غير ذلك، ومعنى ذلك أن تقييم هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره و متفق عليه.

- **تقييم الأداء الإداري:** هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية و غير الصناعية.²

كذلك: تقييم الأداء هو أداة تساعد في فهم و إدارة قرارات و تحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات

و تقييم الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي:

- كيف تعمل المنظمة بشكل جيد.
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها.

¹ محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة (الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002، 2001) ص 351، 352، ص .

² كمامسي جمعة، حول نبيلة، دورا لكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة التخرج علوم التسيير جامعة ورقلة 2005) ص 63

- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- يساعد تقييم أداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير

الاداء

وبصفة عامة: يتطلب تقييم الأداء الإداري توفير نظام جيد للمعلومات لتزويد القائمين بالقياس بالبيانات و المعلومات الكافية و الدقيقة.

كما يعرف: تقييم الأداء الإداري على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و تسجيلها ولا سيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.¹

الفرع الثاني : تقييم الأداء الإداري (أهدافه، أهميته، أنواعه)

أولاً- أهداف تقييم الأداء الإداري:

لماذا تقييم الاداء ؟؟²وذلك لتحقيق هدفين هما:

1- لتحقيق الاتزان في تنفيذ استراتيجيتها:

قال: **(loyd killy)** « waht gets measured gets done » "أي ما تستطع قياسه تستطع فعله"،

فكلما استطاعت المنشأة أن تحدد مهامها بدقة و تبين أهدافها بوضوح كلما نجحت في تحقيق ما تريده عند ممارستها لنشاطها، و إذا استطاعت المنشأة أن تشيد مقاييس دقيقة و واضحة و مفهومة كلما إتجه

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2007،ص487.

² (3)سعد بحيري،"التخطيط الإستراتيجي"،ورقة عمل مقدمة في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة- جمهورية مصر العربية، فيفري2007،ص235-234.

العاملين نحو تنفيذ أعمالهم بما يواكب الاستراتيجيات الموضوعة و تتجنب بذلك جهودا كانت ستتم في السباحة نحو أغراض غير مطلوبة أساسا بما يضيع و يبدد الموارد و يدني الكفاية في الأداء.

2- زرع هم التعليم و النمو الذاتي للمعرفة لدى العاملين في المنشأة: تستطيع المنشأة توفير قوى عاملة عالية الكفاءة من خلال برامج مخططة إكسابا للمعرفة و المهارات المناسبة من خلال التدريب الفعال و برامج التعليم الذاتي التي تساهم في تكاليفها، و مما يجعل هذه البرامج مقبولة لدى العاملين ربط العمل فيها بالترقيات و الحوافز.

كما من اهداف تقييم الاداء الاداري انه يمكننا من اختيار الافراد الصالحين للترقية، ووضع الاسس التي تتم عليها الترقية او زيادة الاجور مما يولد التنافس بين الافراد والاقسام المختلفة قصد زيادة الانتاجية ومقارنتها بالاقسام الاخرى ومن ثمة معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية او تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

ثانيا- أهمية تقييم الأداء الإداري:

أ-إن عملية قياس الأداء الإداري تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا من غاياته و مستوى أدائه كما أن تقييم يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

ب-إن تقييم الأداء الإداري يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء.

ج-إن تقييم الأداء الإداري يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج و تكاليف هذه البرامج.

د-يمكن لتقييم الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحرازها لتقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.

هـ- تقييم يزيد من تأثير المنظمة و حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام و التركيز و يجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور .

و-إن تقييم الأداء الإداري يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستغناء عنها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

ي-لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، و بالتأكيد لا يمكن الصلة إلى حيث تريد.

مما تقدم يتضح بأن أهمية تقييم الأداء الإداري يحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن، تتحقق هذه العملية في المشاريع الإقتصادية من واقع البيانات و المعلومات التي تستنبط و تحصى من سير النشاط، و هذا يعني أن عملية قياس الأداء يحفز الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية المتاحة و يحقق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة، كذلك يحقق تقييم الأداء اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً، و تفسير أسباب هذه الإنحرافات ووضع الحلول لها من خلال عملية تقييم شاملة للوحدة الإنتاجية و مدى إستخدامها الكفاء للموارد الإقتصادية المتاحة سواء مادية أو بشرية، و توجيه العاملين بأداء مهامهم وفق متطلبات الخطة الإنتاجية.¹

المطلب الثاني : مبررات تقييم الأداء الإداري و آليته:

الفرع الأول-مبررات تقييم الأداء الإداري: و يمكن أن نقسمها إلى شقين هما :

أ/ آثار تقييم الأداء الإيجابية. ب/ مجالات استخدام نتائج التقييم .

أ- الآثار الإيجابية لتقييم الأداء : و تتمثل في الفوائد التالية:¹

- يرصد تقييم الأداء الإداري المظاهر السلبية فيعالجها، و ينمي المظاهر الإيجابية في المنظمة وهذا في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء .
- توفر نتائج تقييم الأداء الإداري تغذية عكسية عن أداء الفرد، و بسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن يتولد لديه دافع و رغبة لتطوير و تحسين أدائه مستقبلاً .
- يسهم تقييم الأداء الإداري في رفع الروح المعنوية لدى العمال ذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام و تقدير من قبل المنظمة ، والتي تحرص على تطوير و تحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية .
- إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدل الدوران في العمل .
- تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية و تحسين عملية الإشراف و التوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، وكذا ورفع مستواهم القيادي .
- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين (الترقية، الفصل من العمل،..) ، و ذلك أمام النقابات العمالية و غيرها.
- تبرر نتائج تقييم الأداء التوجيهات و النصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير و تحسين أدائهم بشكل مستمر .

⁽¹⁾ - عمر وصفي عقيلي و آخرون ، "المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001. ص 374

- يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء و مرؤوسيه، و الذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، و الإشراف و التوجيه بصفة خاصة .

كما يفيد تقييم الأداء في أنه¹:

- يبين الفرد الذي يستحق الترقية
- يبرر منح العلاوات
- يوضح العامل الذي يجب تكوينه، و الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، و الذي يتم الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها

ب-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء : تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها:

- تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء الإداري إلى وجود مستوى عالي في كفاءة العمال ، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزمن أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل .

⁽¹⁾ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، 09-10 مارس 2004

-توضح نتائج التقييم ضعفاء الكفاءة من العمال الذين سيستغنى عنهم وجوب استعاضتهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها و حجمها.

■ **الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية:** إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات و قدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

■ **تقييم الاستقطاب و الاختيار :** تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب و الاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد.¹

■ **تحديد ماهية و نوعية البرامج التعليمية و التدريبية و تقييمها:** تبرز نتائج تقييم أداء العاملين عادة نقاط الضعف و القوة في أدائهم، فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي تحدد على أساسها ماهية و نوعية برامج التكوين التي تحتاجها. كما تعتبر نتائج تقييم الأداء المعيار الذي تقييم على أساسه هذه البرامج .

■ **تحديد الحوافز التشجيعية :** من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد - يعمل في المنظمة- في انجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز

■ **إنهاء الخدمة :** يأخذ إنهاء الخدمة شكلين ، أولهما الطرد الذي يعتبر أقصى عقوبة، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة نتيجة الفائض في العمالة، فنتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، و من الذي سوف يتم تسريحه و يستغنى عنه.

(1) - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق. ص 378

▪ **النقل الوظيفي** : تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة و معياراً مهماً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم .

الفرع الثاني: آلية تقييم الأداء الإداري: يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الإداري للموارد البشرية فيما يلي¹:

- يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية ،الذي يتكون من مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء .
- تقدم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ليتم إدراك الأبعاد التي يرمي إليها، بشكل يضمن الوصول إلي نتائج تقييم موضوعية.
- يتم متابعة العمال من طرف المقيمين في فترات زمنية مستمرة، ليتم جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى الأداء .
- كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم توضيح جوانب الضعف وجوانب القوة فيه.
- يضع المقيمين تقرير التقييم النهائي للأداء بشكل تغذية رجعية ،ترفع التقارير إلي إدارة الموارد البشرية للاطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للإطلاع على مستوى أدائه.

(1) - المرجع نفسه. ص365-366

- يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم. يتم من خلالها وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة تطوير الأداء:

أ- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

ب- يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء، ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.

ج- بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفروض أن الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم من جهة ومن جهة أخرى من يوجد فيهم أمل يتم نقلهم لوظائف أخرى أكثر مناسبة، وفي حالة لم يتحسن أداء من تم نقلهم حينئذ يتم الفصل النهائي عن العمل لأنه يشكل تكلفة عمل دون عائد.

عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس أثاره الإيجابية على:

- ارتفاع إنتاجية العمل .

- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.

- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم، وحرصهم على تطوير و استئارة الطاقات الكامنة لديهم، نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها¹.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء الإداري

إن سلوك الأداء أيًا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمناً، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابله للعملاء ومحاذاثهم، أما السلوك المستتر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهد الخارجية محدودة، مثل الذين يمارسون أعمالاً إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكيات.

وتجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية .

ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء و درجة صعوبة تطبيق هذه المعايير و المقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل . وبذلك تنقسم أساليب تقييم الأداء الإداري إلى موضوعية و ذاتية

الفرع الأول : أساليب القياس الموضوعية للأداء الإداري / و تتمثل في

- كمية ناتج الأداء .
- جودة نواتج الأداء.
- كمية و جودة الناتج معاً.

⁽¹⁾- المرجع نفسه. ص373

أ- كمية ناتج الأداء :

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياس ومثال عن هذا النوع من المقاييس عدد صفحات المطبوعة في اليوم، و يعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات و بالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء و لا عن دافعيه له.

ب- جودة ناتج الأداء :

قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء فبالرغم من وضوح مفهوم والجودة إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديد فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي و دقيق الجودة و صعوبات أخرى ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد أو دقة الآلات....الخ¹

ج- كمية و جودة الناتج معاً :

يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدا ومثال هذا النوع عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة، فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة فإضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم و الجودة معاً فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

الفرع الثاني : أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء الإداري : بما أن الأساليب الموضوعية قد لا

تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات و صعوبات فإن قياس هذه المساهمة

⁽¹⁾ - المرجع نفسه. ص 364-373

من خلال أحكام و تقديرات الآخرين (الرؤساء و المشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن و هي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية، و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المقاييس التدريجية.

- المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

- القوائم السلوكية.

أ- المقاييس التدريجية :

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار والجودة السرعة...إلخ.

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة :

تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة

لديهم.¹

(1)- أحمد صقر عاشور، أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، د.ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.

- **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء :

في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي¹ و تندرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

- **طريقة الوقائع الحرجة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثار بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال. فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، و هذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين و تنمية أداء الأفراد.

⁽¹⁾ - المرجع نفسه. ص 386-393

- **طريقة القوائم:** و تقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، و على أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة، على أن تجمّع النقاط الإيجابية و تطرح النقاط السلبية لبنود القائمة. أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة و تستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.
- **طريقة الإختيار الإجباري:** هو وسيلة احتكام و العودة إلى معدلات أداء ثابتة، و يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. و الاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلبي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه.

خلاصة الفصل:

يعتبر الاداء الإداري داخل المنظمات وهو العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، كما يعد وسيلة النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها. وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المنظمات الفعالة أن يهتموا بتحسين الاداء الإداري من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية هته الاخيرة التي تضمن لها مكانتها وقدره على وتحقيق الاهداف باقل تكلفة واسرع وقت.

الفصل الثاني:

الفعالية التنظيمية

تمهيد:

يعد الاداء الإداري احد جوانب الاداء الأساسية، التي يتوقف عليها نجاح المنظمات كما تعتبر ادارة الأداء عن عملية تواصل مثمرة بين العاملين ورؤسائهم بهدف التواصل الى توقعات وفهم لواجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها والتعرف على كيفية المحافظة على الاداء الحالي وتحسينه وتطويره وكذلك تحديد العقبات التي تعترض الاداء وكيفية التغلب عليه، ويرتبط الاداء الإداري للعاملين بالمنظمة بقدرتها ادارة هذا الاداء والتي تعني الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه وتطوير الاداء الإداري يتطلب تطوير ادارة الاداء هذا التعلم وتحديثها وتجديدها بالإضافة الى العديد من المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية التي عقدت هنا وهناك لتدريس وسائل التطوير الادارة التعليمية وتجديدها إلا ان الامر يبقى مرتبط بالبيئات الادارية السائدة في الوطن العربي والمرتبط بدورها بطبيعة النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تفرض النمط العام للإدارة في كافة المجالات.

المبحث الاول: مفهوم الفعالية التنظيمية ومداخلها

المطلب الاول: تعريف الفعالية التنظيمية:

على الرغم من ان الفعالية امر هام في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة ، فاختلاف التعاريف بين المهتمين ادى الى الاختلاف حول كيفية قياسها وعموما يمكن تعريف الفعالية المنظمة بأنها(صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته و الاستفادة من طاقات افراده لتحقيق اهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاء وتطوره ورضا بيئته عما ينتجه من سلع والخدمات).¹

يعتبر (برنارد Barnard) اول من قدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية ،حيث اعتبر ان فاعلية اي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي اقيم من اجله النشاط.

اما (اترواني ETZIONI): فيعرفها على انها" الدرجة التي تحقق بها المؤسسة اهدافها"²

ويعرفها كل من (فريمن FREEMA) و (هانان HANNAN): "على انها درجة التطابق بين الاهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها"³

كذلك عرفها كل من (نارايانان وناث Narayanan/Nath) بانها : "عبارة عن اصدار احكام على التنظيم فيما اذا كان التنظيم يعمل ويحقق اهدافه بطريقة مرضية ام لا، بحيث تشكل هذه الاحكام قاعدة لأغراض اتخاذ القرارات بهدف احداث التغير في حالة ان الفعالية التنظيمية غير مرضية"¹

¹ خليل محمد حسن الشماخ،خضير كاضم حمود،نظرية المنظمة،ط3،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2007،ص327

² محمد حسن أحمد،ادارة التخطيط والتنظيم،دار كنوز المعرفة،عمان،الأردن،2008،ص39.

³ صلاح الدين عون الله،مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة،لرياض، السعودية ،العدد54جويلية1987، ص9.

اما ابو قحف فيعرفها(هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة معينة).²

وقد نظر اليها كل من (بينز Bennis) و (ليكرت Likert) و (ارجيرس Argyris) على اعتبارها مفهوم موازيا للصحة التنظيمية اي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف³

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الفعالية "انها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات تأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو او التطور التي يمر بها التنظيم"

المطلب الثاني: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

ان التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعني الفعالية التنظيمية، ادى الى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها، ويمكن تصنيفها حسب تطوره الى مدخلين رئيسيين:

1- المداخل التقليدية للفعالية

2- المداخل المعاصرة للفعالية

الفرع الأول: المداخل التقليدية للفعالية:

¹ موسى توفيق ولخرون، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان، الاردن، 1995، ص: 535

² أبو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 25.

³ موسى توفيق ولخرون، مرجع سابق، ص: 41.

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية للمنظمات على اجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) الى مخرجات (سلع وخدمات)، ثم تعود الى البيئة الخارجية مرة اخرى بهدف تعريف هذه والمخرجات ويمكن قياس فعالية المنظمة من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة:

الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات واعادة هذه المخرجات الى البيئة الخارجية بهدف تسويقها وذلك على نحو التالي:

*مدخل تحقيق الاهداف:يركز هذا المدخل في قياس فعالية اي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الاهداف.ولتحقيقه في نظر هذا الاتجاه يعد من مؤشرات الفعالية على مدى فعالية المؤسسة وعيار صادقاً على تفوقها.

في الخمسينات من القرن الماضي كان الحكم على فعالية التنظيم ينحصر في مدى قدرته على تحقيق الأهداف التي نشأ من اجلها هذا التنظيم، ومن هاته الاهداف المؤلفة، تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وتكلفة اقل، اما بالنسبة للمؤسسات الخاصة فقد كان الهدف هو القدرة على تحقيق اقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين مع القدرة على التوسع والانتشار.

ومن هنا يمكن القول ان مدخل الأهداف للفعالية التنظيمية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية فاذا انتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، واذا حققت المنظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة¹

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص. 205.

*مدخل النظم: من المعلوم ان المنظمات على اختلاف احجامها هي في النهاية انظمة مفتوحة ومركبة في الوقت نفسه، فهي تحتاج الى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة، ومن اهم مؤشرات مدخل النظم، القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية وقدرة اصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.¹ ونشير الى ان المنظمات تتكون من انظمة فرعية مترابطة تشكل في مجموعها كلا متكاملًا ومختلفًا في خصائصه عن صفات وخصائص الانظمة الفرعية، اما اهم العناصر التي تشكل التنظيم فهي:

- المدخلات.
- العمليات والانشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
- المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.
- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد اراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة²

الفرع الثاني: المداخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة الى تقديم مداخل اكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد اهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد اطراف التعامل معها ومن اهم هذه المداخل مايلي:

* **مدخل اطراف التعامل:** يركز هذا المدخل على الأخذ في عين الاعتبار رغبات واهداف اصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها، ومن اهم اصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

¹ علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 17.
² محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2000)، ص 119، ص 120

الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

المستهلكون: هدفهم الحصول على جودة باقل الاسعار.

العمال: هدفهم الحصول على اعلى الاجور وافضل ظروف عمل ممكنة.

الملاك: هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثمارهم.

