

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية

# إدارة التميز كآلية لتطوير أداء العاملين مديرية البريد لولاية تيسمسيلت أنموذجاً

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة وجماعات محلية

إشراف الدكتورة:

سعدي عائشة

إعداد الطالبين:

بوزيوان العربي

متنة نور الدين

أعضاء اللجنة المناقشة

د/زيتوني محمد ..... رئيساً

د/سعدي عائشة ..... مشرفة ومقررة

أ/قوق علي ..... مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017



# الإهداء

-إلى أرواح شهداء الطائرة المنكوبة أبريل المنصرم راجيا من المولى عز وجل إن  
يتغمدهم برحمته الواسعة ويرحمهم.

-إلى والديا العزيزين .

-إلى الإخوة، والأخوات ، والأصدقاء .

-إلى ابنتي جنى

نور الدين

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في

عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي وابني محمد، وإلى حسام ووصال

وإلى كل الأصدقاء في العمل، وفي الدراسة.

وإلى كل الأهل والأقارب.

العربي

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووقفنا لانجاز هذا البحث.

ثم الشكر إلى السيدة أستاذتنا الفاضلة الدكتورة سعدي عائشة , التي نتقدم لها بجزيل  
الشكر والتقدير على إشرافها لانجاز هذا البحث , ومنحها لنا الكثير من النصح و  
الإرشاد , فكانت بذلك نعم الموجه و المشرف .

إلى الأخ سرور العامل بمصلحة بريد الجزائر و ذلك لدعمه و مسانדתه لنا .

الشكر الجزيل للسادة الأساتذة الذين يتفضلون بمناقشة هذا البحث .

كل الاحترام و التقدير لجميع أساتذة المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي

,الذي واكبوا تكويننا طوال مدة مسارنا الدراسي في هذا المركز .

بوزيوان العربي

متنة نور الدين

## ملخص الدراسة

إن عملية تطوير أداء العاملين داخل المنظمة من أهم العمليات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة لضمان بقائها واستمراريتها، وتحقيق ميزتها التنافسية، ولأن انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة هي السبيل الوحيد لذلك نجد أسلوب إدارة التميز هو الأجمع والأطوع لذلك، فالمنظمات اليوم تلجا إلى تبني نماذج إدارة التميز بدرجات متفاوتة ، كونه سبيل يعتمد على إدارة المعرفة من خلال حسن استثمار التجارب التي مرت بها المنظمات وتصويب الاختلالات السابقة يطرح بديل عن التجارب الفاشلة .

فالتميز الإداري هو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه، فالسعي إلى تبني إدارة التميز ضرورة ملحة في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالمية.

و تهدف دراستنا بشكل عام، إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء العاملين في بريد الجزائر مع استخدامنا تقنية المسح الشامل وتقنية المقابلة الحرة بميدان البحث، وقد صممنا استبيان ضم 25 سؤال لجمع آراء عينات الدراسة التي بلغت 37 عينة لتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إيلاء إدارة التميز الاهتمام الكافي من قبل إدارة البريد و المواصلات، وممارسة مستوى التقييم الذاتي للتميز في إدارة البريد بشكل دوري، والاهتمام بتدريب وتكوين العاملين للتعامل مع معايير التميز .

## **Résumé de l'étude:**

Le processus de développement du rendement des employés au sein de l'organisation, les plus importants processus clés poursuivis par l'Organisation, afin d'assurer sa survie et la continuité, et pour obtenir un avantage concurrentiel, et parce que l'adoption de méthodes de gestion modernes dans la gestion, est la seule façon, nous trouvons le style de gestion de l'excellence est la plus efficace et Alotoa Par conséquent, les organisations sont aujourd'hui recours Adopter les modèles de gestion de l'excellence à des degrés divers, car cela dépend de la gestion des connaissances par le bon investissement des expériences vécues par les organisations, et la correction des déséquilibres précédents offre une alternative aux expériences ratées.

L'excellence de la gestion est le résultat de l'application d'un ensemble de critères qui permettent à l'organisation d'atteindre des résultats compétitifs sans précédent La poursuite de la gestion de l'excellence est une nécessité urgente compte tenu des changements environnementaux et de la compétitivité mondiale.

Et notre étude vise généralement à reconnaître l'efficacité de la gestion de l'excellence et sa contribution à la création du développement de la performance des employés dans le courrier Algérie, avec notre utilisation de la technologie de balayage complet et le domaine technique de la recherche correspondante, et a conçu un questionnaire de 25 questions pour recueillir les opinions des échantillons d'étude, qui se sont élevés à 37 étude échantillon fournit un ensemble de recommandations, le plus important de la nécessité de prêter attention à la gestion de l'excellence suffisante par l'administration postale et le transport, et la pratique du niveau d'excellence d'auto-évaluation dans la gestion électronique périodiquement, et attention à la formation du personnel pour faire face aux normes d'excellence

مقدمة

إن الاهتمام بدراسة إدارة التميز من قبل الباحثين، لم ينل الاستحقاق الكافي كون هذا النوع يصنف ضمن مفاهيم الإدارة الحديثة والتي برز الاهتمام بها بشكل خاص في الآونة الأخيرة مع محاولة بعض الدول تبني نماذج إدارة التميز، وكان الوضع كذلك لبعض المنظمات التابعة للقطاع العام في الجزائر .

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغيرات، والتحديات الهائلة التي حدثت في ميادين العلم والاتصالات، وينظر اليوم إلميدان البريد والمواصلات على أساس الدور المتميز الذي يمكن أن يواكب هذا التغير، وبالتالي فإنه لا يمكن للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة (فرع ولاية تيسمسيلت)، بان يحقق أهدافه إذا كانت أوضاعه غير مستقرة وبرامجه غير قادرة على تلبية احتياجات المجتمع، وأهدافه غير محددة المعالم .

حيث إن قطاع البريد والمواصلات قطاع حساس، فهو شريان المجتمع المعاصر، ومن خلال هذا كله جاء الاهتمام بتطوير أداء هذه المنظمة العمومية، من خلال التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى، حتى من المستوى القياسي المطلوب

إن حقل البريد والمواصلات على مستوى العالم وفي الجزائر من الحقول الخدمائية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها. وهذا لضمان استمراريته والريادة والتحسين المستمر للأداء، وان كان هناك بطء في اعتناق الفعلي لبعض هذه الأساليب الإدارية الحديثة وهذا ما تعرفه جل المنظمات في العالم العربي عامة والجزائر خاصة بحسب رأي المنظمات العالمية المتخصصة في هذا المجال .

وموضوع دراستنا يدور حول دور إدارة التميز في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة، التي نسعى من خلاله إلى توضيح العلاقة التكاملية بين إدارة التميز وتطوير أداء العاملين.

وقد أجرينا بحثنا بمؤسسة البريد؛ والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة (تيسمسيلت)، هذه المنظمة التي تسعى لتحسين خدماتها والرقمي بها، وصولاً إلى التميز في أداء العاملين، وقد قسمنا دراستنا إلى فصول ثلاث:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لإدارة التميز يضم مباحث ثلاث، المبحث الأول يعالج ماهية إدارة التميز، المبحث الثاني متطلبات وأسباب إدارة التميز، المبحث الثالث أهم نماذج و مداخل إدارة التميز، التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بإدارة التميز، أما الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري لأداء العاملين، بمبحثين أولهما: ماهية أداء العاملين، البحث الثاني: تقييم أداء العاملين، و الفصل الثالث بعنوان دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت، فقد شملت على تعريف بميدان البحث مع المنهج، و التقنيات المتبعة في جمع وتحليل بيانات الفرضيات، لنصل في الأخير إلى الاستنتاج العام واقترح بعض التوصيات لأجل المواصلة في مثل هذه المواضيع .

## أ / أسباب اختيار الموضوع:

إن إدارة التميز من أهم المواضيع التي شغلت حيزا كبيرا في علم الإدارة الحديث ,وهي موضوع صعب الدراسة لأنها تتعلق بالموارد البشري ضمن المنظمة، وقد جاءت دراستنا حول هذا الموضوع للأسباب التالية:

### 1/ الأسباب الموضوعية:

- أ- محاولة التعرف على ماهية إدارة التميز .
- ب- محاولة ترسيخ ثقافة إدارة التميز في المنظمات الوطنية .
- ج- جودة الموضوع وأهميته البالغة في العمل الإداري .
- د- إثراء المكتبة بموضوع جديد و مادة معرفية وعلمية جديدة.
- هـ- محاولة التعرف على أهمية إدارة التميز من اجل تحسين أداء العاملين في المنظمات الوطنية.

### 2/ الأسباب الذاتية

- أ- حضورنا لمناقشة رسالة الدكتوراه للأستاذة الفاضلة سعدي والتي كان موضوعها حول إدارة التميز حيث ولد لدينا دافعا للبحث في هذا الموضوع.
- ب- الرغبة في الحصول على شهادة الماجستير.

ج.- حب الاطلاع والاكتشاف خاصة في مواضيع الموارد البشرية .

د- حب البحث في موضوع إدارة التميز .

هـ- الانطلاق في مشاريع جديدة بدء من هذا الموضوع .

## ب/أهداف الدراسة:

أ- محاولة إلقاء الضوء على إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن العاملين من التعامل مع التحديات التي تواجههم بهدف تطوير الأداء .

ب- محاولة التعرف على مدى توفر العناصر الأساسية لضمان نجاح عملية إدارة التميز في المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة (فرع ولاية تيسمسيلت).

ج- تهدف الدراسة للتعرف على العوامل التي تعوق التطبيق الناجع لإدارة التميز في بريد الجزائر.

د- محاولة التعرف على أهم النتائج وبالتالي تقديم توصيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق نظام فعال في المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة (فرع ولاية تيسمسيلت).

## ج / الإشكالية

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن أو أكثر بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة، وتستدعي تغييرا أساسيا في الإستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد الإداري، و التكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، و التغيير في الهياكل الاقتصادية و السياسية، وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها، فيتطلب منها أن تكون سريعة التكيف والاستجابة والأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع المحافظة على استمرارها، وقد واکب ذلك تغير متطلبات المستهلكين والسعي إلى تحقيق رغبات ورضا العملاء. أصبحت المنظمات تسعى جاهدة في مسعاها نحو تحقيق التوافق و التميز باعتبارهما أداتين تمثيلتين وطريق أوسع لمواجهة التحديات وبلوغ الأهداف، خاصة على نهج إدارة التميز لأنها تهتم بمتطلبات وأمال العميل هذا الأخير الذي يقوم بعملية التقييم (مستوى الجودة تميز الخدمة أو المنتج).

ولأن تطبيق إدارة التميز على مستوى الإدارة أصبح ضرورة لها أهمية بالغة من أجل الانفتاح والتميز، وذلك من أجل إحداث تغيير مستمر في مستوى العمليات المختلفة على عدة مستويات. خاصة بعد تسجيل أخطاء إدارية تمارسها مختلف الإدارات من الانغلاق ودخول العاملين في نمط واحد لأداء العمل دون المحاولة بالتغيير أو التجديد، ما أدى إلى تراجع الميزة التنافسية داخل المنظمات.

تسعى دراستنا إلى تسليط الضوء على مزايا إدارة التميز في تطوير أداء العاملين طول مدة أداء العمل بأبعاده المختلفة حيث تركز مشكلة الدراسة في الإجابة عن الإشكالية التالية:

### - إلى أي مدى تسهم إدارة التميز في تطوير أداء العاملين؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات التالية:

أ- هل تتبنى إدارة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة - ولاية تيسمسيلت- آليات ونماذج إدارة التميز لتطوير أداء العاملين بها ؟

ب- كيف يسهم تكوين العاملين أثناء الخدمة في تطوير قدرات العاملين في المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة - تيسمسيلت-؟

### فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن الإشكاليات السابقة نقترح الفرضية الرئيسة الآتية :

إدارة التميز تسهم في تطوير أداء العاملين في مديرية البريد لولاية تيسمسيلت .

1- إن تبني نماذج إدارة التميز في المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والرقمنة - تيسمسيلت - يرفع من أداء العاملين.

2- للتكوين أثناء الخدمة فعالية في تطوير قدرات العاملين في مديرية البريد لولاية تيسمسيلت.

هـ- مفاهيم الدراسة:

أ- المنظمة: مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، والتي تؤدي إلى التعاون فيهم من أجل تحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>.

المفهوم الإجرائي: وحدة متناسقة ومتكاملة تتناسق فيها مختلف الأنشطة مع الأهداف المسطرة للحصول على عائد مادي أو معنوي لصالح المجتمع.

ب- إدارة التميز: القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق الرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة<sup>2</sup>.

المفهوم الإجرائي: عمل المنظمة على التميز على باقي المنافسين من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها أو خدماتها.

ج- التميز المؤسسي: حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى به العملاء، وكافة أصحاب المصلحة (علمي)<sup>3</sup>.

المفهوم الإجرائي : هو تقديم الخدمات جميعها بكفاءة ممتازة وفعالية، وذلك بإتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب والأصعدة، والعمل للحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر.

د- التميز بتقديم الخدمة: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتفوقات وطموحات المتعاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد بيجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، (الإسكندرية: الكتب الجامعي الحديث، ط1، دس)، ص195.

<sup>2</sup> - علي السليمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: جامعة القاهرة، ط1، 2002)، ص04.

<sup>3</sup> علي السليمي، خواطر الإدارة المعاصرة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001)، ص23.

<sup>4</sup> محمد إدريس وآخرون، إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة تقييم التوازن، (الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2009)، ص90.

المفهوم الإجرائي: مجموع العمليات المستمرة الخاصة بالمنظمة دون غيرها التي تعمل على تلبية مطالب المتعاملين.

هـ- التمكين الإداري: منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد والحرية للعمال لتجعل منهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية<sup>1</sup>.

المفهوم الإجرائي: إتاحة الفرصة للآخرين من اجل زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال إعطاء السلطة والحرية داخل المنظمة.

ز- التكوين: برامج متخصصة، تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات.<sup>2</sup>

المفهوم الإجرائي: هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات.

### ز/الدراسات السابقة :

للقوف على معارف جديدة تتعلق بموضوعنا فضلنا توظيف والاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تناولت إدارة التميز في علاقتها بأداء العاملين وذلك من اجل إضفاء مزيدا من الموضوعية و المصدقية لبحثنا هذا ومنها نجد:

أ/ الدراسة الأولى: المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د عن جامعة البليدة 02 من إعداد سعدي عائشة سنة 2016/2015 .

وقد انطلقت التساؤلات الآتية:

<sup>1</sup> - مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الأردن:الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010)، ص167.

<sup>2</sup> - أحمد وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002)، ص86.

- كيف تساهم المنظمة بإتباع سياسة التعلم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز؟

- مامكانة إدارة الوقت في تحقيق إدارة التميز؟

وقد كان مجتمع الدراسة يتكون من 70 فرد عامل بالمؤسسة. مع إتباع تقنية الاستمارة بالمقابلة . واستخدام شبكة الملاحظة كتقنية مدعمة .

لتكون النتائج كما يلي:- من خلال ما جاء في تصريحات هؤلاء المبحوثين، نجد أن الاهتمام بعامل الوقت أثناء تأدية الخدمة من العوامل الرئيسية والهامة التي تسعى الإدارة لشرحها لكافة الموظفين، وهذا راجع بالدرجة الأولى لطبيعة الخدمات المقدمة من قبل هذه المديرية، وكذلك إلى اعتبار الوقت مورد أساسي يجب استثماره لخدمة مصالح المنطقة سعياً منها نحو التميز والفعالية داخل المجتمع .

ب / الدراسة الثانية: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز، إيهاب عبد ربه سهمود . سنة 2013. وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما مفهوم إدارة التميز؟ ما النموذج الأوربي للتميز؟

- ما مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي للتميز؟

- ما الصعوبات التي تحول دون تحقق إدارة التميز بجامعة الأقصى وفقاً للنموذج الأوربي؟

وقد كان مجتمع البحث أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وستة عشر (116) مفردة وزعت عليها الاستبانة، ولقد تم استرداد ثمانية وتسعون (98) استبانة واستبعاد (5) استبيانات لعدم مطابقتها للشروط، حيث بلغت نسبة المردود (80%). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن 60%. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج

الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلي حاجات سوق العمل. الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، جامعة الأقصى.

ج/ الدراسة الثالثة: إدارة التميز في القطاع العام الأردني (دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول مدى تطبيق معايير التميز)، رسالة ماجستير، إعداد الطالب غسان غريب الدويري، جامعة مؤتة، 2006.

وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية :

- ما مفهوم إدارة التميز وما أسسها؟ وما عناصرها؟

- ما مدى توفر العناصر الأساسية لإدارة التميز في القطاع العام الأردني؟

- ما العوامل التي تعوق تطبيق معايير إدارة التميز؟

وقد وجه الباحث 413 استبيان إلى المديرين في 12 منظمة حكومية مختلفة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل ومن أهم النتائج المتحصل عليها :

- إن إدراك مدى توافر معايير التميز في المنظمة يؤدي إلى مستوى عال في تطبيق إدارة التميز.

- إن النمط القيادي في المنظمة يؤثر على تطبيق إدارة التميز

- إن معوقات التميز تؤثر سلباً على تطبيق إدارة التميز

- إن جوائز التميز تلعب دوراً هاماً جداً في تعزيز ثقافة التميز.