المديرون: هدفهم الحصول على اعلى المرتبات واكبر قدر من السلطة والنفوذ.

الحكومة: هدفهم الإلتزام بالقوانين واللوائح.

المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ،وحماية البيئة من

التلوث وزيادة الرفاهية المواطنين.

والمشكلة الاساسية في هذا المدخل هو تعارض اهداف المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس

الفعالية. لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيق اهدافه

اولاً؟¹

وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

- نموذج النسبي: يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل

معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر، اي ان كان اصحاب المصالح المختلفة لهم نفس

الاهمية النسبية

¹ علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق 2002، ص174،175.

- نموذج القوة: ويرى ان على المنظمة يجب ان تحدد اقوى اطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع اهدافه واحتياجاته اولا واقوى اطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة وبالتالي لابد من ارضاء هذا الطرف اولا حتى ولو على حساب الاطراف الاخرى.

- نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا ثم تحاول ان تشبع اهدافه واحتياجاته اولا والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم الرضا الأطراف المختلفة للتعامل فإذا لم ترد اي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة، وفي هذه الحالة ظهور اي شكوى فعلى المنظمة ان تعالج اسباب هذه الشكوى اولا حتى تضمن رضا جميع الاطراف.

- نموذج التطوري: وهو يفترض ان اهمية اطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن وأيضا تتغير خلال مراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم اهم اطراف التعامل وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم الى ان تستطيع المنظمة ان تثبت وجودها في السوق بعد فترة قد ترى المنظمة انه لابد من الإهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع اجراء اي توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف اهمية اطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن¹

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة ان تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد اطراف التعامل الأكثر اهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لا اهداف هذا الطرف ومدى اشباعها لحاجاته.

¹ (مرجع سابق، ص، 176)

*مدخل القيم المتنافسة: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذا ليس هناك اجماع على الاهداف التي يهدف التنظيم الى تحقيقها واعلى اولوية بعضها على بعض الاخر، وقد قام (ROhrbaugh/Quinn1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات ومكنهما التميز بين نوعين من التوجهات هما:

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.
- **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام ادارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية العلاقات قوية مع اطراف التعامل الخارجيين، و قام بالتميز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس انماطا مختلفة للإدارة وهي:
 - **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
 - **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة الى اخرى ،ويقدم مدخل القيم التنافسية بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل اربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:
 - **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الإهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
 - **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن وتهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية،وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع الاطراف التعامل في البيئة الخارجية.

- نموذج الهدف الرشيد: ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع استراتيجيات لتحقيق الهدف.
- نموذج العمليات الداخلية: ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي وذلك من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات¹.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية:

سنتناول في هذا المطلب كل من اهمية الفعالية التنظيمية واهم الخصائص التي تتميز بها فيما يلي:

الفرع الأول: الأهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية و الاجتماعية الى مؤسسات لسبب رئيسي وهام وهو ان هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الاهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة ،فالمؤسسات انما تنشا وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في المقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل اذا ان فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسة العاملة فيه،وتعتبر الصفة الاساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثمة فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي اخيرا معيار الحكم على نجاحه.²

¹ صالح بن نوار ،مرجع سابق،ص208

² على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، . 1998 ص228 :

قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها¹.

تعتبر بمثابة ترامومتر اداري لقياس نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع المجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية وتصف وتلخص الابعاد المميزة للمؤسسة.

الفرع الثاني: الخصائص الفعالية التنظيمية:

من ابرز خصائص الفعالية التنظيمية مايلي:

- الإستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الابعاد والصور الاجتماعية و الاقتصادية.....الخ.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الافراد.....الح.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الابعاد.
- النسبية: اذا لا يمكن اصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث ان مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها واهدافها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المنظمة فيه. الفعالية صفة تتشكل بحسب الاشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وابعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية، وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الافراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول اليه. ضرورة التوفيق والانسجام لجميع اعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم بين الاهداف الخاصة والاهداف العامة للتنظيم والتطلع الى فرص التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح

¹ فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة الثانية، . 1999 ص39 :

الاكتشاف وتطبيق الحلول غير تقليدية للمشكلات والسعي الى تحقيق اكبر قدر من الاهداف المسطرة باقل تكلفة ممكنة وتبسيط العملية التنظيمية واحداث التكامل والانسجام بين مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية في سعيها لتحقيق الاهداف المؤسسة وجود رؤية واضحة لرسالة المنظمة واستراتيجياتها واهدافها من جميع الاعضاء، التقييم الدوري للمؤسسة وأداء افرادها¹.

المبحث الثاني: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة والعوامل المؤثرة فيها وصعوبات

قياسها

المطلب الاول: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:

تعتبر مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة هي مؤشر على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على ان تتسع هذه الاهداف لتشمل اهداف خاصة بالمنظمة واهداف خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الخارجية والداخلية² والتي تقسم بدورها الى:

الفرع الأول: المؤشرات الداخلية: وترتبط بالمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- **تخطيط وتحديد الاهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الاهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الاهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** ان توفر المهارات الاجتماعية لدى الاعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل او في حياتهم الخاصة إضافة الى ان المدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص:230

² بدر، حامد رمضان، (1995). السلوك التنظيمي. ط. 6. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع. ص:372.

- **المهارات العلمية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لا بد ان يتخلى اعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بانجاز الاعمال
- **التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين ان المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الافراد:** ان للبرامج التدريبية اهمية بالغة في تنمية قدرات الافراد وبالتالي ارتفاع مستويات ادائهم في العمل.
- **الادارة السلمية للصراع:** ان تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الافراد او الاقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.
- **الحوادث:** ن المنظمة لاتستعين بحياة البشر ولا تفتقر الى وجود نظام جيد للسلامة والامن هي المنظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية¹
- **التاخر والغيابات بين العاملين:** ويمكن قياسها ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الاعذار او التمارض او الأمراض المهنية²
- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات³
- **الدافعية لدى العاملين:** ويمكن ان نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين واقبالهم على تحقيق على تحقيق اهداف المنظمة.

¹ أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996، ص 237، 238

² لحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: لادارة المنظمات الاجتماعية وتقييم مشروعات الرعاية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 238

³ حامد لحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص 385.

- وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون الى التنظيم: مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.
- درجة كفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم¹
- الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية الاداء الافراد ومنه الاداء الاجتماعي العام داخل المنظمة².
- الفرع الثاني: المؤشرات الخارجية: وترتبط بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- انتاج السلع والخدمات: ان تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- الجودة: ان ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الارباح: ان تحقيق الارباح يساعدها على النمو والاستمرار ،وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق اهدافها.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل مشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة ،فمعنى ذلك ان منتجاتها تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.³

¹ احمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كاشك:مرجع سابق،ص385.

² حامد احمد رمضان بدر،مرجع سابق،ص386

³ أحمد جاد عبدالوهاب:مرجع سابق،ص235

- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق ادخال عناصر التكنولوجيا وادخال البرامج التدريبية

للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي

ويمكن تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت الى:

- مؤشرات الفعالية على المدى القصير: تتضمن الانتاج، الكفاءة، الرضا.
- مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: تشمل التكيف والنمو.
- مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية المنظمة وسنذكر منها مايلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
- اساليب التكنولوجيا الإنتاج كثيفة راس المال او كثيفة العمالة.
- درجة الإلتزام باللوائح والإجراءات التي تظبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الراسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي الى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- القدرة على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- شبكات الإتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة².

¹ جون هـ جاكسون ولخرون: مرجع سابق، صص 85، 89

² سعيد محمد المصري إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، صص 236

المطلب الثالث: صعوبات قياس فاعلية المنظمة:

ان اسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس فعالية المنظمة يرجع لعدة اسباب نذكر منها:

- ان معالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيو

كلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط

،فشلت هي الأخرى في التوصل التي تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى الاعتماد المدخل النظامي الى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرزه دور

العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المنظمة لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى

الى صعوبات تواجه في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة

المنظمة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا.

هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس

الفعالية التنظيمية والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين المجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناء على تلك الاسباب التي تقف كعائق لا يجد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه

عملية قياس في النقاط التالية:

• عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحدي متغيراتها الاساسية يجعل العملية القياس

صعبة

• مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية

او السلوكية

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المنظمة من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب اخر ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها احكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص الى اخر او من منظمة الى اخرى.
- وبناء على ما سبق يمكن القول ان نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الابعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية وعليه اصبح من الواجب مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على اللاتجاه الصحيح نحو قياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها، نذكر منها:

- لابد من تحديد الهدف من عملية القياس
- تحديد مستوى الذي تتم على اساسه عملية القياس: بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل مؤسسة او على مستوى وحدة تنظيمية او مستوى تنظيمي او وظيفة من وظائف المؤسسة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الانتاج تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق او الموارد البشرية.
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الاهداف المسطرة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام اكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة او تؤثر في الظاهرة.²

¹ ابوقحف عبد السلام، مرجع سابق، ص94

² مرجع سابق، ص134.

- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي ان يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا او حسب قطاع النشاط وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات ايجابية كانت ام سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية(داخلية/خارجية)والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

المبحث الثالث: اثر مستوى الاداء الإداري على فعالية المنظمة.

المطلب الاول: عمليات الاداء الإداري

يتضمن الاداء الإداري جوانب عديدة من اهمها:

- صنع القرار: يعني القرار في التعليم الإدارية التي تقوم على خطوات واجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها بهدف اصدار قرار وسلسلة قرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات ويمر صنع القرار بعدة مراحل وهي:
 - تعرف المشكلة وتحديدّها وتحليلها.
 - جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة، والتي ستمثل اساس تحديد البدائل.
 - البحث عن البدائل لحل المشكلة، وضع معايير للحكم عليها.
 - تقييم كل بديل وذلك لتحديد العوامل المؤثرة في كل بديل والتنبؤ بالنتائج المتوقعة منه.
 - اختيار افضل بديل في ضوء ما تم الحصول عليه من المعلومات.
 - تحويل القرارات الى عمل فعال اي يصبح القرار موضع تنفيذ.

ومن ثمة يمكن القول ان القرار يعد محصلة جهد جماعي مشترك يتضافر فيه فريق من العاملين لمواجهة المشكلة او الموقف موضوع القرار ،ويمكن الحكم على جودة القرار من خلال: متابعة نتائج

القرار بعد فترة من صدوره والحكم على كيفية التي صدر بها، وليس الحكم على القرار نفسه، فالقرار الجيد هو الذي يتخذ على اساس وطريقة منهجية.¹

▪ الإتصال:

يعتبر الإتصال الإداري الفعال احد مقومات تحقيق اهداف المنظمة، وذلك لكونه يعد متطلباً حيوياً لممارسة جميع الانشطة الإدارية، ويحقق الاتصال الجيد العديد من الاهداف العامة والتي يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- المساعدة على توزيع الاعمال داخل المنظمة.
- تزويد القيادات العليا بالتغذية الراجعة عن المخرجات العمل ومشكلاته والاقتراحات حلها.
- نقل المعلومات وتبادلها في الإتجاهات المختلفة سواء من الاسفل للأعلى او العكس.

ويقوم الإتصال على عناصر تتمثل فيمايلي:

أ- المرسل:

وهو الملقى للرسالة قد يكون شخصاً أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو الجهاز مثل الراديو و التلفزيون و الصحف و المجالات و غيرها و الذي يرد أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، والمرسل وظيفتين أساسيتين:

(1) تحديد الفكرة أو المهارات مما يرغب في توجيه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة و جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها و تحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة أو اللغة المناسبة.

¹ منى مسغوني ، سمية قدش ، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية وإستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية (إستراتيجية الجودة الشاملة) 2003 .ص78

2) القيام بالشرح و توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

وتعتمد فعالية الاتصال على صفات يجب أن تتوفر في المرسل كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ حيث أكدت دراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها القدرة الأكبر على التأثير في سلوك الأفراد وأن محتوى الرسالة غالباً ما يفسر بالنسبة لمصادرها، ولتعزيز الثقة في مصدر عملية الاتصال، عليه اختيار واسطة النقل للمعلومات ذات مكانة عالية مثل المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مصداقية المعلومة المنشورة ودرجة الثقة بها، وتزيد درجة الثقة كذلك بدرجة سلطة المصدر على المستقبل.

لكي يحقق المرسل أهدافه من الرسالة يجب أن يراعي مجموعة اعتبارات هي:

- إدراكه ومعرفته بما يود إرساله ليسهل ذلك الشرح و التوصيل.
- اعتماد السهولة وتغادي المبهم لتوصيل الرسالة.
- تحديد الوقت و المكان الملائمين للتوصيل.
- تشجيع التغذية الرجعية.
- ضرورة مراعاة عوامل إعاقة وصول الرسالة إلى المستقبل، ووصولها إلى الهدف المنشود كالضوضاء، التشويش، التقليل منها لان ذلك يؤدي إلى تحريف هدفها.

2- المستقبل:

يقوم المستلم أو المستقبل أو المرسل إليه باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع- البصر- الشم- الذوق- اللمس)، ويقوم باختيار المعلومات وتفسيرها وقد يكون المستقبل فرد أو جماعة أو المركز وتوجد عدة عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

- المستوى التعليمي.
- الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.¹

إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم والفروق الفردية، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخصي المستقبل للأفكار و المعلومات المرسله إليه، وبناءا على ذلك يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف و السلوك وتعد الخلفية الفكرية المشتركة بين الطرفين (المرسل - المستقبل) ذات دلالات هادفة في تحقيق نجاح عملية الاتصال.

3- الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وان تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية، وحتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:

أن تضم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، وتناسب موضوع الرسالة مع الحاجة ويعتبر المستقبل حر في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له، وقد توصل لوثر فرانك إلى قاعدة تقول إن الاختيار

¹ محمد محمد الهادي، إدارة الاعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، ص118.

متوقف على العلاقة من الفائدة التي ينتظرها المستقبل من جهة و الجهد الذي يبذله من جهة أخرى و يعبر عن ذلك على النحو الآتي:

$$\frac{\text{الفائدة المرجوة من الرسالة}}{\text{الجهد المبذول في الحصول عليها}} = \text{الاختيار}$$

يفضل المستقبل الإطلاع المتيسر له عن الذهاب إلى مكان بعيد للحصول عليها، ولكن في حالة الاهتمام بخبر معين مقبول نجد أن المستقبل على استعداد لبذل جهود مضاعفة لكي يعرف هذا الخبر صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة واختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تتناسب مع ظروفه.

د- أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهود المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

4- تحديد وسيلة الاتصال:

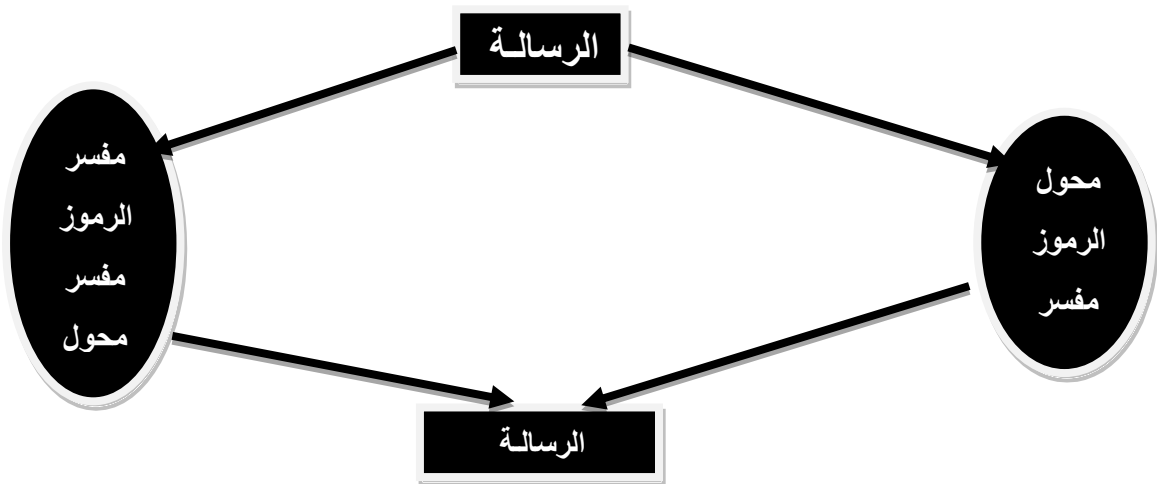
و تحدد وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة ومنها موضوع الاتصال طبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين إن استخدام عدة قنوات لنقل المعلومات المعقدة يزيد من احتمالية الاهتمام و الاحتفاظ بالرسالة وما تتضمنه من معلومات وتتراوح الوسائل بين ما هو رسمي وغير رسمي، والوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقرير الخطابات إصدار الأوامر والمنشورات الدورية أما

غير الرسمية هي التي تمر خلال قنوات لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية والإشاعات و التسامر والمناقشات أثناء فترات الراحة...الخ

5- التغذية الرجعية (المرتدة):¹

تعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فيها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدمها من طرف المستقبل، ويقوم المتلقي ببناء على ما تلقاه من معلومات، وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدمًا وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال، وهنا يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال، ولجعل الرسالة ذات معنى أكثر وضوحاً فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية الاتصال حيث يتعين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

ولنجاح فاعلية الاتصال يجب أن يتحقق التفاعل و التلاحم بين هذه العناصر كلها و بالشكل الصحيح للوصول إلى الهدف العام و الذي هو التأثير حيث يصبح في هذه المرحلة المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا وهذا يعني أن الاتصال ذو شكل دائري في هذه الحالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



¹ علي احمد عبد الرحمان عباصرة،محمود العيوادة،الاتصال الاداري و لساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية،دار الحامد للنشر و التوزيع الاردن،2006،ص62،63.

ومع توافر عناصر الإتصال فهناك مجموعة من المقومات التي تتوقف عليها نجاح نظام الإتصال ومنها:

التكامل مع نظام المعلومات.

مراعات الإحتياجات الضرورية للمنظمة.

تقسيم العمل.

توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لوضع شبكة اتصالات تسهم في تسهيل تدفق المعلومات بين ارجاء المنظمة.

وضوح خطوط الإتصال ومعرفتها من كل العاملين بالمنظمة.

تجنب أي تشويش يعوق الإتصال ويشكك في صدقه.

3/ العمل بروح الفريق/العمل الجماعي:

يعد التعامل التعاوني احد افضل الطرق للارتقاء بمستوى اداء المنظمة بإعتباره مجموعة متكاملة ومتجانسة من الإستراتيجيات الاداء التي تضع الفرد في موقف جماعي يقوم فيه بدور فعال وما يتطلبه ذلك من العمل في جماعة لتحقيق اهداف مشتركة وممارسة أنشطة متنوعة تشمل كلا من الجوانب المعرفية والمهارات الاجتماعية فالنمط التعاوني يزيد من الدافعية في العمل والعلاقات الاجتماعية الإيجابية بين افراد المنظمة ويحسن المشاركة في الأداء الإداري للمنظمة فالعمل التعاوني يؤكد على ان:

جهود كل فرد في المجموعة غاية لا يستغني عنها لنجاح المجموعة.

كل عضو في المجموعة له دور محدد داخل المنظمة.

كل فرد في المجموعة يشجع ويسهل جهود زملائه ليكملوا المهمة، ويحققوا اهداف المجموعة، ويتم التأكد من هذا التفاعل من خلال مشاهدة التفاعل اللفظي بينهم وتبادلهم للمعرفة والاشتراك في استخدام مصادرها وتشجيع للأفراد فيما بينهم لتحقيق الهدف المشترك.

4التدريب وألياته/:

ان تطوير الاداء هو الغاية النهائية التي تسعى اليها المنظمة، اذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الاداء بالمقارنة مع الاهداف وخطط الاداء وفي ضوء ينظر للتدريب على انه:

الية لتحقيق والتطوير الفعلي للأداء للوصول الى مستوى اداء المستهدف كما تحدده خطط الاداء.

اختيار لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب فيه في ضوء من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

يتم استخدامه في اطار كونه عنصرا من حزمة متكاملة من الادوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل اطراف الاداء وليس مع المورد البشري فقط¹.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، . 2006 ص88

المطلب الثاني: استخدام نتائج التقييم الاداري¹

تختلف تقارير تقييم الاداء العاملين من ادارة الى اخرى ومن مؤسسة الى اخرى ومن نظام اداري لآخر حسب طبيعة هذا النظام والإدارة المنظمة او المؤسسة ومهتمة برامجها وهيكلها التنظيمي.

وقد تحتفظ الادارة بنماذج معدة مسبقا لتقييم اداء العاملين بها، وقد لايتوفر لديها مثل هذه النماذج وقد تحتفظ بنموذج واحد للتقييم وقد تحتفظ بعدة نماذج حسب الفئات الوظيفية²، وأيا كان الامر من

المفترض ان يحتوى التقرير تقييم الاداء على اربعة اجزاء رئيسية هي:

- بيانات شخصية عن الفرد الخاضع للتقييم ومن اهمها اسم الفرد، وظيفته، تاريخ الالتحاق بالوظيفة القسم والمصلحة تابع لها التقدير الحاصل عليه في التقييم السابق، الاجراءات التأديبية المسلطة عليه.

- وصف موجز للمهام وواجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد من الواقع وصف الوظيفة كما هو معتمد رسميا واهم مؤشرات التقييم الاداء اذا كانت مشمولة في بطاقة الوصف الوظيفي. والمجالات التي يشملها، ومن المتوقع ان تختلف هذه المعايير باختلاف فئات العاملين.

- وعليه فيمكن بناء وتطوير مجموعة من المعايير وعناصر التقييم الاداء من خلال الاخذ بعين الاعتبار المعايير التالية:

- المعايير الشخصية: وهي تركز حول قدرة الموظف على بذل والعطاء وتحقيق الذات واللياقة التي يظهرها الموظف في المواقف المختلفة.

- المعايير العلمية: وهي قدرة الموظف على اداء واجباته وحل كافة المشاكل التي يعترضها في عمله بهدف انجاز الهدف.

¹ محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة (الاسكندرية، دار الجامعة، 2001، 2002) ص 351، 352 .

² كماسي جمعة، لحول نبيلة، مرجع سابق، ص 63

ومن المعايير الأكثر شيوعاً في الممارسات العملية مايلي: ¹

- المعرفة بالعمل والإلمام بمهام الوظيفة.
- الجهد والحماس في أداء العمل
- جودة العمل
- المواظبة ولانتظام في العمل
- تنظيم الوقت وتحديد الأولويات
- قدرات التطوير الذاتي لأداء العمل.
- الرغبة في تحمل المسؤولية.
- السلوك والوظيفي
- مهارات الاتصال الشفوي

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999 ص 2 .

المطلب الثالث: دور عمليات الاداء الإداري في فعالية المنظمة:

إن العديد من المنظمات تسعى الى تحقيق العائد المالي مناسباً وحصّة سوقية مرتفعة، وبناءً على ذلك فإن كل الوحدات التنظيمية يجب ان توجه جهودها لتحقيق تلك الاهداف التنظيمية اما اذا تم تجاهل العلاقة بين الاداء الإداري للمنظمة ومدى فعاليتها في تحقيق الاهداف المسطرة فإن الاحتمال الأكبر هو عدم تحقيقها لأهدافها المسطرة، وعليه ان نقطة الربط الأساسية في هذا المجال هي تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ثم تحديد نوع الاداء لتحقيق الاهداف وغالباً ما يكون ذلك عن طريق الربط بين الاداء الإداري وعملية التخطيط والاستقطاب والتحفيز والتكوين وتقييم الأداء، وفي مرحلة التقييم يتم قياس الاداء ومدى مساهمته في تحقيق فعالية المنظمة والوصول الى الاهداف المسطرة سالفاً، وفي ظل الظروف نموذجية فإنه يفترض ان الاداء الإداري سوف يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية المراد الوصول اليها.

كما يتضمن الاداء الإداري القيود والمتغيرات الموقفية المؤثرة عليه وفي الحياة العملية يمكن ان يمتلك الموظف العديد من المهارات المطلوبة غير انه لا يستخدمها، في العمل وقد يرجع ذلك الى عدم وجود متطلبات التي تشجعه الى ابراز واستغلال مهاراته، وهذا ما يدفع بالموظف الى عدم الإبتكار، كذلك قد يتطلب تحقيق الاهداف التنظيمية ضرورة العمل في جماعة او فرق عمل، غير ان ثقافة المنظمة تكافئ السلوك الفردي أكثر من الجماعي مما يدفع العاملين الى تقوية السلوك الفردي على السلوك الجماعي. ويتأثر الاداء الإداري ايضاً بالظروف الخارجية كالركود الاقتصادي والوضع الصحي الغير مناسب ففي مثل هذه الظروف لن يتحقق مستوى من الأداء الإداري ولن تحافظ المنظمة على طبيعتها وتزول.

إن الأداء الإداري من خلال تقييمه ينتج عنه أداء إداري متميز و هو ما يؤكد اهتمام المؤسسات بتطوير الأداء الإداري، إذ أصبح شرطاً ضرورياً و جوهرياً لبقاء و ضمان التنافسية وفعالية مع المؤسسات الأخرى ، و بالتالي التحسين المستمر في الأداء يحقق التفوق و التميز. كما يعتبر الأداء المتميز ذو أهمية كبيرة لأنه يعبر عن إمكانات و قدرات العاملين و انعكاساته على الأداء الكلي للمؤسسة لاعتماده على تفوق كل فرد في أدائه للأعمال الموكلة إليه وهو ما يعكس بالضرورة ارتباط الأداء الفردي بوضوح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذلك تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء المتميز لكفاءتها البشرية. و من الواضح أن تقييم الأداء وحده لا يكون كافياً لضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب الذي يضمن تميز الأداء مع امتلاك العاملين لخصائص و مميزات معينة و كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء فهي تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز شريطة أن يكون مدعوماً بنظام جيد للعلاقات الاتصالية داخل المنظمة¹. وهنا وجب التركيز على العناصر على

1- التكوين :

يحتل التكوين أهمية قصوى في عملية التنمية، و هو عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الأهداف المحددة. كما يعتبر التدريب أحد المداخل لعلاج المشكلات المختلفة عن طريق تنمية الموارد البشرية من خلال اكتساب الفرد المهارات و المعارف و أنماط السلوك المرغوب إدارياً.