د/ الدراسة الرابعة: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، رسالة ماجستير إعداد زياد مفيد قاضي، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية :

- هل هناك أثر للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والتعيين، نظم التعويض التدريب والتطوير، مشاركة العاملين ) على أداء العاملين؟

- هل هناك اثر لأداء العاملين في الجامعات الخاصة على أداء الجامعات العممة في الأردن ؟

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة والتي يبلغ عددها 20 , اما عينة الدراسة فتكونت من إداريين : مدير الجودة , مدير الموارد البشرية، مدير القبول والتوجيه، مدير اللوازم، مدير العلاقات العامة، مدير التدريب، المدير المالي .

وقد تم توزيع 103 استبانته تم استرجاع 92 منها .

واهم النتائج :

-إنأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبطبنظم التعويضات المتبع, وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويض في الجامعات الخاصة غير فعال.

- إنأداء الجامعات الخاصة في الأردن، غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها

- هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة في الأردن,وأداء العاملين فيها ,وهذا يدل على أنأداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين.

**علاقة الدراسات السابقة بدراستنا الحالية :** ومما لاحظناه من خلال الدراسات السابقة, نجد أن الدراسات حول إدارة التميز وعلاقتها بتطوير أداء العاملين محدودة، وهذا راجع لجدّة الموضوع وخاصة في ميدان إدارة التميز,وقد ساعدتنا هذه الدراسات على الابتعاد عن تكرار بحث سبقنا إليه آخرون ,وخلصنا من صعوبات التي وقع فيها غيرنا، وقد قادتنا إلى الاتجاه السليم ،و أعطتنا تصورا أوليا خاصة حول ميدان البحث .

فعملنا على إغناء مشكلة بحثنا بالمعارف والدراسات والفرضيات والمسلمات والنتائج التي توصل إليها الآخرون وتزويدنا بها، وهذا يعني بالضرورة إثراء معلوماتنا معرفياً حول البحث وأخذ خبرة واسعة نتزود بها من أجل تحقيق مستوى طموح بحثنا.

أما جديد دراستنا فهو تناولنا لموضوع إدارة التميز في علاقتها بتطوير الأداء, إذ سنحاول التركيز على أهم متطلبات إدارة التميز في تطويرها للأداء بالاطلاع على نماذج التميز وأهمية التكوين أثناء الخدمة كبعد من

أبعاد إدارة التميز. والتعرف على ماهية الأداء المتميز الذي هو وليد هذه الإدارة المتميزة. مع محاولة تفسير وإعطاء صورة أوضح عن وضعية إدارة التميز داخل منظمة جزائرية وهي بريد الجزائر.

### ذ/صعوبات الدراسة:

- عدم وجود ميدان يلاءم موضوعنا المطروح للدراسة في ولايتنا؛
- طبيعة الموضوع من جدة و تدخل العديد من الاختصاصات الإدارية العامة - السياسة العامة - الاقتصاد والتسيير , وهذا ما يتطلب التحكم في العديد من المصطلحات و النظريات المرتبطة بهذه التخصصات ؛
- غياب مرجعية أكاديمية تطرقت لإدارة التميز كتجربة في الجزائر, فمعظم الدراسات منفصلة أو نظرية ؛
- موضوع إدارة التميز موضوع جديد حيث لم يكن باستطاعة المبحوثين فهمه والإجابة عن الأسئلة؛
- التأخر في استرجاع الاستمارات والتباين في الإجابة عند المحدثين؛

# الفصل الأول

## الإطار النظري لإدارة التميز

## تمهيد

تواجه المنظمات العديد من التحديات، والمشاكل التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية، بداية مع المنظمات العالمية ثم الجمعيات المحلية وإملاءاتها القاضية بضرورة عوامة المنافسة وتحرير المبادلات بكل أنواعها، تحديات أسهم في بروزها و انتشارها عنصر الاتصالات و ثورة المعلومات التي تزامنت مع ما يعرف بـ بروز اقتصاد المعرفة.

وفي ظل هذه البيئة الراهنة والصراع التنافسي الكبير، يطرح مشكل البقاء والنمو كهدف رئيسي وأسمى للمنظمة مهما كان نوعها أو تصنيفها، التي هي جزء لا يتجزأ من النظام العالمي، فهي مطالبة بإتباع فلسفات واتجاهات إدارية جديدة وحديثة تتماشى ومتطلبات العصر، لضمان بقائها الذي يقوم ويتدعم على مدى استعداد المنظمة وقابليتها للتغيير الدائم والمستمر نحو الأفضل، وكل هذا مرهون بمدى قدرتها على التميز عن باقي المنظمات، لأن التميز وببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعمولة والمعرفة. ففي الماضي كان لا بقاء للمنظمات الضعيفة فالحاضر لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة.

ومن هنا يتبين لنا أن مفهوم إدارة التميز كطريقة للتسيير الحديث، جاءت نتيجة حتمية للتطور الحاصل في النظام العالمي الحديث، وأنها طريقة أصبحت ضرورية للمنظمة من أجل البقاء والتنافس.

## المبحث الأول: ماهية إدارة التميز.

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز و نشأتها:

## أ/التطور التاريخي لمفهوم إدارة التميز

إن إدارة التميز من المفاهيم الحديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت من ذلك الهدف الرئيسي من وجودها.

تعود البدايات الأولى لمفهوم إدارة التميز إلى العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، فجدورها عند المجتمع المصري من خلال النقوش الفرعونية على المعابد التي اتسمت بالجودة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية<sup>1</sup>، فعملية بناء ودهن حيطان المعابد كانت تتضمن فحص ورقابة على الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة التي تم بها الأداء.

ثم جاء الإسلام ليؤكد على أهمية التميز وتحسين العمل لأنه يعبر عن منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم من تقدم الساعة كقوله تعالى «إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً»<sup>2</sup>، فالشريعة سعت إلى الاتفاقات لأجل الوصول إلى الممارسة الحسنة، وتعد البداية الحقيقية للتميز كمهنة وعمل إداري مصاحبة للجهود الهادفة إلى تحقيق الجودة في فترة الأربعينيات من القرن العشرين، وقد ظهرت في مؤسسات صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، حيث وضع ديمينغ (DIMING) مجموعة من الأفكار و المبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، (القاهرة: عالم الكتب، 2012، ط1)، ص 69.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 30.

<sup>3</sup> - المليجي، مرجع سابق، ص 70.

تم تحديد مفهوم الكفاءة كأساس التميز انطلاقاً من الإدارة العلمية، وأما مدخل العلوم الإنسانية أضاف البعد البشري بالتركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين.

ونشأة إدارة التميز كنظام إداري شامل في اليابان مع بداية القرن 20 وقد ظهرت من خلال نتائج عدة أهمها تقديم سلع ذات جودة عالية حققت بتكاليف منخفضة.

وقد أكد مورتن Morton أنه لم يكن أي تصريح علني أو إشارة إلى تحقيق التميز في الإدارة بل كان هناك افتراض بأن الخدمات تكون ممتازة ذات جودة عالية شريطة القيام ببعض الأمور منها المساءلة وضمنان المسؤولية<sup>1</sup>.

كما شهد العقد الأخير من القرن 20 مجهودات كبيرة نحو التوجه إلى إدارة التميز للتعبير عن حاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات هذا التميز بغية تحقيق قدرات عالية داخل المنظمة لمواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية والداخلية لأجل التفوق في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكيين وعاملين ومتعاملين والأسرة والمجتمع.

وقد صاحب ذلك ظهور العديد من النماذج التي تتناول إدارة التميز ومقومات تحقيقها في مختلف المنظمات. ووضع آليات استعمالها، منها النموذج الأوروبي والياباني وغيرها...

### ب/ مفهوم إدارة التميز:

إن إدارة التميز من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة بوجه عام، والإدارة الخاصة بوجه خاص، التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب، الذين ربطوا بينها وبين إدارة الجودة مبررين ذلك بأن الوصول إلى التميز يعني في مضمونه تحقيق الجودة. وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة التميز:

- هي فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في بروزها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه التنظيمات نذكر

1- المكان نفسه، ص 70.

المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، منظمة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية. (MBNQA). منظمة ديمنج للجودة في اليابان Prix Diming.<sup>1</sup> إذا إدارة التميز حسب هذه التنظيمات بمثابة أمودج المنظمة ودليلها نحو الأفضل، فهذه النماذج تتضمن مختلف العوامل والمقومات والمتدخلات الواجب العناية بها وتفعيلها باعتماد إدارة التميز من أجل الوصول إلى تحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي المنظمة من كل جوانبها، لضمان بقائها واستمرارها. يؤيد (علي السلمي) في كتابه إدارة التميز مفهوم المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، فيقول إدارة التميز لها بعدين محوريين في الإدارة الحديثة هما:<sup>2</sup>

**البعد الأول:** كل ما يصدر من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

**البعد الثاني:** إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

ويعرفها كذلك التميز هو حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.<sup>3</sup>

وحسب كال كريستن: هي العمل على تفاعل العناصر الأربعة التالية:<sup>4</sup>

**1\_الإدارة:** حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.

**2\_الأفراد:** أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.

**3\_النظم:** وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.

<sup>1</sup> - صالح بن سلمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية، (مصر: شرم الشيخ، ط1، نوفمبر 2004)، ص 23.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، (مصر: مكتبة الإدارة، ط1، 2002)، ص 08.

<sup>3</sup> - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، (مصر: دار الغريب، ط1، 2001)، ص 80.

<sup>4</sup> - المليجي، مرجع سابق، ص 77.

4\_التتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.

ويعرفها F.Bryfogle: إدارة التميز هي نظام إداري مستمر لانجاز أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح. في الوقت الصحيح.<sup>1</sup>

وتعرف إدارة التميز بأنها الجهود التنظيمية المخطط لها التي تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، كما تتضمن الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإدارة سياساتها و إستراتيجياتها الإدارية و التنظيمية.<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف نجد أن إدارة التميز فلسفة في التسيير، ومدخل إداري يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها، بغرض تمييز وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء وإضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها المالكين والمساهمين.

إدارة التميز تعبر عن القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوي المخرجات الذي يحقق الرغبات والمنافع والتوقعات لأصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

<sup>1</sup>-فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة، مذكرة ماجستير (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية، 2008 / 2009)، ص 19.

<sup>2</sup>- المليجي، مرجع سابق، ص 82.

المطلب الثاني: متطلبات وأسباب إدارة التميز.

أ/: متطلبات إدارة التميز

لإدارة التميز مجموعة من المتطلبات الرئيسية نذكر منها:

أ- بناء إستراتيجي متكامل: وهو أسلوب متكامل للقرارات بمعنى أننا نتعامل مع البناء الإستراتيجي على أنه يوفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة، ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها. البناء الإستراتيجي وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المنظمة، بمعنى أننا ننظر له على أنه وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح، وكوسيلة لتحديد البرامج التي نحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف، وأيضاً تخصيص الموارد الكلية للمنظمة من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية، وذلك لتحقيق الفعالية من الإستراتيجية، وهو وسيلة للتعرف على المنافسين:

من أهم النقط الأساسية في البناء الإستراتيجي هو تحديد النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، تناول المجال الذي تتعامل فيه المنظمة مع المنافسين، وكيف تتعامل؟ وتحديد المركز الإستراتيجي ومحفظة الأعمال. القطاع الذي تتعامل فيه المنظمة، وحصتها السوقية، ويقوم على أساس:

- الرسالة: هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ الأنشطة والغرض، ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة، ولماذا؟

- الرؤية: الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها، أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة.

- الأهداف: هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس. 1

ب- منظومة متكاملة من السياسات: توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط.

ج- هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة: عبارة عن إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد و يوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق التخصص تحت الإشراف لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

1- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012)، ص 143.

<sup>2</sup> <http://www.almerja.com/reading.php?idm=46961> يوم 23:00 الساعة 2018.02.12

**د- نظام لإدارة الجودة الشاملة :** هو مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة الشاملة، و أهداف الجودة الشاملة لتلبية احتياجات العملاء وفقاً للشروط المطلوبة. ويبدأ من جودة المدخلات التي تؤدي بالضرورة لجودة العمليات وصولاً إلى جودة المخرجات، متطلبه جودة المناخ العام وبيئة العمل.

**هـ- الإدارة بالمعلومات والحقائق:** يقصد به أن عملية اتخاذ القرار، يجب أن تستند على الكم الهائل من المعلومات المتوفرة وهي معلومات لدعم اتخاذ القرار، معلومات لرصد المناخ الداخلي والخارجي، معلومات لمتابعة الأداء، معلومات لتقييم الأداء.

**و- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة، ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل، ويعني هذا أيضاً، على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**ذ- نظام لإدارة الأداء:** عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للأداء، والتي يتم وضعها بالشراكة بين الموظف ورئيسه المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، بحيث تكون محددة في بداية فترة التقييم، وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الأداء، وينظر للأداء هنا على أنه ترجمة عملية لكافة مراحل التخطيط في الجهة الحكومية، ولا يعتبر هدفاً بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية "نتائج".<sup>2</sup>

**ح - القيادة الإستراتيجية:** تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها<sup>3</sup>: إستراتيجية القوة - الإجماع: أي استخدام القوة القائمة على العقوبات أو الشرعية أو المكافأة أو مزيج منها للحث على إنجاز التغيير .

إستراتيجية الإقناع: ويحدث التغيير وفق منطق هذه الإستراتيجية من خلال الإقناع المستند إلى المعرفة والبيانات العلمية والمناقشة المنطقية، لذلك فقد تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية المعلومات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2014)، ص 86.

<sup>2</sup> \_ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل -، (مصر: المنظمة العربية للتنمية د ط، دس)، ص26

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص28.

إستراتيجية المشاركة: تقوم هذه الإستراتيجية على اشتراك القائد مع المرؤوسين في عملية التغيير المقترحة. أي أن القوة يتم تقاسمها بين قائد التغيير وبين العاملين للحصول على اتفاق جماعي داعم للتغيير المقترح.

### ب/أسباب إدارة التميز

و لإدارة التميز مجموعة من الأسباب التي دفعت إلى حتميتها نذكر منها:

أ- **تكتلات اقتصادية إقليمية:** من خلال تجمع عديد الدول التي تجمعها روابط خاصة بالحوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك، بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين. إما منطقة تجارة حرة أو اتحادا جمركيا أو سوقا مشتركة، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي و يعبر عن درجة من درجاته فيم بين الدول الأعضاء.

ب- **سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات:** و هي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة، تفوق موازنة بعضها موازنة بعض الدول النامية، تقوم بتنظيم الإنتاج و عملياتها الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي، و توزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة و المتباعدة.<sup>1</sup>

ج- **ثورة علمية تكنولوجية و ثورة الاتصالات:** ما يطلق عليها بالثورة الصناعية الثالثة، و التي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات و الاتصالات و المواصلات، و التكنولوجيا الكثيفة المعرفة و التي أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظرا لأنها تلعب دورا محوريا في تشكيله و محرك التغيير في جميع أجزائه.<sup>2</sup>

د- **هيمنة النموذج الليبرالي :** بارتكازه على هيئات دولية وأهمية في شاكلة المنظمة العالمية للتجارة، وصندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير ،وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل المعاملة بالمثل، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق هذه المبادلات .

1- إكرام عبد الرحيم، *التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي*، (القاهرة: مكتبة مدبولي، ط1، 2002)، ص 130.2-عبد المطلب عبد الحميد، *النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر*، (مصر: مجموعة النيل العربية، ط 1، 2003)، ص 50.

هـ- **عولمة الجودة** : حيث ظهرت متطلبات الجودة ،التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي<sup>1</sup>. ISO بمثابة حواجز مرور دولية.

\*يتضح من خلا هذا كله أن المنظمة في يومنا هذا تواجه تحديات ومتغيرات عالمية،قد أتاحت فرصا وتحديات في آن واحد،والسبيل الوحيد من أجل بقاء منظمة والتكيف مع هذه الظروف وتحقيق النجاح ،هو حيازتها على إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر والتهديدات بخنكة وعطارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة ،وهذا ما يبرز حتمية إدارة التميز التي أضحت الخيار الوحيد.

---

<sup>1</sup> - المكان نفسه .

## المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة التميز :

## أولا/ المبادئ:

تقوم إدارة التميز على مبدأ الاستغلال الجيد المتفوق لموارد المنظمة وكفاءتها، واستغلالها في أحسن الظروف الممكنة، بهدف تعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح من أفضل المنظمات في ميدان نشاطها حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها، من مالكيها ومساهمين والأفراد العاملين والعملاء والمجتمع. ويرى الدكتور رضا إبراهيم المليجي أن إدارة التميز تقوم على مجموعة من المبادئ اللازمة هي:<sup>1</sup>

أ- الالتزام من قبل الإدارة العليا: فالإدارة ملزمة بمبادئ الجودة الشاملة، وترسيخ هذا المفهوم ودعمه ومقاومة التغيير الذي يمكن أن يحدث من قبل العاملين، وتتولى الإدارة العليا التخطيط للجودة كعملية إستراتيجية تتطلب وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتبني هذا المفهوم.

ب- التركيز على العميل : يقصد بالعميل هنا العميل الداخلي ( الفرد) والخارجي ( المجتمع). وتهدف الجودة الشاملة على التركيز على الفرد باعتباره لب العملية التعليمية، فهو محور النظام، ولذا يجب دراسة توقعاته للخدمة التعليمية المقدمة، ومحاولة تحقيق مثل هذه التوقعات أو تجاوزها، كما ينبغي إتباع حاجاته بحيث يعتبر ذلك هو مقياس جودة المنظمة، وكذلك يجب قياس درجة رضاه عن الخدمة، وتسعى المنظمة الفعالة إلى تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الطلاب والتي تمثل في مجملها العناصر الأساسية لجودة الفرد.

<sup>1</sup> \_المليجي, مرجع سابق, ص121.