أ- مفهوم التكوين: هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم² كما أنه وسيلة المنظمة لتطوير أداء العنصر البشري

¹ محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، مبادئ الإدارة (الاسكندرية، دار الجامعية، 2002، 2001) ص 351، 352

² كما سي جمعة ، لحوّل نبيلة، مرجع سابق، ص 63.

فيها فهو إعادة استثمار لعنصرها الفاعل في عناصر الإنتاج. هو عملية مستمرة تهدف لزيادة معرفة الفرد وبناء و تنمية مهاراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته. بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية¹

هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذا اكتسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجية في المؤسسة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تدريب الكفاءات هو نشاط هادف يقوم على تزويد هذه الكفاءات بالخبرات و الاتجاهات العلمية و المعارف و المهارات اللازمة لضمان أداء اعمالهم بكفاءة وفعالية و التكيف مع متطلبات العمل وظرفه.

ب -أساليب التكوين:

يتخذ التكوين في ممارسة أساليب متعددة تبعا الغرض منه ومن أهم هذه الأساليب:

- أسلوب التوجيه: ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التي تعمل بها.

- أسلوب المحاضرات و المناقشات ، أسلوب المؤتمرات،إعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية.

التدريب على طريقة الاستشارة، أسلوب البحوث ، أسلوب الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة،

نظام التدريب في المناهج الخاصة.

¹كماسي جمعة ، لحول نبيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص64 .

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية1999ص22 .

ج- أنواع التكوين: يمكن تقسيم التكوين إلى أنواع عديدة، تبعاً لنوع المتدربين ونوع المهام التي

سيكلفون بها، ويمكن الإشارة إلى أنواع متعددة من هذه التقسيمات كالتالي:¹

أنواع التكوين وفقاً للأفراد المتدربين وينقسم إلى:

-التكوين الفردي: ويقصد به أنه يتم تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض

إعداده وتهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حالياً لغرض تعديل أدائه وتحسين

مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته و معارفه من جانب ما و التكوين قد يكون ذاتياً بمعنى أن يقوم

المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر كأن يكون رئيس العمل الحالي أو المرتقب، ويكون

هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل.²

-التكوين الجماعي: بمعنى أن يتم تجميع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب

واحد في الوقت الواحد و التدريب الجماعي قد يتم في بيئته العمل العادي وفي موقع العمل أو خارج

بيئة العمل في غير موقع العمل.

أنواع التكوين وفقاً للمكان الذي يتم فيه التدريب: ويأخذ بالأشكال التالية:

-التكوين في موقع العمل: ويتم تقليدياً حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في وقع

العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.

-التكوين بمعرفة جهة خارجية: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي

لا يتبع المنشأة وله وصفة الاستقلال وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم

وتنسيق ومتابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدار المنشأة وفي مكان خارجها.³

¹ منال طلعت محمود ، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003ص223، ص224.

² المرجع نفسه، ص225.

³ المرجع نفسه، ص226.

أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف: ويأخذ بالأشكال التالية: توجيه الموظف الجديد: بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية الحالية والمستقبلية.

التكوين أثناء العمل: بتقديم التكوين في موقع العمل وبصفة فردية يضمن كفاءة أعلى للتدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهارته.

التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة: ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقدم معارف ومهارات الأفراد من جهة و ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا و أنظمة جديدة من جهة ثانية.

التكوين بغرض الترقية والنقل: يستوجب القيام بالتكوين في هذه الحالة لاختلاف المهارات

و المعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها الفرد بهدف سد تلك الثغرات

التكوين لتهيئة المعاش: في المنظمات الراقية يتم تكوين الفرد، ويتم تهيئة الأفراد الخارجين على

المعاش على البحث عن طرق جديدة للعمل وغيره لملء فراغه.¹

أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة: ويأخذ بالأشكال التالية:

-التكوين المتخصص: يشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف

هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم وتوفير الإمكانات لمواجهة

مشاكل ومتطلبات العمل.

-التكوين المهني والتقني: يشتمل التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل و الإدارية عامة المتعلقة

بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على

انتظام العمل في هذه المجالات.

¹ أحمد ماعر ، إدارة الموارد البشرية ، (ط1 الإسكندرية الدار الجامعية ، 2001)، ص323.

-التكوين الإداري(القيادي): يتضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف و المهارات

الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات.¹

د: خطوات التكوين: تمر عملية التكوين عبر خطوات عدة وهي:²

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.

2. تصميم برنامج التدريب.

3. تنفيذ برنامج التدريب.

4. تقييم كفاءة التدريب.

2-التحفيز : قيام المنظمة بالعمليات التدريبية لتحقيق تنمية تطوير كفاءاتها البشرية غير كاف إذا لم

يكن هناك عمليات تحفيزية من قبل الإدارة لإنجاح برامجها التدريبية ومن ثم معرفة كيفية إثارة رغبة

العمال في العمل وتجنيدهم كل طاقاتهم للوصول لتنفيذ المهام و الإبداع و التجديد في العمل من أجل

تحقيق أهداف المنظمة.

أ - مفهوم التحفيز: من بين المعارف المقدمة للتحفيز نجد ما يلي :

* الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين.³

* يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد، وتقويته، ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة وما الحافز إلا

وسيلة للإشباع و الأداة التي يتم بها الإشباع.⁴

¹ المرجع نفسه،ص324

² منال طلعت ، مرجع سبق ذكره،ص254.

³ منال طلعت ، مرجع سبق ذكره،ص263.

⁴ كمامسي جمعة ، حول نبيلة ، مرجع سبق ذكره،ص68.

* هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، فهي تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبهذا يفترض من هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء (الغير عادي) ¹.

* الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب عن ذلك السلوك. هذا الأخير الذي يدفع المؤسسة التنافس والاستمرارية.

إذا فالحوافز بالنسبة للعامل تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع درجة من الكفاءة والفعالية بغية الحصول على تميز مادي أو معنوي، بالإضافة إلى الحافز هو نتيجة الحاجة أو الشعور بإشباع حاجة معينة موجودة لتحقيق هذه الحاجة، كما أنه يشترط للحصول على الحافز أن يكون أداء هذا العمل متميز ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ب-أسس منح الحوافز أهم معيار لمنح الحوافز هما التميز في الأداء بالإضافة إلى :

الأداء: ويعني التميز في الأداء أي ما يريد عن المعدل النمطي للأداء مهما كان شكل النتائج النهائي له

المهارة:الأخذ بعين الاعتبار تعويض الفرد ومكافأته بحسب ما قد يحصل عليه من شهادات أعلى وغيرها **المجهود** : بمكافأة الفرد على المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها ليصل إلى النتائج النهائي و **الأداء المتميز الأقدمية** : ويقصد بها طول وامتداد الفترة التي يقضيها الفرد في العمل ومكافأته على ولائه وانتمائه ².

¹ زبني كوكب، حوتية مامة، مرجع سبق ذكره، ص22.

² كماسي جمعة، حول نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص69.

الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

الحوافز المادية: تتمثل في الحوافز النقدية ، منها الأجور ، والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح .

الحوافز المعنوية : فهي متمثلة في بفرض الترقية، الشكر والامتنان، ورسائل الشكر، وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل .

الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية :

الحوافز السلبية : وهي متمثلة بالتهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب ، والإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة .

الحوافز الإيجابية : وهي متمثلة بالحوافز المادية ن وعلى أشكالها كالعلاوات والمكافآت والترقية ، والمشاركة في الأرباح .

الحوافز الفردية والحوافز الجماعية :

الحوافز الفردية : وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وبين إنتاجه الحوافز الجماعية : وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وبين عمل الجماعة ، كأن يكون العمل جماعيا ، وأن العائد الفردي يتوقف على نتائج الجماعة

د - شروط نجاح نظام الحوافز¹: لنجاح نظام الحوافز يشترط :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 265، ص 266.

- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف على الأفراد .
- تحديد الوقت الملائم لتنفيذ نظام الحوافز .
- أن تضمن استمرارية الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الأفراد .
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

هـ - خطوات وضع نظام تحفيز : كل نظام تحفيز لابد أن يمر بالخطوات الأربعة التالية:

*تحديد أهداف الحوافز : تحديد الأهداف التي يحفز العامل على أساسها لتحفيزها .

*دراسة الأداء : قيام المنظمة بتحديد الأداء المطلوب ومقارنته بالأداء الفعلي .

*تحديد ميزانية الحوافز: تحديد المبلغ الإجمالي.

* وضع قواعد النظام: أي ترجمة النظام في شكل مراحل متتالية¹.