ج- **تدعيم العلاقات الإنسانية:** ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي، وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة وتستند هذه العلاقات على التفاعل والتعاون بين الأفراد العاملين مع إدارة المنظمة، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة بقية الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي والفردى، بحيث يتكاملون في مواقف معينة تدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون يخيم عنه تحسن في أداء المنظمة ككل.

و- **التحسين المستمر:** وهو الاعتقاد بضرورة السعي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء في ضوء بعض المعايير الخاصة بكل جزء في المؤسسة، وتتطلب هذه العملية خلق بيئة تنظيمية آمنة تتيح للعاملين المشاركة في تحسين الأداء وجودة العمل .

هـ- **القيادة التشاركية الدينامية:** يعد وجود القيادة التشاركية غير المستأثرة بالسلطة أهم عناصر تحقيق الجودة.

و- **التركيز على العمليات :** تسمى الجودة الشاملة إلى تحسين كافة العمليات داخل المنظمة لما لها من اثر واضح على جودة المدخلات بم تتضمنه من أنشطة، وعمليات في المستويات المختلفة، وفي جميع المجالات داخل المنظمة، ويتطلب ذلك تحسين كافة العمليات الإدارية والإستراتيجية والتنظيمية، وليس المنتج فقط، وذلك بالتركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعترض سبل تحسين نوعية المنتج التعليمي.

ز- **التدريب المستمر:** تؤكد الجودة العامة على أهمية كل من التدريب والاختيار والدافعية في تحسين ملموس في الأداء الأفراد العاملين وذلك بتنمية مهاراتهم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص122.

ح- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي: وذلك بتحديد المسؤوليات والمهام المناطة لكل فرد عامل داخل المنظمة، بجانب توافر الصلاحيات والسلطات المناسبة، لتجنب التكرار والتناقض، وفعالية الأداء وجودته التي تزداد عن طريق العمل بروح الفريق .

ط- إتباع المنهج العلمي : وهو اتخاذ القرار استنادا إلى حقائق، وبناء مفهوم لحل المشكلات، وذلك باستخدام البيانات لتحليل العمليات، وتحديد المشكلات وقياس الأداء، فاتخاذ القرار ليس قائما على أداء واتجاهات متخذي القرار.

ك- الإشراف الجيد : حيث تساعد عملية التقييم الناجحة لعملية الجودة الشاملة في تفعيل نمط الإشراف داخل المنظمة بهدف ضمان مدى تطبيق مبادئها في كل وحدات المنظمة، ولمدير المنظمة دورا هاما في هذه العملية حيث يكون مشرفا تربويا، مقيما ويمكن الاعتماد عليه في تحسين الأداء داخل المنظمة بحكم وجوده الدائم والإداريين.

ل- مشاركة العاملين: تسند إدارة التميز على تعبئة خبرات القوى العاملة بطريقة فعالة من خلال العمل الجماعي.<sup>1</sup>

ثانيا /أسس إدارة التميز:

يحدد armitage سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفير إدارة التميز، تمكن من بلوغ نتائج متفوقة وهذه الأسس هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_المرجع نفسه، ص123-

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، ص89.

أ- البناء الاستراتيجي: يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر ضرورية الواجب اعتمادها وهي: الرسالة mission، الرؤية vision، القيم valeur، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.

ب- التوجه بالزبائن: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي: المحددة لبقاء المنظمة أو زوالها، يقول دونالد بيترسون، الرئيس السابق لشركة فورد للسيارات: إذا لم نكن موجهين نحو الزبائن، فلن تكون سياراتنا كذلك، وبالتالي لا يمكن لنا أن نضمن بقائنا في السوق داخليا وخارجيا.

ويتجلى تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تتحقق أو تفوق توقعاتهم، أي المخرجات التي تتوفر على الجودة المطلوبة، ويظهر الاهتمام من خلال آلياته كالدراصة الميدانية، بحوث السوق، مشاركة الزبائن، متابعة الشكاوى.

ج- العمليات: إن أساس الإدارة المتميزة هو النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة، فالعملية هي الطريقة التي يتم بها أعمال المنظمة، ويجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين، حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها.

ويتحقق ذلك بتوافر العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.<sup>1</sup>

د- الموارد البشرية: هي أهم مصدر للثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات، وكونهم أهم مورد للمنظمة، يقتضي ذلك

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص90.

الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة متميزة تتوفر على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداء.

هـ- **نسج شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات، التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتتركز العلاقات على مايلي:

الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.

و- **التعلم:** المنظمة تتعلم فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك، نتيجة تعرضها لمواقف مختلفة وجديدة، تفرض عليها التحلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة، والتي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة، والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، لأنه يمكن من الكف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسابرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار وتجنب العثرات السابقة.

ز- **الملاءمة والانسجام:** ويعني الربط في التنظيم بين الأسس الست السابقة لتحطيم إمكانات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص91.

## المبحث الثاني: أهم نماذج ومداخل إدارة التميز

## المطلب الأول: نماذج إدارة التميز:

ظهر على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية محلية رائدة، أخذت على عاتقه مهمة تحفيز المنظمات، ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي، تسمح للمنظمات عند الاستناد إليها بإجراء تقييم ذاتي، وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقديم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة وتطرق فيم يلي لأشهر هذه النماذج.

أولاً : النموذج الأوربي للتميز<sup>1</sup> Le modèle FF QM d'excellence

سنة 1988 المنظمة الأوروبية للإدارة بالجوودة Européen fondation for quality management EFQM من طرف 14 منظمة كبرى في أوروبا، حيث أخذت هذه المنظمة على عاتقها جهة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوربي، جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت وتوسعت هذه المنظمة، حيث أصبح عدد المنطوين تحت لوائها حوالي 100 منظمة من مختلف الدول ومن كل القطاعات.

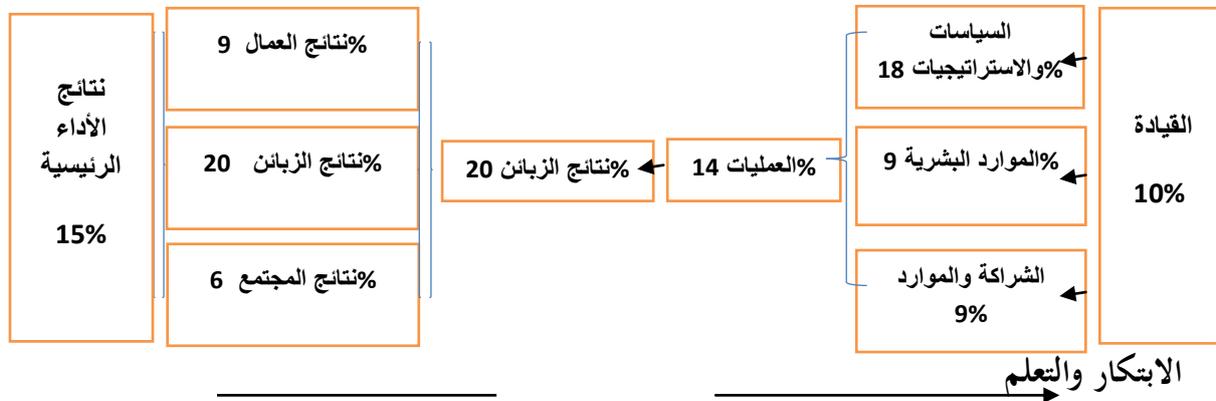
وقدمت هذه المنظمة سنة 1991 في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذج للتميز، يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي، لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بم يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة تمنح، لمختلف المنظمات التي تثبت نفسها في البحث عن التميز وتعمل على ذلك من خلال مختلف

<sup>1</sup>-- Dominique B de modèle d'excellence EQPM ? France V AFMOR2005V.P06.

الإجراءات التي تبين إتباعها نصح التحسين المستمر، ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربع فئات من المنظمات هي: الشركات الكبرى، الصغرى، المتوسطة، الدوائر، والوحدات التشغيلية، منظمات القطاع العام.

ويستند النموذج الأوربي في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى 32 معيار فرعي كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (01): النموذج الأوربي للتميز .



المصدر: Dominique B de modèle d'excellence EQPM ? France V AFMOR

2005V P06.<sup>1</sup>

ويظهر هذا التقسيم في المعايير المنطق الذي يقوم عليه النموذج الأوربي للتميز والذي يبين أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، العملاء، المجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير

<sup>1</sup>- Dominique B de modèle d'excellence EQPM ? France V AFMOR2005V.P06.

معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز ( التغذية العكسية).

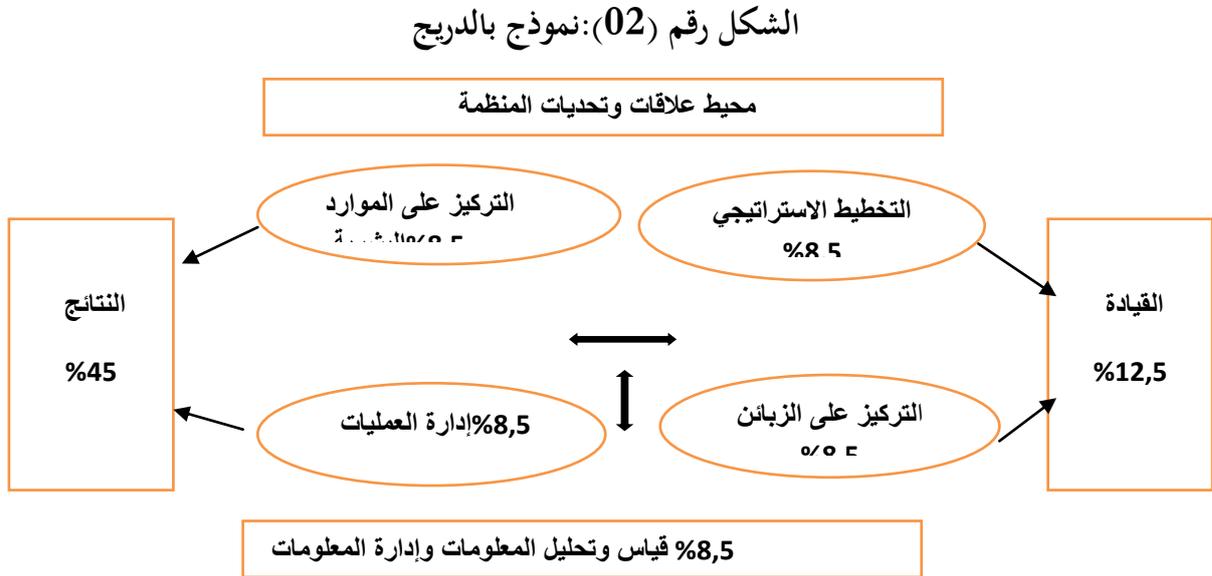
يتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصووفة Radar، وهي مصفوفة تسند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة ( نتائج خاصة بمختلف الجوانب حسب النموذج) تم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع استراتيجيات وسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة، وربط العلاقات، ووضع كل هذا حيز التطبيق، وتحري عملية متابعة وتقييم الأداء، وتتخذ الإجراءات التحسينية والتصحيحات اللازمة.

### نموذج مالكوم بالدريج للتميز: <sup>1</sup>

تأسست سنة 1987 منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز Malcom bldrige national quality.MBNQ. في الولايات م.أ لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية ، في مواجهة تحديات نظيراتها الأوربية واليابانية. وقدمت هذه المنظمة ما يعرف بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة التي صدرت بقانون فيدرالي رقم 107-100 والموقع من طرف الرئيس الأمريكي رونالد ريغن. يقوم بإدراج برنامج هذه الجائزة ما يعرف بالمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا-nist- التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وهي جائزة رفيعة المستوى، حيث أنها تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصيا في حفل رسمي فيه ثلاثة أنواع من المنظمات هي : منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية، المنظمات الصحية، ومنذ 2007 بدأ برنامج الجائزة يأخذ المنظمات الخدماتية الغير هادفة للربح.

<sup>1</sup>- [www.2d2know.cons.org/publication page03](http://www.2d2know.cons.org/publication page03), consulté -le 23/01/2018,22:00h

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية تنقسم بدورها إلى تسعة عشر معيار فرعياً، يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها كما يظهر الشكل:<sup>1</sup>



Baldrigecriteriawww.2d2know.cons.org/publication page03,

و يتم التقييم بالاستناد على هذه المعايير بنفس المنطق الذي يتم عليه التقييم في النموذج الأوربي، حيث تقدم المنظمات تقارير عن كل معيار إلى المنظمة التي بدورها تكون لجنة للتقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المنظمة.

<sup>1</sup> - www.2d2know.cons.org/publication page03, consulté -le 23/01/2018,22:00h

## المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز:

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة، تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة لها

ونركز هنا على خمسة مداخل أساسية تحظبالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتمييز

أ- الإدارة الالكترونية كمدخل لإدارة التميز:<sup>1</sup>

يشير مفهوم الإدارة الالكترونية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة. تسهمالإدارة الالكترونية في تحقيق التميز للمنظمات من خلال مساهمتها في تحقيق تحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات نذكر منها مايلي:

- 1- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالكمبيوتر والتنفيذ عن طريق الروبوت.
- 2- تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال حيث يعمل أفراد من عدة أماكن في مشروع واحد ومن مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني.
- 3- إحداث تغييرات تنظيمية مثل:
  - توسع في الأتمتة (التوسع في استعمال الحاسوب) مما يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية .
  - إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتها.
  - إعادة تصميم نظم التخطيط بإضافة عناصر المرنة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، ص 28.

- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية.
- 4- استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة.
- 5- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس التدفقات الوظيفية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية.

**ب- الإدارة الإستراتيجية كمدخل لإدارة التميز:** وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة، وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصريف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام، وتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها. وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

**ج- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدارة التميز:** مدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها، ابتداء بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مروراً بالتصميم، التكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر.

**3- إعادة الهندسة :** وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، فهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.<sup>1</sup>

**4- القياس المقارن بالأفضل :** وهي عملية بحث مستمر لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والمراسلات في شركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى. كما يمكن أن يكون القياس داخليا بأن تقارن المنظمة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه , ص 29.

المطلب الثالث : النموذج الجزائري للتميز<sup>1</sup>:

النموذج الجزائري يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي أنشأ اقتداء بنماذج التميز السابقة، وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحديثها. و نتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري في العناصر التالية:

## • النشأة والتطور:

اقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة. وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02105 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي. ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (---) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، و تمنح الجائزة سنويا كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على المستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة(--)، منظمات كبيرة، عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي، وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات نذكرها في النقاط التالية

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (-----) سنة 2003

- الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (-----) سنة 2004

- المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحففيات (---) سنة 2005

- المنظمة الوطنية للأملاح بقسنطينة (----) سنة 2006

- المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (-----) سنة 2007

- الشركة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (---) سنة 2008.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، قسم الجودة والأمن الصناعي ، المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في: 06 جانفي 2002

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص2.

أساليب المنظمة في التحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن وماهي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل ( خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية، الإعلامية.....).

4- التحكم في النوعية ( 120 نقطة ).

ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة ( القضاء على العيوب )، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

5- قياس الجودة ( 80 نقطة )

يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة التي تسمح بقياس درجة التحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

6- تحسين الجودة (80 نقطة )

يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وماهي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

7- مشاركة العمال ( 100 نقطة )

يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على جودة، العمل على تجسيدها ودرجة تامين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم.

8- النتائج (200 نقطة )

ويتم التركيز على النتائج التالية:

نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن.

نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال.

نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية، والمردودية، الحصة السوقية.

نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات.

تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية و الإنتاجية الجزئية.

نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع كالمحافظة على البيئة .

خلق مناصب العمل التقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة المعالجة العلمية للفضلات.

يقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار،

إليها سابقا ,حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس والمعيار الثامن خاص بالنتائج ,وتقدم المنظمة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير يكون في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز, ويوضع 31 جويلية من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين بإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكويننا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال.

ثم تلي عملية التقييم الأولي إجراء الزيارات الميدانية لفحص ,وتعميق مختلف عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجابات مع مدراء ومسؤولي المنظمات المترشحة وتظهر نتائج التقييم بحيث تمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج ويكون مصادفا لليوم الوطني المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة.<sup>1</sup>

#### معايير التقييم :

يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية. وفيها يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها :

1- التزام الإدارة (120 نقطة) :

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه، ص3.

يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة والتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين و العمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الإنجازات الفردية و الجماعية الناجحة.

2- الإستراتيجية والهداف(80 نقطة):ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 45.

## المبحث الثالث: التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بإدارة التميز

## تمهيد:

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة و على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين العاملين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار التطور وحتى تتمكن المنظمة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها، و ذلك لتحقيق إدارة التميز لأنه من أهم متطلباتها.

## المطلب الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة :

يعتبر مصطلح التكوين أثناء الخدمة حديث نسبيا إلا انه يذهب بعيدا في مضمونه عن المصطلحات المستعملة سابقا كالتكوين التكويني المتواصل التدريب، للإشارة فان المصطلح الأخير التدريب يستعمل كثيرا في دول المشرق العربي وهو ترجمة للمصطلح الانجليزي TRAINING بينما يستعمل مصطلح التكوين كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي عموما والذي يعتبر ترجمة للمصطلح الفرنسي FORMATION.

فقد عرفه الهيتي على انه جهود إرادية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>1</sup>

- كما عرفه WILLIAM F-CLUECK بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهارته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة بمعنى التكوين هو

<sup>1</sup> - علي يونس ميا وآخرون، "قياس اثر التدريب فيداء العالمين دراسة ميدانية على التربية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م 31، ع 1، 2011، ص 6.

نظام من الفاعلين البرامج والأدوات التي تعمل على الأحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعنى التغيير إلى الشيء أحسنأو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.<sup>1</sup>

ويلاحظ على هذا التعريف انه يتسم بالعمومية ولم يوضح ماهو المقصود بان التكوين مفهوم مركب كما انه أكد على أن التدريب يعنى تطور المهارات والقدرات فقط في حين يشير الواقع إلأن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات هذا بالإضافة إلى انه قد اغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

من خلال استعراض أهم المعارف للتكوين أثناء الخدمة يتضح بان هذا الأخير يركز على النقاط التالية

- 1- تحديث المعلومات العاملين وتنمية قدراتهم الشخصية.
- 2- التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات العامل.
- 3- تعليم العامل كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى .
- 4- التركيز على السلامة النفسية والجسمية للعامل.
- 5- اعتبار التكوين أثناء الخدمة نوعا من التعلم المستمر للعامل.
- 6- مساعدة الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية.
- 7- السعي والتركيز على التحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 8- العمل على تنمية روح الانتماء و الولاء لدي الموظفين لمؤسستهم

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

2- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط1، 1990)، ص 266.

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف للتكوين أثناء الخدمة بأنه عملية إلحاق الموظفين بدوره تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهارتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل الارتقاء بادئهم بغية تحقيق أهدافهم أهداف مؤسستهم ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله.

### المطلب الثاني: خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة.

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية
- التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة الإدارة العليا الوسطى والإشرافية والتنفيذية كذلك فالتكوين يجب أن تقدم لكل التخصصات في المؤسسة
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات
  - وضوح الأهداف وتناسقها
  - وضوح السياسات وواقعيتها
  - توازن الخطط والبرامج
  - توفر الموارد المادية والبشرية
  - توفر الرقابة والتوجيه المستمرين
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:<sup>2</sup>
  - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية
  - خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين
  - خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، (مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2008)، ص61.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.

خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين

-التكوين نشاط متغير ومتجدد حيث أن التكوين ويتعامل من متغيرات ومن ثم لايجوز أن يتسم بالثبات وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد فالإنسان الموظف معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهارته ورغباته والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها

### المطلب الثالث: أهمية التكوين أثناء الخدمة

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر فهو احد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية ويزود تكون الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف المعلومات ويكسبهم المهارات مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها

وفي إطار نورد المقولة المعروفة للأستاذ M,CROUZIER بان الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.<sup>1</sup>

ويبين هذا بان تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعتبر استثمار ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة

كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوي الأداء الموظفين ف المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها مايلي:<sup>2</sup>

-تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع فالموظف المتكون يقوم بانجاز عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة

<sup>1</sup> - ابراهيمي عبد الله حميدة المختار، "دور التكوين في تهمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع 7، فيفري 2005، ص 9.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، ط 1، 2011)، ص 100-102.

- والممكنة وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال التترك الانتقال إلى المؤسسة أخرى كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.
- التكوين يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد وفي اقصر وقت.
- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة .
- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.
- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد التكوين أثناء الخدمة الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة

كما يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

#### أ/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد

- توسيع وزيادة فرص الترقية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -المكان نفسه.

- إثراء الخبرات والتجارب ونبادها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.<sup>1</sup>
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة .
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الايجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.
- ب/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمؤسسة:
- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:<sup>2</sup>
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.

<sup>1</sup> -- عامر خضير الكبسي، التدريب الإداري و الأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1

(2010)، ص18.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص19.

- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

#### ج/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

#### د/ أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:

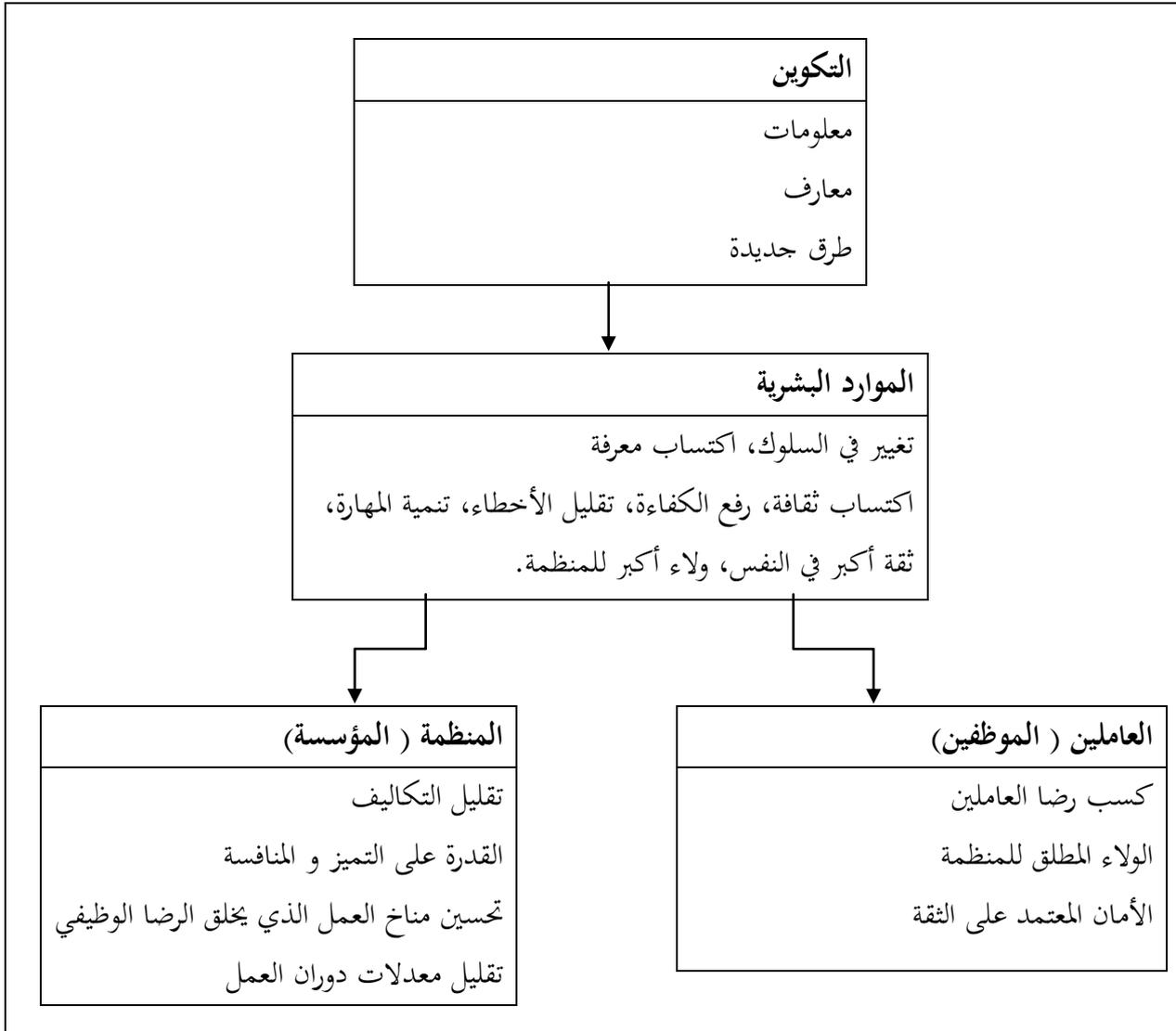
- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهداً هادفاً ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية...، باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

<sup>1</sup> - نظمي شحادة و آخرون، *إدارة الموارد البشرية*، (عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2000)، ص 115.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، *إدارة الموارد البشرية*، (الأردن: دار وائل للنشر عمان، ط3، 2007)، ص 110.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة



المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء و التدريب،(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ، ط1، 2004)، ص 104.

وحسب الشكل رقم (03) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة.

حيث تتمثل أهميته في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها.

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل... بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي

<sup>1</sup> - حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء و التدريب،( عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ، ط1، 2004)، ص 104.

تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات و جودتها، وللتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل.

### المطلب الرابع: أهداف وأنواع التكوين أثناء الخدمة

#### أ/ الأهداف

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.
- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.<sup>1</sup>
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه.<sup>2</sup>
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.<sup>3</sup>
- تحسين نوعية الخدمات.
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- زيادة الاستقرار والمرونة والقدرة على التكيف.
- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009)، ص 21.

<sup>2</sup> - سفران علي منصور الشمراي، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007)، ص 16.

<sup>3</sup> - الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، (الأردن : عالم المكتب الحديث إريد، دط، 2006)، ص 287.

- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.
- رفع معنويات الأفراد.<sup>1</sup>
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات.<sup>2</sup>
- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.<sup>3</sup>
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.<sup>4</sup>

#### ب/أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفتحة الموظفين المستهدفين ( موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكولين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

#### 1/التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

أ/تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (بيروت: دار الجامعة، ط1، 1991)، ص 258.

<sup>2</sup> - منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، (الكويت: وكالة المطبوعات، ط1، 1995)، ص 142.

<sup>3</sup> - محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، ( القاهرة: دار النهضة العربية، ط1، 1990)، ص 220.

<sup>4</sup> - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامي. مجلة الباحث، العدد 6، 2008، ص

2/التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:<sup>1</sup>

أ/تكوين داخل المؤسسة.

ب/تكوين خارج المؤسسة.

3/التكوين من حيث الهدف:

أ/ التكوين لتحديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب/تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.<sup>2</sup>

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.<sup>3</sup>

جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1/ داخل المؤسسة	1/تكوين مهني و فني	1/توجيه الموظف الجديد
2/خارج المؤسسة	2/تكوين تخصصي	2/ التكوين أثناء الخدمة
	3/تكوين إداري	3/تكوين لتحديد المعارف و المهارة
		4/تكوين بغرض الترقية و النقل
		5/تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001، ص 323.

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان

<sup>1</sup> - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء أطروحة دكتوراه، (كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008)، ص 50، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، (مصر: إسكندرية المكتبة الجامعية، ط1، 2000.ص51.

<sup>2</sup> - المكان نفسه.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 323.

إجراءات وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم – التأطير – أو التطبيق أو التنفيذ).

## خلاصة الفصل الأول

يستند مفهوم "إدارة التميز" إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يري المنظمة على أنها منظومة متكاملة، تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، ولإدارة التميز متطلبات رئيسية هي: الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، نظام للتخطيط الاستراتيجي، نظام إدارة الجودة وغيرها كما لها أسباب وأسس، ونماذج عالمية وأخرى محلية تعتبر ركيزتها الأساسية في التقييم منها، النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر.

ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشئ في عام 1988، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته، والنموذج الأمريكي إضافة إلى النموذج الجزائري، ومجموعة من المبادئ والأسس التي تقوم عليها ومن أبرز متطلباتها الرئيسية، هو التكوين أثناء الخدمة لأن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب المستمر الهادف إلى زيادة مهاراتهم .

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للأداء

## تمهيد:

أضحى موضوع الأداء من أهم الموضوعات التي لاقت اهتماما واسعا على الصعيدين سواء النظري من (علماء، كتاب، وأكاديميين) وكذا على الصعيد العلمي (من رجال أعمال، مديريين وصناع القرار) ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مستوى الأداء على المهارات، قدرات وخبرات العاملين، فالأداء الراقى يتركز على خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطوات تقييمه، حيث تسهم هذه المهارات والقدرات في دعم الابتكار والإبداع من أجل تحسين وتطوير أدائهم بشرط توفير الدعم الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء معاملا الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل داخل المنظمة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات عمله، ومن هنا كان يجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين وتطوير أداء العاملين على اختلاف مناصبهم المهنية.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

قد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء وذلك يرجع لتعدد واختلاف المؤشرات المساعدة على قياسه تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات والأهداف الموضوعة سلفا وكذا الجهات المخولة لقياسه.<sup>1</sup>

إن أصل كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية PERFORMARE والتي تعني "إعطاء" أو "منح" وذلك بأسلوب كلي وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها كلمة (PERFORMANCE) وأعطتها معناها<sup>2</sup>.

كما يرى باحثون آخرون أن الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق.<sup>3</sup>

يعبر الأداء عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيقه إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما يعبر كذلك عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

يمكننا القول أن الأداء يتمثل في المخرجات والنتائج التي يحققها العامل خلال تأديته لمهامه بالشكل المطلوب منه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

1- توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، (جامعة دمشق: 2006)، ص 123.

2- نور الدين تمجددين، عبد الحق تفات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، (جامعة قاصدي مرباح بورقلة: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2 نمو المؤسسات، 2010)، ص 240.

3\_P Lorino L'économiste est le manager éd, ENAG ,Alger, 1991, p56.

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات المهمة، فهو يحدد اتجاهات سير المنظمة إيجابا أو سلبا، ويحدد مدى الاقتراب من أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك فهو يعكس مدى نجاح المنظمة أو فشلها.

الأداء يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضا مقياس النجاح عند

<sup>1</sup> Ingram et McDonnell .1996

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القياس بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، ومن أجل التمكن من ترقية الموظف بنجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.<sup>2</sup>

يعرف كل من D . Kaisergrvber et J .handrien : حيث يقولان عن الأداء: أنه إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية مما يؤدي اكتساب قبول ورضا اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو المنظمة.<sup>3</sup>

هناك العديد من التعاريف الأخرى الخاصة بالأداء حيث يشير أحد التعاريف إلى أن الأداء هو "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد بأي شكل من الأشكال" فالأداء سلوك يحدث نتيجة.

كما يمكننا تعريفه بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ناصر أحمد أمين علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير غ م في إدارة الأعمال،(اليرموك: 2002)، ص 40 .

<sup>2</sup> -أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية (لبنان: مكتبة لبنان، 1992)، ص 310 .

3-Bernaux.p et autres , 'Les nouvelles approches sociologiques des organisations ,Ed seul ,Paris,1996,p 50 .

<sup>4</sup> - أحمد عبد الحكيم الخزامي،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين،(مصر: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع و التصدير،ج1 تقييم الأداء ،سلسلة الإدارة المعاصرة،بدون سنة طبع)، ص 19 .

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف عبارة عن كل سلوك يقوم به الفرد من أجل إنجاز المهمة التي كلف بها من طرف رؤسائه أو منظمته، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية، وفي كلا الحالتين يؤدي هذا السلوك إلى نتيجة.

وفي تعريف آخر ل أندرو فالأداء: "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن نصلح تقسيمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف"<sup>1</sup>

الملاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاصة للتقييم، ففي التعريف السابق نجد يركز على الفرد فقط بينما التعريف الثاني فركز إضافة على الفرد إلى الأفراد والجماعات والمنظمات بإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعد نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المنظمة<sup>2</sup>.

يعرف قاموس الموسوعة العالمية الأداء على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق وإلمام بمهام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن مشاركته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>3</sup>

فنجد من خلال تعريف قاموس الموسوعة العالمية أن الأداء يكون وفق معايير وضعت مسبقا من طرف المنظمة، أي عند أداء الفرد لواجباته والتزاماته وفق المعايير الموضوعية مسبقا فهو بذلك يحقق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، *فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية*، (جامعة قسنطينة: مخبر علم الاجتماع للاتصال البحث والترجمة، ط 2، 2010)، ص 91.

<sup>2</sup> - محمد بوقطف، *التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين*، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، (جامعة خنشلة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013/2014)، ص 66.

<sup>3</sup> - عمر حمداي، أحمد بخوش، *انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة*، (جامعة ورقلة: مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 8، 2012)، ص 150.

يعرف أحمد صقر عاشور الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"<sup>1</sup>

اهتم هذا التعريف بطريقة قياس الأداء حيث نجد ما يلي:

- كمية الجهد هي الطاقة المبذولة من قبل الفرد في فترة زمنية محددة.
- نوعية الجهد هو مدى توافق وتطابق الجهد المبذول بالمعايير الموضوعية سابقا.
- نمط الأداء هو طريقة تأدية الفرد لعمله.

يعرف حسن راوية الأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل ولبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005)، ص-ص 25-26.

<sup>2</sup> - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999)، ص 216 .

## المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء

أولاً: مكونات الأداء:

اتفق أغلب الباحثون على أن للأداء ثلاث مكونات هي:<sup>1</sup>

**كمية العمل:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسدية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ومحددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**نوعية العمل:** تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهم نوعية وجوده الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الابتكار والإبداع في الأداء.

**نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط وطريقة الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء عمله خلال حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى يرى الشيخ الداوي أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المنظمة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

**الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

يعرفها Vincent Planchet على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"

<sup>1</sup> - كاميلية بن شلوية ، أمال شرقي ، *الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية*، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2013، ص 5 .

و حسب Walker et Ruibert فإن الفاعلية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم الفعالية حسبها تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو للمبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ" ، حيث يمكن التعبير عنها بالشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل (04) : كيفية استخراج نسبة الفعالية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

المصدر: الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ص 219 .

وما سبق نستنتج أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج المرغوبة أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب إلى النتائج المتوقعة "الأهداف" كلما كانت المنظمة أكثر فعالية والعكس صحيح.

**الكفاءة** : يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب المصطلحات الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقوم بتناول بعض التعاريف.

حسب wellber et Ruekertsg: هي "قدرة مردوديه المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

حسب Vincent Plauchet: الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة ومنه نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تذليل وتقليل التكاليف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، (جامعة الجزائر: مجلة الباحث، ع 7، 2010)، ص 219 .