3الرضا: تعتبر المنظمة التحفيز استثمارا في مواردها البشرية،وهذا قصد الحصول على اداء جيد في

المستقبل يظهر في تحسين سواء مستوى الانتاج كما ونوعا،ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة

انتمائهم للمنظمة وبالتالي تصبح اهداف المنظمة هي اهدافهم،وفي هذه الحالة يتحقق الرضا على

الاجر،والاجراءات الخاصة بالعمل،وعن الرؤساء والزملاء والنشاطات المختلفة² وهذا مايعرف بالرضا

الوظيفي .

أ:تعريف الرضا الوظيفي: هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح اوالسعادة،لإشباع الحاجات والرغبات

والتوقعات مع العامل نفسه وبيئة العمل.

¹ سمية قداش ، مرجع سبق ذكره ، ص98 .

² نفس المرجع ، ص100 .

هو محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يجنيه فعلا من هذا العمل، ومن هذه العلاقة نستطيع تحديد مستوى الرضا عن العمل¹. الذي يولد لدى الفرد درجة معينة من المشاعر اتجاه المنظمة.

فبصفة عامة يمكن القول ان كلما تراكمت وقوت المشاعر المتعلقة بالرضا، فهي تظهر في سلوك الفرد سواء داخليا او خارجيا.

ان العلاقة بين الرضا والأداء هي علاقة شرطية أي توجد فقط عندما حوافز وعوائد بناء على الأداء الفعلي للفرد وفي هذه الحالة يكون الرضا نتيجة للأداء حيث ان الاشباع التي تحققها الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد، تنتج كأثر او نتيجة لمستوى الاداء الذي حققه الفرد فاستحق به، ان يحصل على هذه الحوافز، ويرتفع الاداء كلما استطاع نظام الحوافز، ان يحسن في نوعية المورد البشري وذلك من خلال الترقية والتدريب، والاستغلال الامثل للموارد من خلال التنسيق وتوزيع العمل والمسؤوليات وإقامة علاقات اجتماعية وتنظيمية مناسبة، وتوجيه ثقافة المؤسسة وتأثيرها على قدرة وإدارة العاملين في الإنضباط وأداء الجيد في المؤسسة².

عندما يحقق نظام الحوافز اداء جيد فهذا يعني ان المنظمة فعالة وكفؤ من خلال كفاءة وفعالية عاملها، فهو يساهم في بناء واقع المؤسسة الداخلي والمتمثل في شخصية العاملين، وحاجاتهم، وطموحاتهم..... الخ وواقعها الخارجي الذي يبرز في شدة المنافسة ورغبة في التميز..... الخ في تحقيق أداء جيد مما يدفع بالمنظمة الى المواصلة في نظامها التدريبي وتقديم الحوافز قصد ضمان التميز وفعالية³.

أ- مفهوم التخطيط:

¹ محمد علي شبيب، السلوك الانساني في التنظيم، القاهرة، ط2، 1976، ص230.
² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، الدر الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص219.
³ أنور سلطان، المرجع السابق، ص219.

هناك العديد من التعاريف الخاصة بمفهوم التخطيط نذكر منها ما يلي:

-تعريف فايول: "إن التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته."

-تعريف جونز: "التخطيط هو اختيار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة."¹

-تعريف كونتز: "إن التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه."

-تعريف تيري: "إنه الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتمدها بالضرورة لتحقيق النتائج المنشودة.

وانطلاقاً من هذه التعريف يمكن استخلاص مفهوم التخطيط

التخطيط: هو عملية تفكير مسبق لما ينطوي عليه المستقبل، وقبل أن يتخذ القرار بشأنه لذلك فالتخطيط يعتمد على مبدئين أساسيين هما التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل والمتغيرات المتعلقة به، ثم الأهداف المراد تحقيقها جراء شروع في وضع خطط وتنفيذها.

أهمية التخطيط ومزاياه:

يمكن إيجاز أهم الإيجابيات التي يحققها التخطيط بما يأتي:

- يؤدي التخطيط إلى تقليص الجهود والنققات الاجتماعية والمادية عن طريق أفضل البدائل التي تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ -علي الشقولي: إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، دط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دت، ص176.177

- يسهم التخطيط من خلال تحديده للأهداف والوسائل المؤدية، لبلوغه وإلى تفويض السبل الكفيلة برقابة الخطط من الناحيتين الكمية والنوعية بشكل يؤدي إلى تحديد الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشكل يؤدي إلى استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بصورة عقلانية.
- يؤدي التخطيط أيضا إلى إطلاق فاعلية الأفراد وإمكانات الإبداعية من خلال تنفيذ الأهداف بصورة يتم من خلالها استثمار الفعل البشري بشكل سليم ولذا فإن الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية غالبا ما يؤدي التخطيط السليم إلى بروزها بصورة واسعة وأكثر عمقا¹.
- ويتصف أداء وظيفة التخطيط بأربع سمات أساسية هي:
 - الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.
 - استباق الوظائف الإدارية الأخرى، إذ لابد من ممارسة هذه الوظيفة قبل أي منها.
 - شمولها ضمن وظائف المدير مهما كان مستواه في هيكل المنظمة.
 - الكفاءة بمعنى أن التخطيط لا بد أن يأتي بمنافع تفوق كلفة القيام.
- فالتخطيط أداة الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة ويستبق أنشطتها وجهودها وتطوير من الناحيتين الكمية والنوعية².

كما يقوم التخطيط على جملة من المبادئ نذكر منها:

- **تحديد الهدف:** تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة وهي تخلق بفعل اداري لمجموعة من الأفراد وتتبع الأهداف من رسالة المنظمة للمجتمع، وتتحدد هذه الأخيرة في الإجابة على جملة من تساؤلات أساسية منها لماذا تأسست المنظمة وما هي طبيعة نشاطها. وتتفاوت الأهداف من منظمة إلى

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كظم حمود: مرجع سابق، ص 408 - 409
² - كمل بيزر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي، ط2، الجامعة اللبنانية، 2000، ص 127

أخرى وهي غالبا ما تكون مجموعة أكثر من هدف واحد، ومن الأهداف ما هو طويل الأجل، وهو الأساس الذي تنطلق منه عملية صياغة الأهداف الفرعية، ولا بد للأهداف الثقافية في التفعيل نزولا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، أن تكون متوافقة مع تخصصات¹.

- الواقعية: يعد مبدأ الواقعية من أهم المبادئ الأساسية لنجاح مهمة التخطيط، سيما وأن واقعية

التخطيط تعني أن الخطط الموضوعة لا بد أن تكون، ضمن إمكانية المنظمة الحالية والمتصورة في

المستقبل، ومن حيث القدرات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وعدم تجاوزها بالشكل الذي يخرج

عن واقعية الخطة وفي التصدي لمتطلبات إنجاز المهمات الموكلة للمنظمة، وبالمقابل فإنه من

الضروري وضع الخطط المتواضعة التي لا تحقق طموحات إدارة المنظمة.

- استمرارية التخطيط: يشير مبدأ استمرارية التخطيط إلى أن الخطط الموضوعة لا تنتهي بمجرد تحديد

الأهداف ووضع الخطط، بل يعقب عملية التخطيط قيام المنظمة بتنفيذ الخطة ثم رقابة العمليات

التنفيذية بغية معالجة جوانب الانحراف الحاصلة في عملية التنفيذ، لذا فالخطط الموضوعة لا تحقق

أهداف المنظمة إلا إذا اتسمت بالاستمرارية².

وعليه فالتدريب والحوافز والتخطيط، هم من أهم العناصر المهمة في زيادة ورفع مستوى الاداء

الاداري للفرد، قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فحاجات الفرد ورغباته وشعوره بالنقص

والإكتفاء يتطلب تحفيزه و إخضاعه لتكوين قصد تطوي تحقيق الاهداف المخطط لها من قبل المنظمة

واستمرارها.

1- كمال بوز: مرجع سابق، ص130

2- المرجع نفسه، ص165

خلاصة الفصل:

يهدف القائمون على المنظمة إلى تحسين أساليب العمل و ذلك من خلال العمل على تغيير المهارات العاملين و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوكيات التي يتبعونها في أداء أعمالهم ولا يتم ذلك الا باستثمار الموارد البشرية باللجوء التطوير العاملين عن طريق تدريبهم بعد تحديد و حصر الاحتياجات و إعادة تأهيلهم و منع تقادم معارفهم و مؤهلاتهم الحديثة بشكل مستمر لمواكبة التغيرات الحاصلة و المستمرة التي يتميز بها عصرنا أو لتهيئة بعضهم لمراكز مسؤولية أعلى أو بهدف التحسين المستمر في الأداء الإداري بهدف الموقع التنافسي للمنظمة، والقيادي لكي تكون منظمة فعالة ،من خلال وضع خطط وتحديد اهدافها المرغوبة،وفي نفس الوقت المحافظة على الافراد العاملين داخلها وتطويرهم الذين يضمنون لها الاستمرارية وتحقيق الاهداف باقل التكاليف واسرع وقت ممكن.