<sup>2</sup> - المكان نفسه، ص-ص 219-220 .

نستخلص مما سبق من تعريفات للكفاءة أنها تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدنيه التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

### ثانياً : محددات الأداء

إن الأداء داخل المنظمة والخاص بالفرد لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، فالأداء يظهر نتيجة لعملية تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والخارجية المحيطة به.<sup>1</sup>

أما آخرون فيرون أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد كذلك على دافعيتهم، فدافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد كذلك على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.<sup>2</sup>

يرى على السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، والعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^3$$

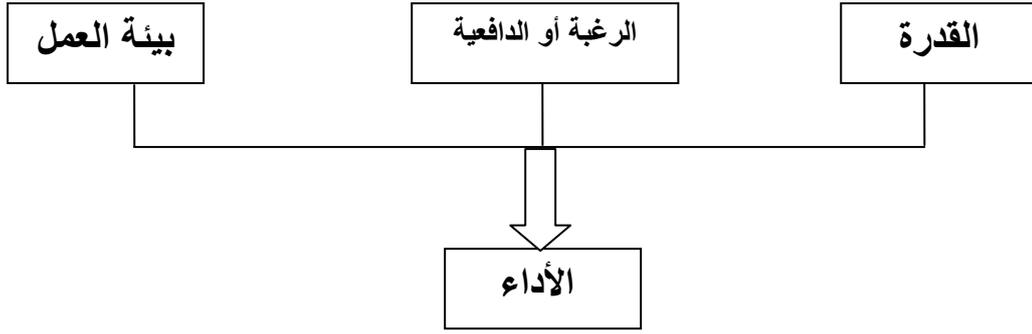
وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثية رئيسية هي: الدافعية الفردية والشخصية، بيئة العمل والقدرة على أداء العمل.

<sup>1</sup> - بوقطف، مرجع سابق، ص 75 .

<sup>2</sup> - سالم بن براك الفايد، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2008)، ص 98 .

<sup>3</sup> -علي السلمي، السلوك التنظيمي، ( القاهرة : مكتبة غريف، 1975)، ص 28 .

الشكل رقم (05): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي\_رؤية معاصرة\_ص 146 .

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الأداء تحدده ثلاث محددات هي: قدرة الفرد على إنجاز المهام الموكلة له، ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، إضافة إلى المحيط أو البيئة التي يعمل فيها.

- **الدافعية الفردية(الرغبة):** إن نجاح منظمة ما وفعاليتها يتوقف على درجة دافعية ومساس أفرادها، لذلك لا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل.

حسب روبنز فالدافعية هي: "الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع الحاجات الفردية"

- **القدرة على الأداء:** نقصد بها استطاعة الفرد أداء العمل الموكل له بالدرجة المطلوبة من الإتقان وحسب المعايير الموضوعية سلفاً، وتعتبر القدرة حصيلة ونتيجة التفاعل الحاصل بين متغيرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.

المعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.

المهارة هي تطبيق ما يعرفه الفرد واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.<sup>1</sup>

- **بيئة العمل:** هي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة، كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين

<sup>1</sup> - بوقطف ، مرجع سابق، ص-ص77-78.

واللوائح التنظيمية الخاصة بالمنظمة كالهيكلة التنظيمي الرسمي والغير رسمي، جماعات العمل، القانون الداخلي، أنماط الاتصال، أسلوب القيادة، نظام الأجور، العلاوات الحوافز.<sup>1</sup>

هناك بعض الباحثين أوجدوا للأداء محددات أخرى هي:

أ/- **الجهد**: ويشير إلى الطاقة الجسمانية الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب/- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ج/- **إدراك الدور** المهمة": يشير أنه من الضروري توجيه جهود الفرد في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الاتفاق في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا ينفون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، نفس الأمر إذا كان الفرد تنقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم.<sup>2</sup>

مما سبق ذكره نستخلص عدم وجود اتفاق حول محددات الأداء وذلك يرجع لعدة أسباب

- محددات أداء فئة معينة تختلف عن محددات فئة أخرى.
- محددات أداء الأفراد تختلف من منظمة إلى أخرى.
- عوامل البيئة الخارجية لها تأثير وتعد من محددات الأداء.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004)، ص325.

<sup>2</sup> بوقطف، مرجع سابق، ص 79.

## المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أبعاد الأداء

بعدما تطرقنا في المبحث الثاني إلى مكونات ومحددات الأداء نأخذ فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الأداء، حيث هناك من يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا كون أن الأداء مفهوم شامل إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

**1 /\_ البعد التنظيمي للأداء:**

المقصود بالأداء التنظيمي هو الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري هذه المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية أو الاقتصادية .

مما سبق نجد أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تنتج للمنظمة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال بواردها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

**2/\_ البعد الاجتماعي للأداء:**

يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على إخلاف مستوياتهم لان مستوى ونسبة رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، لذا ينصح بإعطاء أهمية بالغة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، وذلك يأخذ كل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة من صراعات وأزمات واختلافات.... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الداوي ، مرجع سابق ص، ص.218-219.

ثانيا :العوامل المؤثرة على أداء العاملين.<sup>1</sup>

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء.

في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه.

و يمكننا تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:

1: /العوامل الذاتية: les intrinsèques facteurs

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل. أ -القدرة على العمل : تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

-القدرات الفطرية :وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا، ويجلبها إلى الوظيفة معه لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق و غيرها.

-القدرات المكتسبة : وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة.

ب- الدافعية للعمل : تشير الدافعية إلى " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه .

<sup>1</sup> - إيمان عثمان، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر،(جامعة الشلف : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2012/2013)،ص50 .

## 2: العوامل الخارجية: les extrinsèques facteurs:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام إلا أن أهم عواملها هي:

أ - **ظروف العمل المادية** : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل : الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على أداء العاملين.

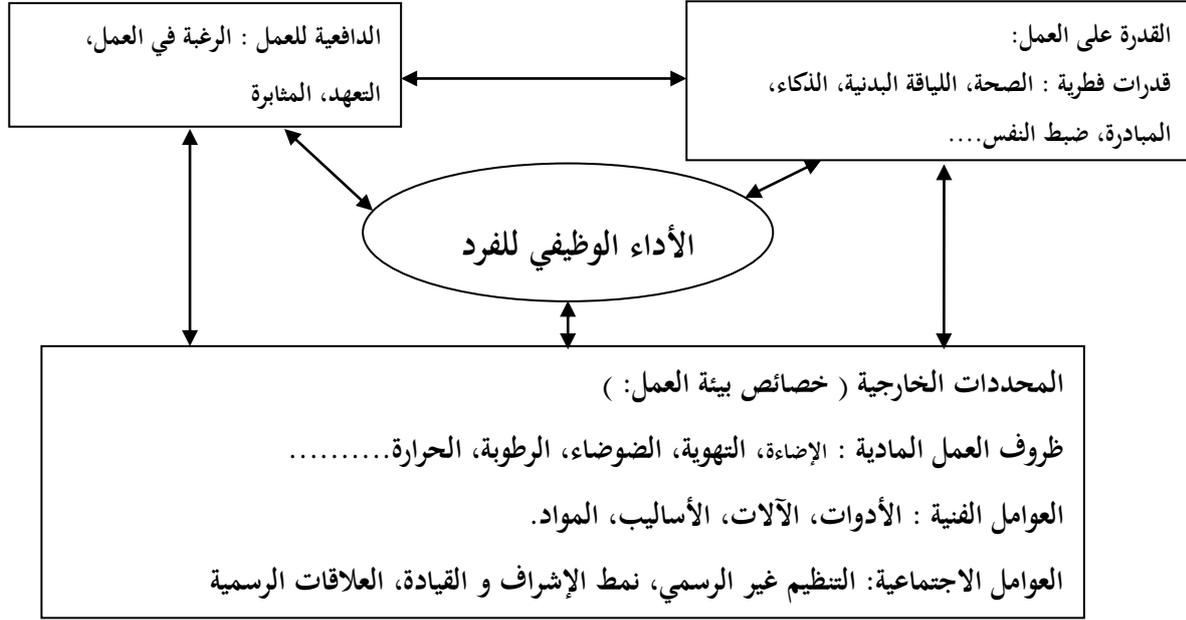
ب - **العوامل الفنية** : تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

ج - **العوامل الاجتماعية** : تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص - ص 50.52.

الشكل (06) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد<sup>1</sup>



المصدر: إيمان عثمان ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي ، ص 53.

ثالثا: أنواع الأداء

إن تحديد أنواع الأداء داخل منظمة ما يفرض عليها اختيار معايير للتقسيم، هذه يمكن تحديد أربعة أشكال وهي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة وكل معيار من هذه المعايير السالفة الذكر تقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المنظمة .

1 - حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى ذاتي "داخلي وأداء خارجي"

1- الأداء الذاتي الداخلي: ويسمى كذلك أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد

فهو ينتج من التركيبة التالية:

أ) الأداء البشري: هو أداء أفراد المنظمة والذين يعدون مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب) الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

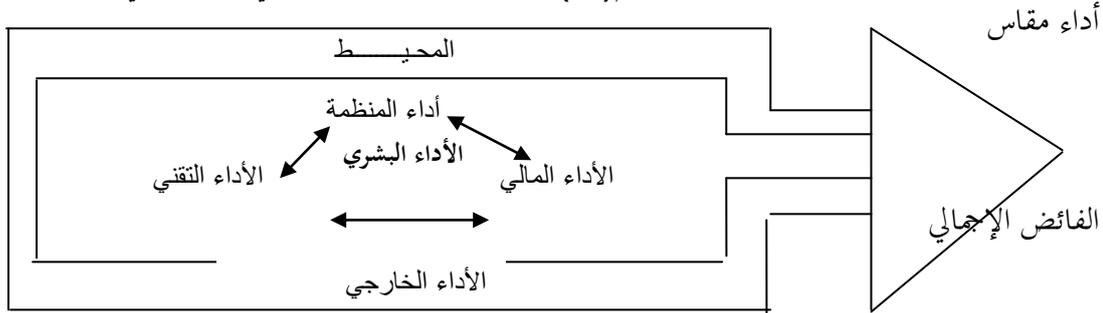
<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 53 .

ج) الأداء المالي: ويكمن في فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة.

إذن فالأداء الداخلي هو أداء ناتج من مواردها الضرورية لسير نشاطاتها من موارد بشرية مالية ومادية.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فالمنظمة لا دخل لها في حدوثه ولكن البيئة الخارجية هي التي تولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المنظمة بارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

الشكل رقم (07): تأثر المنظمة بالأداء الداخلي و الخارجي



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- قياس وتقديم- رسالة ماجستير، (جامعة بسكرة : ص 19. من الشكل السابق يتضح أن قياس الأداء ضرورية لمعرفة عوامل النجاح المحقق وهل يعود ذلك للمنظمة وحدها أو للمحيط، ففكرة قياس الأداء تسمح للمنظمة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المنظمة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يؤثر على المنظمة بالسلب أو بالإيجاب.

2- )- حسب معيار الشمولية:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى نوعين أداء كلي وأداء جزئي

أ -الأداء الكلي: هو الأداء الكلي للمنظمة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المنظمة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها وهنا نحن بصدد الحديث عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الأساسية بأدنى التكاليف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- قياس وتقديم- ، رسالة ماجستير ، (جامعة بسكرة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2002)، ص 19.

ب- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التقني على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

- إن النظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.<sup>1</sup>

### 3- حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار وفق الوظائف المسندة إلى المنظمة والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

- 1- أداء الوظيفة المالية
- 2- أداء وظيفة الإنتاج
- 3- أداء وظيفة الأفراد
- 4- أداء وظيفة التمويل
- 5- أداء وظيفة البحث والتطوير
- 6- أداء وظيفة التسويق
- 7- أداء وظيفة العلاقات العمومية

### 4- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله نقسم أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وسياسية.

أ- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من خلال تعظيم نواتجها "الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الحصة السوقية، المر دودية...". وتقليص استخدام مواردها "رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا...".

ب- الأداء الاجتماعي: تأتي لتلبية أو لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط وتحقيق هذه الأهداف يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص. 19-22.

ج\_ الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية، ويمكن للمنظمة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

د\_ الأداء التكنولوجي: يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهداف التكنولوجيا.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 22 .

## المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

إن عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات والوظائف المهمة التي تمارسها إدارة أي منظمة، فعن طريق التقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على نجاعة السياسات والبرامج سواء سياسات الاستقطاب واختيار وتعيين، أو سياسات التدريب والتطوير.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم التقييم لابد المرور على القياس.

التعريف الأول: القياس: "هو تحديد قيمة شيء بمقارنته بمقياس متفق عليه".

ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وان مفهوم القياس يختلف عن مفهوم القياس التقييم.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون ذات دلالة، إذن قيا الأداء هو تحديد مقدار نتائج المنظمة.<sup>2</sup>

تقييم أداء العاملين: يوجد العديد من التعاريف الخاصة بتقييم الأداء وسنحاول الاكتفاء بمجموعة منها:

تقييم الأداء هو تقديم حكم أو قيمة على أداء عامل من العاملين

إن تقييم أداء العاملين عبارة عن تقدير دوري بين أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد.<sup>3</sup>

كما عرفه "زهير ثابت" بأنه: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فوزية قديد، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة - دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة-، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006)، ص42.

<sup>2</sup> - عشي، مرجع سابق، ص.14.

<sup>3</sup> - محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار حامد، ط1، 2004)، ص147.

<sup>4</sup> - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، (القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، 2001)، ص، 87.

هو العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعاليتها موظفيها<sup>1</sup>

" عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لنجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>2</sup>

هو عملية مستمرة تمكن من تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة مسبقا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.<sup>3</sup>

- عملية التقسيم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلف بانجازها والقيام بها، أي أنها عملية إدارية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن للفرد من أداء عملية بفعالية في المستقبل وهذا طبعا " يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة معا"<sup>4</sup>

- تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه من دونها لا يمكن القيام بالعملية الرقابية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Szilagg.A.Wallace.M "organization behavior and performance ",Good year publishing ,compagnie ,Inc,Santa Monica,1988,p 443 .

<sup>2</sup>- منير نوري كرتل، إدارة الموارد البشرية، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، 2011)، ص 322.

<sup>3</sup>- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2005)، ص 271 .

<sup>4</sup>- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، (لبنان: دار النهضة للطباعة، ط 1، 2003)، ص 360 .

<sup>5</sup>- حجازي، مرجع سابق، ص 281.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين

أولاً: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى معرفة مستوى كفاءة وفعالية العاملين من خلال إنجازهم لواجباتهم المحددة لهم سلفاً، وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها وكذا قابليتهم للتقدم من أجل شغل وظائف أسمى منها، لذا نلخص أهم الأهداف كما يلي:<sup>1</sup>

**1- الأهداف الإدارية:** تتمثل الأهداف الإدارية في تقييم الأداء وهو محاولة الإدارة والمنظمة لمعرفة ولتمييز الأداء الاعتيادي من الأداء فوق المستوى أو تحت المستوى المطلوب فمن خلال عملية التقييم يتم معرفة المتفوقين وكذلك المقصرين، وذلك بهدف معاملة كل فئة بشكل مختلف.<sup>2</sup>

**2- الأهداف السلوكية:** تتمثل هذه الأهداف في محاولة معرفة خصائص الأفراد واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف وما هي المهام التي يبرزون فيها، ومنه تحديد مساراتهم المهنية واحتياجاتهم من البرامج التطويرية.

**3- الأهداف الإستراتيجية:** إن عملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى التكامل بين الأهداف التنظيمية البعيدة المدى ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة للتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية المحددة مسبقاً، لذلك يجب على نظام تقييم أداء العاملين أن يكون مرناً ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.<sup>3</sup>

**4- الأهداف التنموية:** تعد تنمية العاملين من الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها فتنميتهم وتطوير أساليب أدائهم، وعندما تكون مستويات الأداء متدنية ودون المتوقع فإن المنظمة من خلال، إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أداء عمالها من خلال التغذية العكسية والتي نواحي الضعف في الأداء، لذلك وجب على إدارة الأداء إلا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء فقط ولكن كذلك أسباب الضعف.... الخ<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خضير كاضم عود، ياسين كاسب الخرشية، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007)، ص154.

<sup>2</sup> - بوقطب ، مرجع سابق ، ص 75.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، (الأردن: دار وائل للنشر، ط 2، 2002)، ص 139.

<sup>4</sup> - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، 2011)، ص 139.

إضافة إلى الأهداف السابقة الذكر نذكر كذلك الأهداف الجوهرية التالية:

- الكشف عن قدرات العاملين واكتشاف القدرات القيادية.
- تزويد الإدارة بمعلومات حقيقية عن أداء العاملين بالمنظمة.
- تزويد متخذي القرار داخل المنظمة بمعلومات دقيقة عن أداء العاملين سواء كان إيجاباً أو سلباً.
- المساهمة في اقتراح المكافآت المناسبة للعاملين، وكذلك اقتراح وضع نظام للحوافز.
- المساعدة في الحكم على مدى إسهام العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، لان النتائج يمكن استخدامها كمؤشرات للحكم على نجاعة هذه السياسات.
- إكساب الأفراد العاملين الشعور بالمسؤولية ودفهم للعمل بجد وإتقان وإخلاص.
- دفع المدبرين والرؤساء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيههم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين لتقرب منهم وكذلك التعرف عليهم وعلى انشغالهم.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين:

إن موضوع تقييم أداء العاملين أخذ أهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية، إذ أن التقسيم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

1) تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العاملين ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العاملين وتتم عملية التطوير هذه في أسلوبين:

<sup>1</sup> - المكان نفسه،

<sup>2</sup> - حمود، الخرشنة، مرجع سابق، ص 152.

أ- تحسين العمل وتبسيط إجراءاته إذ تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فيزيولوجيا ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب.

في هذه الحالة قد يكون النقص راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

ب- تنمية العمال وتدريبهم إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فان ذلك يشير إلى وجود جوانب النقص في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، في مثل هذه الحالة تقوم المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلباته وظيفته وهذا بتحسين وتطوير أدائه مستقبلا.

(2) زيادة مستوى الرضا لدى العامل: يعد الرضا من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادته بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد المقدم للمنظمة،

فكلما شعر العامل بان العائد التي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فان ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال والمنظمة<sup>1</sup>.

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين كما يلي<sup>2</sup>:

أ- بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية؛

- اختبار العامل تحت التجربة؛

- تطوير أداء العام؛

<sup>1</sup> - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز-رسالة ماجستير (جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2006)، ص 40.

<sup>2</sup> - نور الدين شونفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2005)، ص-ص 25، 26.

-زيادة مستوى رضا العامل.

ب- هذا بالنسبة للعمال أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

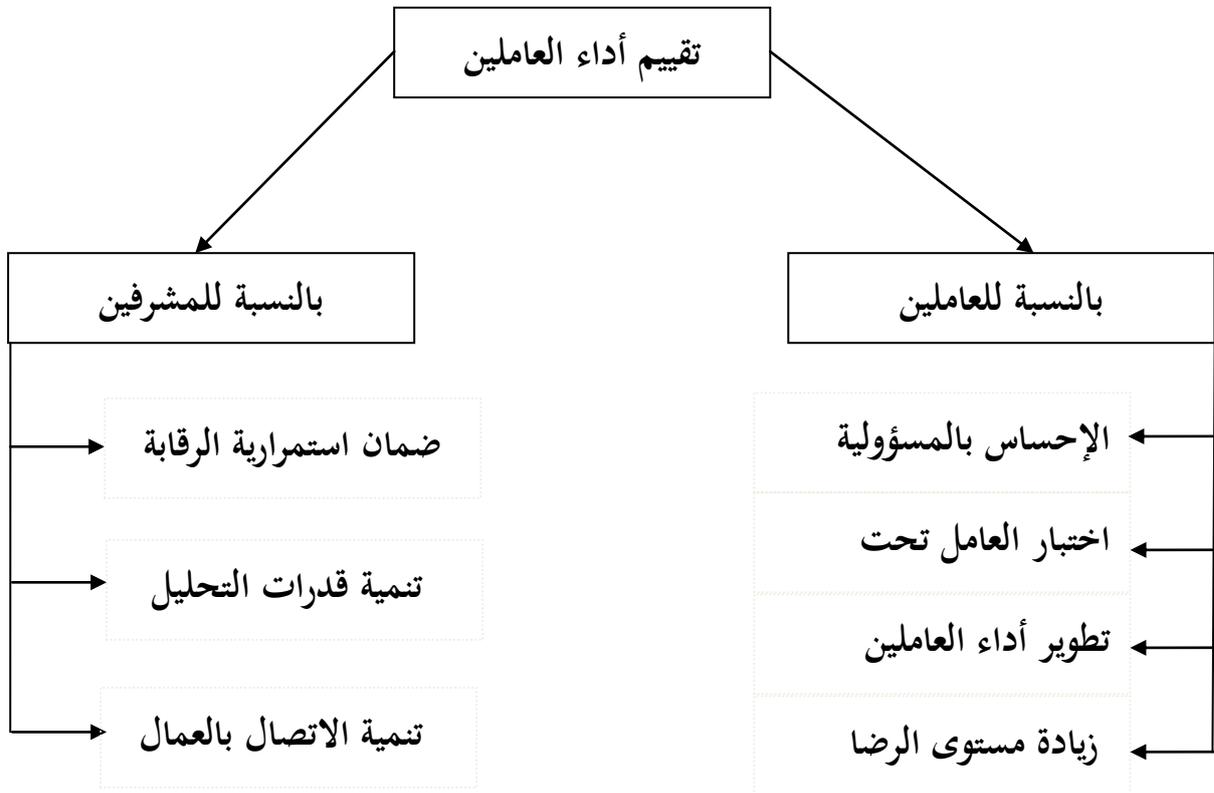
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف؛

- تنمية القدرة على التحليل؛

- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال؛

وفيما يلي الشكل رقم (05) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم(08):أهمية تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"،

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 25،26

<sup>1</sup> - المكان نفسه.

من خلال الشكل رقم (05) يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله و إتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله و الوصول إلى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل و ذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

تختلف طرق تقسيم أداء العاملين من منظمة إلى أخرى وهذا حسب نوع هذه المنظمة وكذلك من حيث أنشطتها وكذلك وفق الاختلاف في المهام التي يؤديها العامل، وكذلك تختلف طرق تقسيم الأداء حتى في المنظمات المتشابهة وبل وحتى في المنظمة الواحدة

ومن هنا نجد العديد من الطرق المستعملة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

#### أولاً: الطرق التقليدية في تقييم الأداء: <sup>1</sup>

**1- طريقة الصفات أو السمات:** هذه الطريقة تعتمد على عدد من الصفات التي يمكن للمدير أو المسئول ملاحظتها في أداء العاملين، بعد تعذر القياس الكمي للأداء في بعض الأعمال الخدمائية الغير قابلة للقياس لذلك هناك من يعتمد في قياس الأداء وتقييمه على هذه الطريقة وذلك وفق تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة العامل برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي، هذه بعض الصفات التي تعتمد عليها الإدارة العليا وتراها ضرورية لانجاز العمل من قبل العامل.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثل: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، متوسط، ضعيف... الخ

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي يتم وضعها.

- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم إعداده بتقييم الأداء.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص ص، 154- 155.

- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد العامل في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للعامل مثلا نأخذ المعايير التقييمية التالية:

100-90 ممتاز	69-60 مقبول
89-80 جيد جدا	59-50 متوسط
79-70 جيد	أقل من 49 ضعيف

- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق المقارنة لاحقا.

رغم السهولة التي تتميز طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة تطبيقه إلا انه تشوبه العديد من العيوب أبرزها نقص الموضوعية من قبل المقيم وذلك بتفضيله وتمييزه لصفة عن أخرى، إذن هذه الطريقة تتأثر بسلوك المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل إضافة إلى استخدام هذه الطريقة بكل الوظائف فلا تحقق العدالة التامة، خاصة وان الوظائف الإدارية والتنظيمية والفنية تختلف من حيث السمات عن بعضها البعض مما يجعل التقييم غير موضوعي وغير عادل في أغلب الأحيان.

2- طريقة مقياس المعيار المختلط: تتشابه هذه الطريقة مع الطريقة السابقة أي الاعتماد على السمات والصفات إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم المحددة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية ( أفضل من)، (مساوية ل)، (أقل من) أي أفضل من المعيار المحدد، ومساوية له أو أقل منه.

يتميز هذا المقياس بعدة مزايا ولعل أنه يعتمد على العوامل الموضوعية في التقسيم وحتى يكون المدخل أكثر عدلا عند التطبيق فلا بد أن نأخذ آراء الأفراد الذين يتأكدون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود، الخرشة، مرجع سابق، ص-ص، 157 158.

كما يعاب على هذا المقياس هو نقص القدرة على استخدام المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال، إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال الغير متماثلة.

3- **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا حسب كفاءة كل منهم، ويكون تطبيق هذه الطريقة سهلا وسلسا كلما كان عدد العمال المراد تقييم أدائهم قليلا وتزداد صعوبة وتعقيدا كلما زاد عدد العمال.

يقوم التقسيم بوضع قائمة تحتوي أسماء العمال وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل الوظائف لديه ويعطيه رقم "1" ويختار أضعف موظف ويعطيه الرقم الأخير.

تتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة؛

يتم الترتيب وفقا لكفاءة الموظف وكذلك وفقا للأداء الشامل له؛

يوجد ثلاث طرق للترتيب وهي:

أ) - الترتيب التبادلي: يتم الترتيب حسب هذه الطريقة بقيام الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد كفاءة في المجموعة وكذلك أضعفهم وأدناهم، ثم يعيد العملية مع الأفراد المتبقين فيحدد أكفأهم وأدناهم وهذا حتى آخر اثنين يكون أداهم متوسط.

بافتراض أن عدد الأفراد المراد تقييمهم هو 14 فرد، فنضع الأكثر كفاءة في رقم 1 و الأقل كفاءة في رقم 14، نستبعد الاسمين ثم نعيد العملية في المجموعة المتبقية والمتكونة من 12 فرد، يسجل الأحسن يفي الخانة 2 والاسوء في الخانة 13، ثم نكرر العملية فنجد رقم 03 ورقم 12 ثم رقم 04 و 11... الخ تتوالى العملية حتى ترتيب كل أفراد المجموعة<sup>1</sup>.

تكمن الصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم بهذه الطريقة في منطقة الوسط من القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، لذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص للقيام بالتقييم ممن لديهم خبرة ودراية بطبيعة عمل المجموعة ثم نأخذ المتوسطات أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد على جميع أعضاء لجنة التقييم.

<sup>1</sup> - بوقطب ، مرجع سابق، ص 80.

يعاب على هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين السابع والثامن، كما يعاب كذلك على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.<sup>1</sup>

(ب) - الترتيب وفق المقارنة الثنائية: هذه الطريقة تتم بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم فنقارن بين الفرد الأول وباقي الأفراد مقارنة ثنائية تقارن أ مع ب و أ مع ج... ثم ب مع ج... الخ.

نفرض أن هناك عشرة عاملين يراد تقييم أدائهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استثناء المعايير التقييم المعتمدة، كالأداء العام للإنجاز، أو الالتزام بالدوام، الهدام.

إذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من إنتاجية الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة ثم الرابع حتى العاشر آخر واحد، وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجية من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد، ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداء للعمل.

مما يعاب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية خاصة إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً ويستنزف بهذا ويستغرق وقتاً لإنجاز تلك المقارنات.<sup>2</sup>

(ج) - التوزيع الإجمالي والاختياري: هي الطريقة الثالثة والأخيرة من طرق التقييم بالترتيب كما أنها تعد إحدى الطرق المتفرعة من طريقة السمات في تقييم الأداء حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المقيم باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح والأداء الغير ناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالباً ما تكون في شكل ثنائي.

<sup>1</sup> - عبد الحكيم أحمد الخزامي، *تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين*، (مصر: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ج1-تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة 1999)، ص109.

<sup>2</sup> - خضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص158 159.

فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة.

تنتقد هذه الطريقة كونها مرتفعة التكاليف، تحتاج لقدرات عالية من أجل مصداقيتها، كما تعتبر مصدرا لاحتياط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء تقييم الأداء، لذلك لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية<sup>1</sup>.

بعد الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين تم توضع قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة خاص المرؤوسين.

لكن يأخذ على هذه الطريقتان أنهما لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص وآخر فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني أو الأول والأخير وبالتالي لا تساعد في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة التالية: ممتاز، جيد جدا متوسط، دون الوسط، ضعيف.

التوزيع الإحصائي يجبر المقيم على تقييم العاملين على الترتيب السابقة الذكر لكن لا يقارن بينهم أو يقوم بترتيبهم ترتيبا موضوعيا.

4- طريقة المقياس الرتبي البياني: تتم هذه الطريقة بالاعتماد على الأسلوب الرتبي البياني حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد وفقا لبعض العوامل المحددة مثل: كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغيابات، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كلا من المدى العددي والوصف الكتابي، يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة سلفا من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة كما تساعد على التحليل الوصفي لأداء الفرد كذلك لا تتأثر بعدد الأفراد المراد تقييم أدائهم ويمكن تطبيقها على مختلف المنظمات على اختلاف أنشطتها، لكن ما يعاب عليها هو ذلك التباين بين المقيمين في اعتمادهم على التفسير الوصفي الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة لاختلاف خبراتهم وخلفياتهم وكذلك شخصياتهم

<sup>1</sup> - بوقطب، مرجع سابق، ص 81.

أما الجانب الآخر من الانتقاد الموجه لهذه الطريقة فيتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة<sup>1</sup>

5- **طريقة التقييم المقالي**: يقوم المقيم في هذه الطريقة بكتابة وصف لأداء الفرد المراد تقييمه بالاعتماد على نموذج معين ومخصص لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات ونصائح للمقيم عن المواصفات والموضوعات التي يجب تغطيتها أثناء التقييم ككمية العمل و جودة العمل المحقق وكذا جودة الأداء، المعرفة المتعلقة بالوظيفة، قدرة الفرد على التكيف مع العمل وعلاقته مع زملائه العاملين معه، معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه... الخ.

تعد هذه الطريقة صالحة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة، كما في الطرق الأخرى.

كما أن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفردية عند تقييم الفرد مثل: القدرة على التطور، المواهب الخاصة وكذلك جوانب الضعف.

يعاب على هذه الطريقة استهلاكها لوقت كبير لإعداد واختيار البنود والصفات الفريدة بالإضافة إلى أن تقييم الأداء قد يتأثر بمهارات وأساليب الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.<sup>2</sup>

**ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة:**

1- **طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة**: تركز هذه الطريقة على السلوكيات الأساسية التي تساهم في الأداء الجيد والفعال وكذلك تلك السلوكيات التي تؤثر سلبا على فعالية الأداء، إن هذه المواقف والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو ايجابية يتم تدوينها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، وهذا بمقارنتها بالمعايير الموضوعية والمحددة سلفا حسب التحليل الوظيفي.

تعد هذه الطريقة ذات أهمية بالغة في توفير التغذية الاسترجاعية لكل عامل وتساهم في تجسيد الموضوعية من خلال الاعتماد على معايير محددة سلفا ومن خلال ذلك نسجل الأداءات المرغوب فيها والغير مرغوب فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حضر كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص ص 160-162 .

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-،(مصر: دون دار نشر، د ط، 2009)، ص ص 532-533.

<sup>3</sup> - بوقطب، مرجع سابق، ص 83.

2- طريقة قائمة المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على استمارة تقييم تحتوي عددا محددًا من الأسئلة حول أداء الفرد، سماته حيث تطالب المقيم أو المدير بالتأشير بـ: "نعم" أو "لا" على كل سؤال.

تتناول هذه الأسئلة العناصر المهمة للأداء وتكون بعدة صيغ وتستخدم هذه الطريقة في الغالب عندما تهتم المنظمة بخصائص وسمات معينة للفرد مثل الطموح، اللباقة، حسن المظهر، حمل المسؤولية... الخ.

إن هذه الاستمارة تسمح بتقدير أداء الفرد بالنسبة لكل عنصر من العناصر الفرعية كما أن إعداد الاستمارة عملية بسيطة وسهلة تعطي العاملين تقسيمات متقاربة، من هنا نستنتج أن هذه الطريقة تناسب المنظمات الصغيرة والمنظمات متوسطة الحجم والتي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.<sup>1</sup>

3- طريقة الإدارة بالأهداف: في هذه الطريقة يطلب من كل فرد خاضع للتقييم أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية القصيرة المدى وكذلك مجموعة من الطرق والأساليب التي تمكنه من تحسين وتطوير أدائه، حيث يقوم الرئيس المشرف بمقابلة المرؤوس للتباحث معا عن أفضل الأساليب الناجعة لتحقيق هذه الأهداف، ويحق للرئيس أن يعترض على الأهداف التي حددها المرؤوس أو على الأساليب المقترحة من قبل المرؤوس كذلك، ويمكنه أن يساهم في تعديله إن هو أراد ذلك.

وبعد مرور الفترة المتفق عليها يلتقي الرئيس والمرؤوس مرة أخرى من اجل تقييم مدى كفاءة انجاز الأهداف الموضوعه، وتعد الأساليب واقتراح طرق أفضل للأداء في المستقبل ولتحديد الأهداف الموالية.<sup>2</sup>

إن ما يميز هذه الطريقة هو تركيزها على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية ولا تركز على الخصائص والسمات الشخصية للمرؤوس.

أما يعاب عليها هو استنفادها لوقت طويل وحجم كبير من الوثائق والمستندات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن : دار وائل للنشر، ط3 2007)، ص-ص. 407-408.

<sup>2</sup> - ثابت، مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> - أحمد أبو السعود، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقسيم أداء الموظفين، (مصر: منشأة المعارف، د ط، 2004)، ص67.

## 4- طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS

**Behaviorally Anchored Rating Scale**

تعتمد هذه الطريقة على خمسة عشرة مقياس أساسي حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للأداء، على أن تكون هذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الدرجة أثناء تحليل الوظائف.

فالمواقف الحرجة تكون موضوعة على طول المقياس ويتم تقييم درجة توافر وعدم توافر هذا الحدث في أداء الأفراد، ويتم وضع نقاط على المقياس حسب رأي الخبراء.<sup>1</sup>

كما يتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع الرؤوسين والمشرفين ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص ذات الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.

**مميزات هذه الطريقة:**

تركز على سلوك العامل وليس على صفاته.

توفر تغذية عكسية للعامل.

تساهم في تحقيق العدالة في التقييم.

**عيوبها:**

تأخذ جهد ووقت كبير في إعدادها.

تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب كل أنواع الوظائف.<sup>2</sup>

## 5- طريقة مقياس الاختبار الإلزامي: تعد من الطرق الحديثة الهادفة لتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم أداء

العاملين، كما تعد من بين الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في التقييم تتطلب هذه الطريقة قيام المقيم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه وواجبات عمله، والمسؤوليات المتعلقة به حيث توجد مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار، وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خوفا من

<sup>1</sup> - جاب الرب، مرجع سابق ص 535.