الخاتمة

يعتبر الافراد في المنظمة المورد الأساسي لإستراتيجياتها واسباس فعاليتها، فأداء وكفاءة الافراد المنتمين للمنظمة يحقق للمنظمة النجاح و التميز في بيئة شديدة التنافس، من ثم سيكون أساس الميزة التنافسية مستقبلا هو قدرة على وضع هيكل اجتماعي يستطيع توليد قيم المنافسة مع المنظمات الاخرى، فهي حوصلة من الموارد و الكفاءات التي يجب تثمينها، و رغم الطابع المفاهيمي لموضوع الاداء الاداري في المنظمة المتميز بالاختلاف، إلا أن هناك عددا متزايدا من المنظمات التي تهتم بتطويره، قصد تكوين منظمة اكثر فعالية وتحقق اهدافها من جهة، ومن جهة اخرى التحكم في الكفاءات التي تضمن استمرارها مستقبلا.وقدرة المنظمة على تكييف المنظمة مع محيطها بهدف تحسين الأداء الاداري و التنظيمي للمنظمة و تثمين المورد البشري، من خلال تحويل سلوك الافراد و مهارتهم المكتسبة لصالح المنظمة وذلك حسب قدرتهم على تحقيق فعالية للمنظمة.من خلال القدرة و باستمرار على الإصغاء إليهم و الاتصال بهم و إشباع حاجياتهم بإعطاء تحفيزات للأفراد، و تدريبهم الشيء الذي يضفي على المنظمة فعالية مقارنة بالمنظمات الاخرى والتميز .

فالرهان الحقيقي لأية منظمة يتمثل في كفاءاتها مهما يكن مصدرها، الذي يجعل المنظمة أكثر فعالية مقارنة بمنافسيها.

فالمؤسسات الجزائرية مطالبة بإعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري من خلال التكوين و التدريب و التعليم و تثمين الرأسمال الفكري من شأنه المساهمة في تأهيل المؤسسة و السماح لها باكتساب ميزات تنافسية تضعها في طريق التطور و تمكنها من مواجهة التحولات و مواكبة التغيرات و التكيف مع المحيط. مما يساعد على الرفع من فعالية المنظمة في تحقيق اهدافها المخطط لها والاستقرار والاستمرارية. من جهة و رفع من مستوى اداء الإداري للفرد من جهة أخرى، لأنه كلما كان مستوى الاداري للأفراد في المنظمة عالي كلما كانت المنظمة فعالة وتحقق اهدافها.

فالأداء الاداري يؤثر على فعالية المنظمة وعلى توجهاتها وتحقيق اهدافها والمحافظة على استقرارها واستمرارها

التوصيات:

كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها ما يلي:

- ✓ اهتمام بإدارة المواد البشرية من حيث ميولاتها وتوجهاتها، وتنمية قدراتهم التي تساعد على تحسين ادائهم، وشعورهم بالإنتماء للمنظمة.
- ✓ تنويع عمليات تحسين الاداء الاداري من خلال التدريب والتخطيط.....لأنها الوسيلة المهمة في الارتقاء بالاداء الاداري الكلي ومن ثمة زيادة فعالية المنظمة.
- ✓ الاعتماد على نظام رقابي جيد في العمل الذي يؤدي الى تحسين اداء المنظمة.
- ✓ إستخدام طرق عادلة ومعبرة لتقييم الأداء.
- ✓ تقديم حوافز معنوية لتشجيع العمال على المبادرة في العمل والاستقرار لان الحوافز المادية وحدها لا تكفي.

قائمة المراجع

1. بدر ،حامد رمضان .(1995).السلوك التنظيمي .ط. 6. الكويت :دار القلم للنشر والتوزيع.
2. بركات نعيمة : دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر ، 2004 /2005 .
3. حنفي محمود سليمان. السلوك التنظيمي والأداء .دار الجامعات المصرية. الإسكندرية .1975.
4. سعيد محمد المصري إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية،الدار الجامعية، القاهرة، 2002.
5. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
6. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، 09-10 مارس 2004 .
7. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر 2006 .
8. صلاح الدين عون الله ،مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية،مجلة الادارة العامة،الرياض،السعودية،العدد54جويلية1987
9. عايدة خطاب : العولمة و إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2001 .
10. عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000.

11. عمر وصفي عقيلي و آخرون ، "المنهجية المتكاملة للإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
12. كمامي جمعة ،لحول نبيلة ، دورا لكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة التخرج علوم التسيير جامعة ورقلة 2005)
13. محمد القاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، (2000).
14. محمد حسن أحمد، ادارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2008.
15. محمد سعيد انور سلطان. السلوك التنظيمي. الدرالجامعية. الاسكندرية 2003.
16. محمد علي شهيبي. السلوك الانساني في التنظيم. القاهرة. ط. 1976 .
17. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة (الاسكندرية ،الدار الجامعية، 2002، 2001) .
18. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة (الاسكندرية ،الدار الجامعية، 2002، 2001) .
19. محمد محمد الهادي، ادارة الاعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض
20. منال طلعت محمود، اساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
21. مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، ط3، عمان، دار مجلاوي، 1998
22. موسى توفيق واخرون، تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان.
23. منى مسغوني ، سمية قداش ، دور وأثر تسيير الكفاءات البشرية وإستراتيجية التنافس في تحقيق الميزة التنافسية (إستراتيجية الجودة الشاملة) 2003 .

24. أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، الإسكندرية. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. 1996.
25. أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. انجليزي فرنسي عربي. مكتبة لبنان. لبنان. 1982.
26. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، د.ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
27. أحمد ماهر : الإدارة {المبادئ و المهارات} ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
28. احمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: ادارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، الاسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 1999.
29. الايمام سلمه. علاقة الاداء بالمناخ التنظيمي.رسالة ليسانس. جامعة ورقلة. الجزائر. 2004.
30. الطاهر مجاهدي. التدريب المهني وأثره على الأداء.رسالة ماجستير. غير منشور. جامعة الجزائر. 2002.
31. جمال مرسي وثابت ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000،
32. -جون جاكسون وآخرون. نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. الرياض. معهد الإدارة العامة. سنة 1988
33. -جون ه جاكسون وآخرون . نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. الرياض. معهد الإدارة العامة. سنة 1988
34. -خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007

35. الداوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999/1998
36. ديف فرانسيس : القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1995 ،
37. راوية حسن. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية . الإسكندرية 2001. ص 209 عايدة حطاب. التخطيط الاستراتيجي. القاهرة. دار الفكر العربي. القاهرة 1989.
38. سعد بحيري، "التخطيط الإستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة-جمهورية مصر العربية، فيفري 2007، ص 234-235.
39. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2007،
40. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.
41. عرابة الحاج ،بن حامد عبد الغني، دور راس المال الفكري في تحقيق الاداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان. ادراة وقياس راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و14 ماي 2008
42. علي احمد عبد الرحمان عباصرة، محمود العيواة الناضل، الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع الاردن، 2006،
43. علي السلمي. تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة. القاهرة. 1998.
44. محمد مسعود وبرغدة. الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم. رسالة ماجستير. غير منشورة. جامعة الجزائر. الجزائر. 2002.

45. علي الشرقاوي :إدارة الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، د.ط، دار النهضة العربية،

بيروت، لبنان، د.ت

46. علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002

47. عيشوش خيرة،التعلم التنظيمي كأساس في تحسين اداء المنظمة-دراسة حالة رسالة ماجستير في

العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر،

2011/2010،

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكرات
أب-ت-ث	مقدمة
	الفصل الأول: ماهية الاداء الاداري
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم الأداء
16-9	المطلب الأول: تعريف الأداء وعلاقته ببعض المفاهيم
21-17	المطلب الثاني: أنواع الأداء
22	المطلب الثالث: مكونات الأداء
23	المبحث الثاني: تحسين الأداء الإداري
21	المطلب الأول: تعريف الأداء الإداري
22	المطلب الثاني: عناصر الأداء الإداري
26-23	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري
28-27	المطلب الرابع: قياس الأداء الإداري
29	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء الإداري
32-29	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الإداري
38-32	المطلب الثاني: مبررات تقييم الأداء الإداري و آليته
42-38	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء الاداري
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني: الفعالية التنظيمية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية ومدخلها
47-46	المطلب الأول: تعريف الفعالية التنظيمية
53-47	المطلب الثاني: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

55-53	المطلب الثالث: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية
55	المبحث الثاني: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة والعوامل المؤثرة فيها وصعوبات قياسها
58-55	المطلب الأول: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
58	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية المنظمة
61-59	المطلب الثالث: صعوبات قياس فاعلية المنظمة
61	المبحث الثالث: اثر مستوى الاداء الإداري على فعالية المنظمة
68-60	المطلب الأول: عمليات الاداء الإداري
70-69	المطلب الثاني: استخدام نتائج التقييم الإداري
83-71	المطلب الثالث دور عمليات الاداء الإداري في فعالية المنظمة:
84	خلاصة الفصل
86-85	الخاتمة
87	قائمة المراجع
92-88	فهرس المحتويات