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، 2011)، ص 214.

التحيز في الترتيب، وبعد قيام المقيم بترتيب تلك العبارات نعطي لقسم الموارد البشرية الذي يقوم بتطبيق تلك الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية كما أن المقيم يدرس أداء العامل بشكل دقيق.

أما ما يعاب عليها صعوبة فهمها وحاجتها للمهارة والخبرة من أجل إعدادها، وعدم إمكانية منع تسرب الأوزان للمقيمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ص-ص 165-166.

## خلاصة الفصل الثاني

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء، بدءاً بشرح المصطلحات المكونة له وهي الأداء والتقييم، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، منتقلين بعد ذلك إلى أبعاده وأنواعه ومحدداته ومكوناته وكذا تقييم أداء العاملين فكان التعريف المقترح هو تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، مستعرضين أهمية عملية تقييم الأداء وأهم طرق التقييم كما أن عملية تقييم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف من أجل معالجة الضعف وتعزيز وتثمين القوة لتطوير الأداء وتحسينه.

# الفصل الثالث:

دور إدارة التميز في تطوير أداء

العاملين بمديرية البريد لولاية

تيسمسيلت

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

---

### تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول الذي كان تحت عنوان: الإطار النظري لإدارة التميز، وفي الفصل الثاني الذي الموسوم بـ: الإطار النظري للأداء.

يأتي الفصل الثالث للربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث أجريت هذه الأخيرة في مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات الحديثة والرقمنة لولاية تيسمسيلت وفي وحدة مديرية البريد على وجه التحديد، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية سلفاً في بداية هذا العمل، من حيث الإثبات أو النفي وبالتالي تم تقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين.

### المبحث الأول: التعريف بميدان البحث.

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية، وتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بريد الجزائر.

### المطلب الأول: نشأة مديرية البريد والمواصلات.

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة، وقبل التطرق لنشأة المديرية لابد من المرور على نشأة مؤسسة بريد الجزائر.

#### 1- نشأة مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون .

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدر القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية و الذي يهدف إلى :<sup>1</sup>

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

<sup>1</sup> \_ وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، تخصص التسيير، 2006)، ص ص 101-103.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين؛

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذاً لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منح ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيراً أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط<sup>1</sup>.

أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر:

<sup>1</sup>\_ المكان نفسه.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

ج-المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 : والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" . تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر شرق الجزائر العاصمة، طريق برج الكيفان، بمحاذاة المطار الدولي "هوارى بومدين"<sup>1</sup>.

### 2- نشأة المنظمة محل الدراسة (وحدة تيسمسيلت):

لقد تم تدشين مقر مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت من طرف السيد وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال "عمار تو" بتاريخ 14/02/2004 الموافق لـ 23 ذي الحجة 1414. الكائن مقرها بطريق المستشفى - تيسمسيلت.

تشرف مديرية وحدة بريد الجزائر بتيسمسيلت على تسيير 38 مكتب بريد عبر تراب الولاية و 203 عامل بمختلف الأصناف موزعة كما يلي<sup>2</sup>:

- 151 عامل في منصب عمل دائم CDI
- 01 عامل في إطار عقد عمل محدد .CDD
- 17 عامل في إطار عقود العمل المساعدة CTA
- 34 عامل في إطار عقود الإدماج المهني DAIP .

عرفت مؤسسة بريد الجزائر، تحولات و تغييرات في هيكلها التنظيمي وهذا تبعا لقرار المديرية المركزية للخدمات البريدية التابعة لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال رقم 002 المؤرخ في 21 جانفي 2010 الذي قضى بإعادة تنظيم الهياكل المركزية و المحلية لبريد الجزائر، أتى بعدها قرار المديرية العامة لبريد الجزائر رقم 486 المؤرخ في الفاتح من سبتمبر 2011 أين تبنت الهيكلية المحلية تنظيما جديدا، هذا التغيير دخل في إطار عصرنة قطاع بريد الجزائر والتقرب أكثر إلى المواطن وتحسين الخدمة العمومية وتحسين مبدأ اللامركزية بإلغاء المديرية الجهوية للبريد وعلى المستوى المحلي تحويل وحدة البريد لكل ولاية إلى مديرية وحدة البريد وكذا المشرف عليها من منسق وحدة البريد إلى مدير وحدة البريد يعني بصلاحيات أوسع وتم كذلك

1- مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الاتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

2- مديرية وحدة بريد الجزائر - المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية- تيسمسيلت - ماي 2016

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

إنشاء مديرية فرعية للمحاسبة والمالية في كل مديرية ولائية عوض ما سبق أين كانت المديريات الجهوية هي التي تشرف على المحاسبة والمالية لكل مديرية ولائية، حيث صنفت مديرية بريد ولاية تيسمسيلت في المستوى الثاني لحيازتها على أقل من 70 مكتب بريد وصنفت المديريات الأخرى على أساس ما يلي :

- مديرية بريد المستوى الأول : تحوز على أكثر من 70 مكتب بريد .
- مديرية بريد المستوى الثاني: ما بين 30 و 69 مكتب بريد
- مديرية بريد المستوى الثالث: ما بين 01 و 29 مكتب بريد

ونظرا للأهمية المعتبرة للمعلوماتية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، استحدثت المديرية العامة لبريد الجزائر في القرار رقم 350 المؤرخ في 16 مارس 2015 ، إنشاء خلية للإعلام الآلي لها نفس صلاحيات المديريات الفرعية وأصبحت مديرية فرعية في بداية سنة 2016، كما استحدثت خلية للأمن الداخلي خلال شهر أفريل 2016، من جهة أخرى ألغت التصنيف القديم لمديريات البريد حسب عدد مكاتبها ووحدت تصنيفها في المستوى الأول حيث دخلت هذه التعليمة حيز التنفيذ في الفاتح من شهر أفريل 2015.<sup>1</sup>

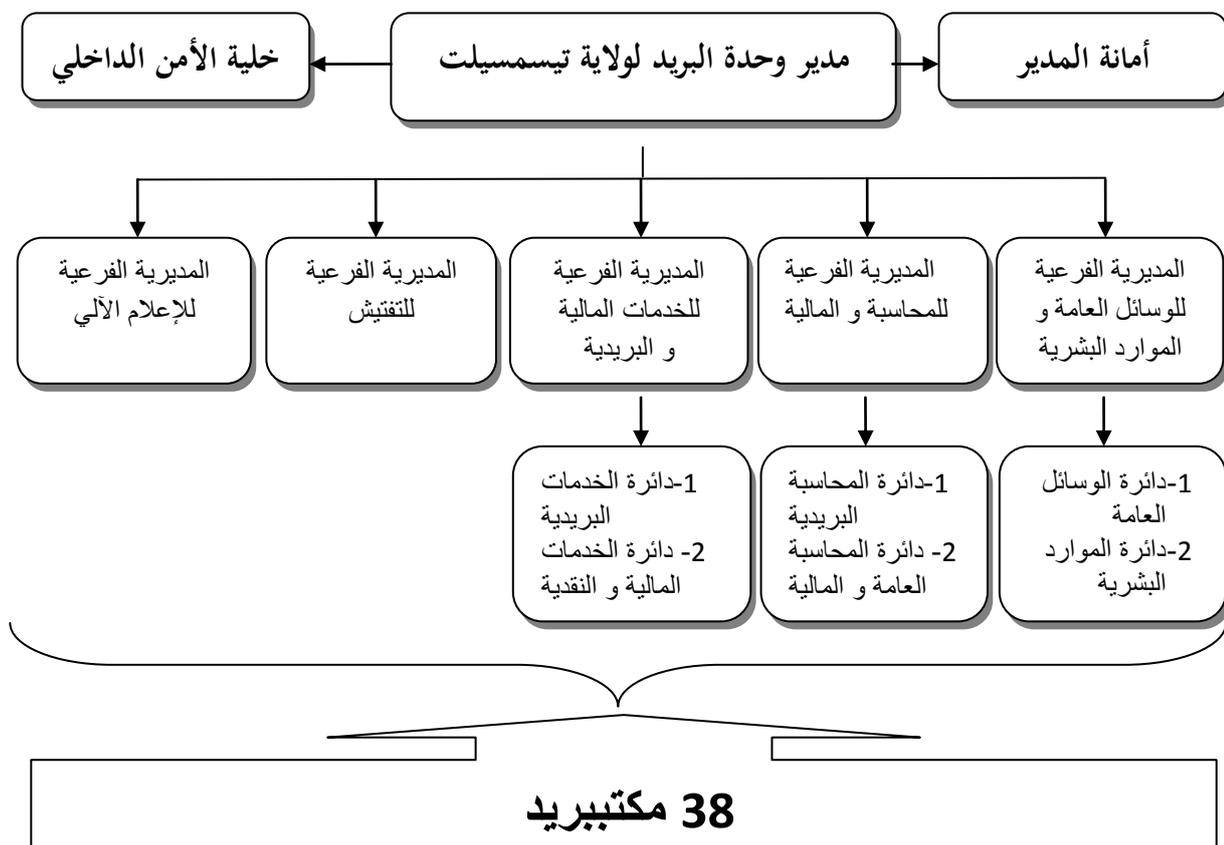
<sup>1</sup>-مديرية وحدة بريد الجزائر - المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية- تيسمسيلت - ماي 2016.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

المطلب الثاني: تنظيم ومهام مديرية البريد

1/- التنظيم (الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة تيسمسيلت)

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة تيسمسيلت<sup>1</sup>



المصدر: المديرية الولائية لوحدة بريد الجزائر تيسمسيلت

في شرح وحيث سوف نتطرق إلى دور كل طرف في الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد:

✓ **مدير وحدة البريد:** وهو المسئول الأول على المؤسسة ومكتبها البريدية في كافة إقليم الولاية والوحيد المخول له صلاحيات تمثيل المديرية العامة والنطق باسمها وتوقيع الاتفاقيات وله صفة الأمر بالصرف.

✓ **أمانة المدير:** وهي المكلف بتسجيل البريد وتوجيه طلبات استقبال المدير وكذلك مسؤولية استقبال وتوجيه المكالمات الهاتفية؛

<sup>1</sup> -مديرية وحدة بريد الجزائر - المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية- تيسمسيلت - ماي 2016.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

✓ خلية الأمن الداخلي: وهي المسؤولة على نظام الحراسة وحماية الأشخاص والأموال ومناوبة الأمن الداخلي؛

✓ المديرية الفرعية للوسائل العامة و الموارد البشرية: تتشكل من دائرتين اثنتين هما:

دائرة الوسائل العامة: دورها متابعة الصفقات ومشاريع الإنجاز وتوفير الوسائل اللازمة للسير الحسن للمكاتب البريدية ومقر المديرية؛

دائرة الموارد البشرية: تشرف على تسيير الموارد البشرية من توظيف والعطل والتكوين؛

✓ المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية: ولها دور رقابي على نسبة كبيرة من مخرجات المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية، بصفتها الجهاز المكلف بدفع مستحقات الفواتير والصفقات التي تشرف على إبرامها المديرية الفرعية للوسائل العامة وكذا لها دور متابعة المحاسبة البريدية التي تضبطها المكاتب البريدية؛

✓ المديرية الفرعية للخدمات المالية و البريدية: وتعتبر قلب الاستغلال والجهة المكلفة بالعلاقات مع الزبائن والوقوف على تحسين الخدمات التي تقدمها المكاتب البريدية؛

✓ المديرية الفرعية للتفتيش: وهي الجهاز المسؤول على الرقابة الداخلية والتفتيش والتحريات؛

✓ المديرية الفرعية للإعلام الآلي: وهي فرع جديد النشأة يشرف على كل العمليات التي تخص عصرية الأجهزة، تنصيبها، تطويرها وإصلاحها؛

✓ المكاتب البريدية: مكان تقديم الخدمات للزبائن ومصدر رقم أعمال بريد الجزائر.

يمكن دور مديرية وحدة البريد في الإشراف والرقابة على المكاتب البريدية حيث تصنف هذه الأخيرة إلى سبع درجات: <sup>1</sup>

1. خارج التصنيف Hors Catégorie؛

<sup>1</sup> - مديرية وحدة بريد الجزائر - المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية - تيسمسيلت - ماي 2016.

2. درجة خاصة Classe Exceptionnel؛

3. خارج الدرجة Hors Classe؛

4. الدرجة الأولى Classe 01؛

5. الدرجة الثانية Classe 02؛

6. الدرجة الثالثة Classe 03؛

7. الدرجة الرابعة Classe 04 .

وهذا حسب حجم نشاطها، والكثافة البريدية التي تغطيها، حيث يحدد الإتحاد البريدي العالمي معيار الكثافة البريدية هو مكتب بريد لكل 6500 نسمة، إلا أن في الجزائر هذا المعيار جد متقدم خاصة في المناطق النائية أين نجد مكتب بريد في مجمع سكاني بتعداد سكان يقل بكثير عن 6500 نسمة.<sup>1</sup>

## 2/- مهامها:

للمنظمة عديد من المهام يمكن إيجازها في ما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛
- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛
- استغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- القيام بكل النشاطات الملحقه والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛

<sup>1</sup> -مديرية وحدة بريد الجزائر - المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية- تيسمسيلت - ماي 2016.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

---

- إنشاء وخلق هيئات وهيكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها<sup>1</sup>
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

---

<sup>1</sup>-محمد، مرجع سابق، ص - ص 103-104

### المبحث الثاني: المنهج و التقنيات المتبعة في البحث والتحليل.

منهج البحث هو " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة.<sup>1</sup>

كما يعرفه محمد الغريب بأنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة".<sup>2</sup>

### المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة.

من الصعوبات الموجودة في جل الدراسات هو التطرق إلى دراسة مجتمع ما بمسح كامل لأفراده، خاصة إذا كان المجتمع كبير نوعا ما، لذلك يجب على الباحث اختيار فئة تمثل كل أفراد مجتمع الدراسة، يطلق على هذه الفئة تسمية: العينة.

### أولا: عينة البحث وطريقة اختيارها.

**1- العينة:** تختلف العينة من موضوع لآخر وهذا حسب طبيعته، وبما أننا بصدد دراسة موضوع إدارة التميز وتطوير أداء العاملين والذي يشمل جميع المستويات الإدارية ، فإننا قد قمنا باختيار تقنية المسح الشامل، بمعنى أننا أخذنا جميع الموظفين الذين ينتمون لهذه المصلحة بالمديرية.

حيث يتكون مجتمع البحث من 37 مفردة أي عدد المبحوثين إجمالا يقدر ب 37 فرد، إذ تم توزيع 37 استمارة على جميع موظفي مجتمع البحث، وهذا خلال فترة التبرص الممتدة من تاريخ: 2018/ 04/15 إلى 2018/04/30 .

<sup>1</sup>- بلقاسم سلاطونية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، (الجزائر : دار الهدى، د ط، 2004 ) ، ص 35.

<sup>2</sup> - محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، (القاهرة: مكتبة تحفة الشرق، 1987)، ص 77.

## 2- المناهج المستخدمة في البحث

البحوث الميدانية هي البحوث التي تعتمد على دراسة الواقع الاجتماعي والظروف الموضوعية المحيطة به، لا بد من إتباع خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة الموضوع والمعلومات التي نريد الحصول عليها<sup>1</sup>، لأنه لا توجد طريقة واحدة يمكن الاعتماد عليها للكشف عن حقيقة الموضوع، كون الطرق تختلف باختلاف المواضيع، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى اختلاف وسائل جمع البيانات التي تستعمل في محاولة البحث عن تحقيق أهداف الدراسة.

والمنهج هو مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>2</sup>، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

ويختلف المنهج باختلاف موضوع البحث والإشكاليات المفروضة، حيث أن الإشكالية هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج الذي سيتبعه لمعالجة موضوعه. ومن المناهج التي تتلاءم مع موضوع إدارة التميز ودورها في تطوير أداء العاملين نجد:

أ/- **المنهج الإحصائي**: وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال النسب الإحصائية الموجودة في الجداول، وهذا بعد وضع إجابات الباحثين في فئات وتفرغها في جداول والقيام بالعمليات الحسابية للحصول على نسب تعبر عن النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

ب/- **المنهج الوصفي**: حيث يهتم بذكر الخصائص والمميزات للشيء المراد وصفه معبرا عنها بصورة كمية وكيفية.

وعليه قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمثل تشخيصا علميا للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية موضوعية وفق تنظيم محكم، كما استعملنا المنهج الكمي بغرض تحليلا لمعطيات الميدانية وتفسيرها، حيث أن المنهج الإحصائي هو اختيار

<sup>1</sup>-حسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي،(بيروت: دار الطليعة للطباعة و النشر، ط02، 1986)، ص 05 .

<sup>2</sup>- هشام حسان، منهجية البحث العلمي،(الجزائر: دار النقطة للنشر والتوزيع، ط02، 2007)، ص 44 .

صحة الفرضيات والتحقق من العلاقة الموضوعية بين المتغيرات بتوضيح الخصائص الكيفية لها من خلال تمثيل البيانات ووضعها في جداول<sup>1</sup>.

## ثانيا: التقنيات المستعملة في الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.

### 1- التقنيات المستعملة في الدراسة.

من أجل الحصول على معلومات دقيقة، اعتمدنا على بعض الأدوات المنهجية وهي:

#### أ/- الأدوات المنهجية:

1 /الدراسة الاستطلاعية: من أجل إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة والتعرف أكثر على الميدان، قمنا بفترة تريض وزيارات متفرقة داخل أقسام هذه المصلحة، كما تحدثنا مع أغلب الموظفين مع محاولة الاستماع لمختلف آرائهم، خاصة الإطار الذي كلف من قبل المدير بمتابعتنا و تسهيل عملنا.

2 /المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات ، كما أنها من أكثر الوسائل شيوعا في جمعا للمعطيات وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة هي طريقة لجمع البيانات تشبه الاستبيان إلى حد ما، مع بعض الاختلاف في بعض الوجوه والجوانب مثل خاصية التفاعل الذي يتحقق بين الباحث والمبحوث، والمقابلة قد تستعمل في المرحلة التمهيديّة للبحث أو في صلب البحث لتعميق بعض البيانات<sup>2</sup>.

والمقابلة هي التقاء مباشر بين الباحث والمبحوث، تطرح فيها مجموعة من الأسئلة قصد إيضاح الحقائق وتشخيص المعلومات وهذا يربط العلاقات بين المتغيرات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-عائشة سعدي، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز، أطروحة دكتوراه ل م د ، غ منشورة،(جامعة البليدة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015ص \_ص168-169 .

<sup>2</sup> - عبد الهادي أحمد الجوهري و آخرون ، المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية،(الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2002 )،ص275.

<sup>3</sup> -عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات،مناهج البحث العلمي - أسس وأساليب-،(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط03، 2007 )،ص7.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

كما كان الحال بالنسبة لنا فقد كانت المقابلة حرة مع احد إطارات المنظمة الذي كان له الفضل في إيضاح العديد من الأمور المتعلقة بموضوعنا هذا.

**3 / الاستمارة:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المقننة أو المتعددة في الاختيار أو المقترحة التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على البيانات والمعلومات حول موضوع معين والحصول على البيانات بالاستمارة يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسلم باليد<sup>1</sup>.

و حتى يستطيع الباحث الوصول إلى المعلومات المقصودة عليه أن يراعي التسلسل المنطقي في طرح الأسئلة، وقد استعملنا كما سبق الذكر تقنية الاستمارة .

ومن أجل الحصول على إجابات حول موضوع بحثنا ،قمنا بتصميم استمارة وزعت على مجتمع البحث تضمنت ثلاث محاور ، تدرج تحت كل محور العديد من الأسئلة ،حيث كان المحور الأول حول البيانات الشخصية للمبحوثين، بعدها المحور الثاني حول الفرضية الأولى التي تدور حول "تبنى مديرية البريد و الاتصالات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات الحديثة والرقمنة لولاية تيسمسيلت بعض من نماذج إدارة التميز للرفع من كفاءة العاملين " وقد تضمنت 12 سؤال متنوع بين مغلق ومفتوح ،في حين تمحور المحور الثالث حول " دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات العاملين " وقد تضمن 13 سؤال حول عدد الدورات التكوينية و دورها في فعالية الأداء و في الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين.

بعد استرجاع استمارة الاستبيان من الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات الضرورية، تم سحب العدد الكافي من الاستمارات تحضيراً لتوزيعها على كل أفراد مجتمع البحث ( مسح شامل) والمتمثل في 37موظف، حيث تم الانطلاق الفعلي في توزيع الاستبيان يوم: 2018/04/22 مساءً، وتم استرجاع 33 استمارة من أصل 37 موزعة بنسبة 89% من العدد الكلي لمجتمع البحث وهذا بعد أربعة أيام من يوم توزيعها أي يوم 2018/04/26 مساءً، وبعد عملية الإطلاع والفرز الأولى للاستمارات تم استبعاد ثلاث استمارات نظراً لعدم اكتمال الإجابات على أغلب المحاور، وعليه تم الاعتماد على 30 استمارة بحث خلال عملية تفرغ البيانات بنسبة 81 % .

<sup>1</sup> -سعدى،مرجع سابق،ص، 182 .

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

ب /-أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي :

-عرض البيانات في جداول بسيطة.

-استخدام التكرارات.

-المعالجة الآلية للجداول . SPSS

-برنامج Excel

-استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب

النسب المئوية على النحو التالي:

التكرارات

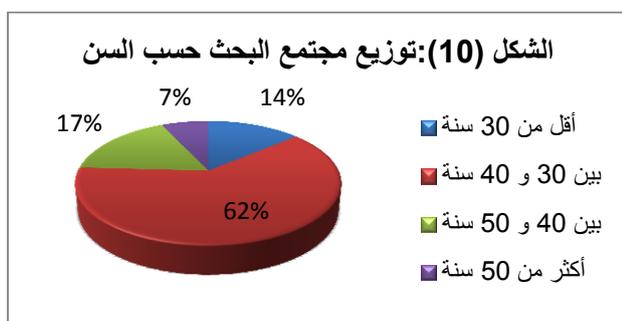
$$\frac{\text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100 = x \text{ (للإجابة)}$$

-تحويل النتائج الإحصائية إلى دوائر نسبية و أعمدة بيانية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها.

## 2 - خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الشخصية) :

### 1- من حيث السن:

الجدول رقم(02):التوزيع السني للمبحوثين



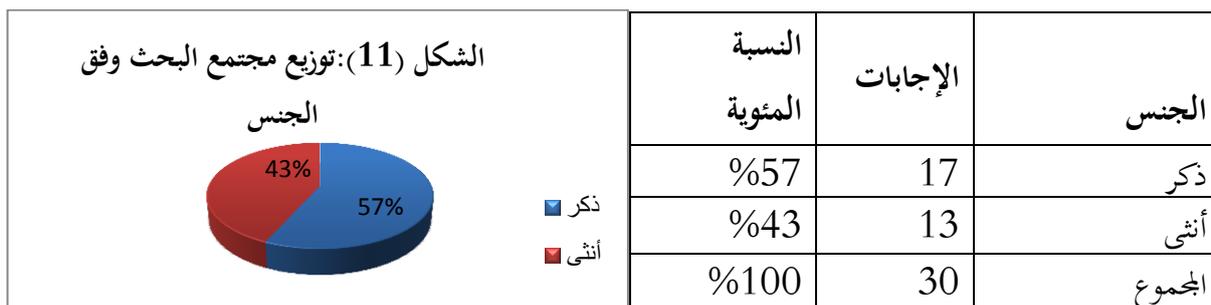
السن	الإجابات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	14%
30 – 40 سنة	18	62%
40 – 50 سنة	5	17%
50سنة فما فوق	2	7%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول، يتضح لنا أن النسبة العالية هي 62 % من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين(30-40) سنة ، ونسبة 17% لفئة (40-50) سنة، بينما تعود نسبة 14% إلى فئة اقل من 30 سنة أما أدنى نسبة فكانت 07 للعامل الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة.

وعليه نستنتج أن معظم العمال داخل هذه المنظمة شباب، تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 62 % وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسب الأخرى أما بالنسبة للعمال الكهول تتمثل نسبتهم في 7 وتتراوح أعمارهم ما بين /40-50/ سنة، من هنا نجد تشكيبالمنظمة مزيج بين فئة الشباب (الطاقة والحيوية) وفئة الكهول(الخبرة) وهذا ما يدل على أن لا تقوم بعمليات التوظيف إلا بعد مرور فترة زمنية معتبرة، وبالتالي عدم تعرض العمال لعملية الطرد أو التسريح، مما يتيح لهم الفرصة للاستمرار في عملهم.

### 2- من حيث الجنس:

الجدول رقم(03):توزيع المبحوثين حسب الجنس.



### الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول والمعبّر عنها في الشكل المقابل له، يتبين لنا أن من 30 محووث، هناك نسبة 57% ذكور، مقابل 43% إناث، وهذا يعكس طبيعة العمل، أي فئة الذكور هي الغالبة نوعا ما، ما يوضح لنا أن طبيعة نشاط هذه المؤسسة تستدعي تواجد العنصر الرجالي الذي يمتلك القدرة على التنقل ما بين دوائر الولاية للتفتيش وتصليح العطب الذي يقع أو يسجل في مختلف المصالح، على عكس العنصر النسوي اللواتي يفضلن العمل داخل مكاتبهن فقط بحكم الظروف العائلية/ الارتباط/ فنجد بعضهن يشتغلن في مصلحة الإعلام الآلي والأمانة ومصالحة موزع الهاتف بالإضافة إلى أعمال التنظيف، كما لاحظنا من خلال الدراسة الاستطلاعية، أن العمال من فئة الذكور لهم القابلية للتنقل عند الاتصال بهم في حين العنصر النسوي / المتزوجات/ يطلب الإذن من أزواجهن لأجل التنقل مما يسبب لهن الإحراج في العديد من المرات، ولذا هن يفضلن العمل الداخلي فقط.

#### 03- الحالة العائلية:

#### الجدول رقم(04):توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	الإجابات	الحالة العائلية
27%	08	أعزب
73%	22	متزوج
لا يوجد	لا يوجد	أرمل
100%	30	المجموع

الشكل (12):توزيع مجتمع البحث وفق الحالة العائلية

0%  
27%  
73%

■ متزوج  
■ أعزب  
■ أرمل

الملاحظ من خلال هذا الجدول والدائرة النسبية المقابلة له والمعبرة عنه، أن نسبة 73% من العمال هم "متزوجون"، ثم نجد نسبة 27% "أعزب"، أما نسبة الأرامل معدومة.

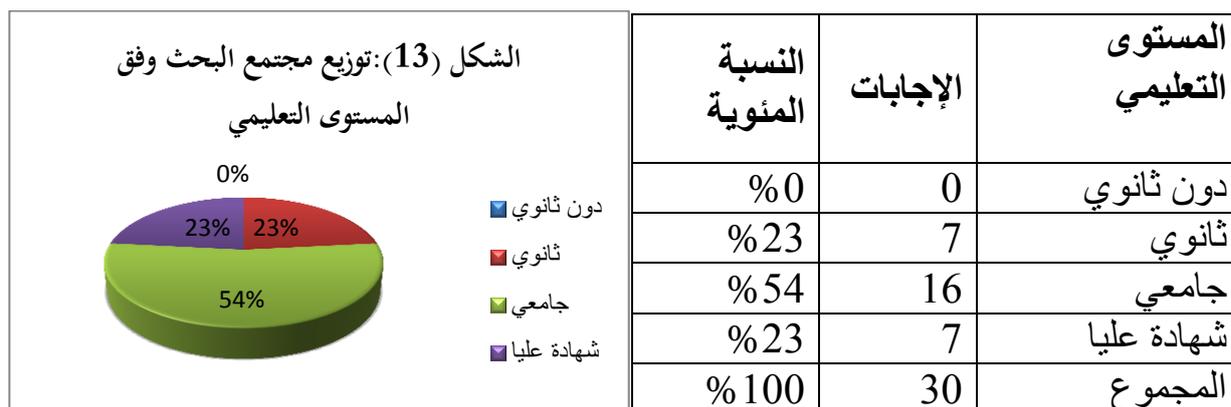
وعليه نستنتج أن أغلبية العمال متزوجون وذلك حسب السن والعادات التي تحكم المجتمع، كما أن الشعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العائلة والمجتمع أدى بهؤلاء العمال إلى العمل بهذه المؤسسة من أجل الحصول على العيش الكريم و تحقيق مكانة مرموقة داخل المجتمع، كما لمسنا أيضا أن العمال المتزوجون هم الأكثر حرصا على تنفيذ الأعمال المسندة لهم والالتزام بقوانين المديرية، وهذا راجع إلى إدراكهم لحجم المسؤولية التي هي

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

على عاتقهم، كما أنهم يطمحون إلى عملية الترقية من خلال حرصهم على العمل الجيد وبالتالي تطوير قدراتهم الفردية ما يفتح لهم مجال الإبداع والتطور.

### 04- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي



يتضح لنا من معطيات هذا الجدول والذي قمنا بإسقاطه على الدائرة النسبية والمتعلق بتوزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي أن نسبة 54% من الباحثين ذو مستوى جامعي، لنجد نسبة 23% لهم مستوى ثانوي، وهي نفس نسبة أصحاب الشهادات العليا، فيما تنعدم نسبة ما دون الثانوي.

وعليه نستنتج أن جل عمال هذه المنظمة هم ذوي مستوى تعليمي جامعي بما فيهم أصحاب الشهادات العليا، وهذا ما يوضح لنا المستوى التعليمي الذي تحوزه المنظمة فجل موظفيها إطارا حيث أن الإدارة تشترط في توظيفها مستوى السنة الثالثة ثانوي فما فوق.

## 05- الأقدمية في العمل:

الجدول رقم(06):توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.



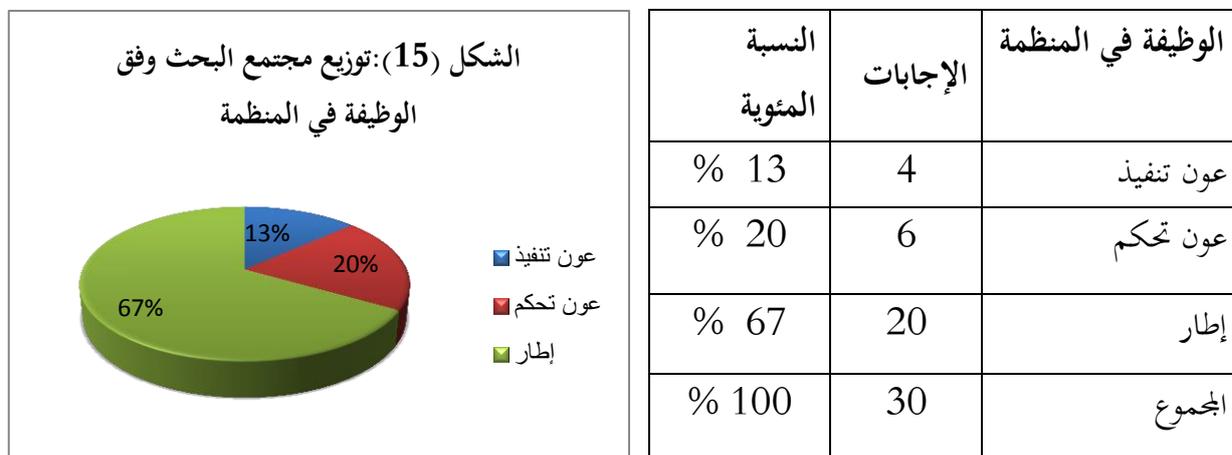
يبين الجدول الممثل لتوزيع المبحوثين حسب الأقدمية داخل هذه المنظمة والتمثيل البياني المعبر عنه، ما يلي:

نسبة 35% من المبحوثين يملكون أقدميه من /11-15/ سنة، أما نسبة 29% تعود أقدميتهم من /06-10/ ونسبة 26% إلى أكثر من 16 سنة عمل، و10% فئة الأقل من 05 سنوات أقدميه.

نستنتج من خلال هذه النسب، أن مجتمع بحثنا فيه نسبة من العمال لهم من الخبرة الميدانية والعملية التي مكنتهم من الحفاظ على مناصبهم وحصولهم على ترقية تقديرًا لجهودهم المبذولة، كما مكنتهم من تطوير قدراتهم الفردية التي فتحت لهم مجال الإبداع والابتكار في مجال تحسين الخدمة المقدمة من قبل هذه المنظمة. كما أن الممارسة اليومية لكل المهام تزيد من اكتساب العمال لمعارف جديدة، مع زيادة سرعة التحكم في مهام المنصب مما يدل على الرضا على العمل ويسهم ذلك في نقص دوران العمل وبالتالي تحقيق أداء جيد و متطور ينعكس بالإيجاب على المنظمة.

## 6-الوظيفة في المنظمة:

الجدول رقم(07):توزيع المبحوثين حسب تصنيف الوظيفة في المنظمة



تشير نتائج الجدول والشكل المقابل له والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق تصنيف رتبهم (المهنية) الإدارية داخل المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تصنف رتبهم ضمن الإطارات تمثل نسبة 67% وهي أعلى نسبة في الجدول، ثم تليها نسبة 20% والخاصة بأعوان التحكم والنسبة الأقل هي 13% والخاصة بأعوان التنفيذ.

من خلال هذه النسب نجد غالبية العاملين داخل المنظمة هم من الإطارات أصحاب الشهادات الجامعية وهو شيء منتظر نظرا للمستوى التعليمي الذي يميز الأفراد العاملين في المنظمة وهو ما وقفنا عليه سابقا.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

### المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضيات.

#### أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى.

إن تبني مديرية البريد والاتصالات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات الحديثة والرقمنة لولاية تيسمسيلت بعض من نماذج إدارة التميز يرفع من كفاءة العاملين.

#### 07- إشراك العاملين في الدورات التدريبية:

الجدول رقم (08): توزيع المبحوثين وفق المشاركة في

الدورات التدريبية

الشكل (16): توزيع المبحوثين وفق المشاركة في الدورات التدريبية



المشاركة في الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53%
لا	14	47%
المجموع	30	100%

يبين لنا الجدول رقم (08) والشكل رقم (15) توزيع المبحوثين وفق المشاركة في الدورات التدريبية عند الالتحاق بمنصب الشغل لأول مرة، حيث نلاحظ للوهلة الأولى أن القيمة النسبية الأعلى هي 53% والتي تمثل الإجابة "نعم"، والقيمة الأخرى هي 47% وتمثل الإجابة "لا".

من خلال هذا التحليل نجد النسب متقاربة جدا حيث تمثل النسبة 57% عامل تم إشراكه في برنامج تدريبي عند التحاقه بمنصب عمله بينما العاملين المتبقين وعددهم 14 لم يتم تدريبهم عند ولوجهم لعالم الشغل.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

### 08- تحديد المسؤوليات المنوطة للعاملين:

الجدول رقم (09): يتعلق بمدى تحديد المسؤوليات المنوطة للعاملين.

الشكل (17): يتعلق بمدى تحديد مسؤوليات العمال



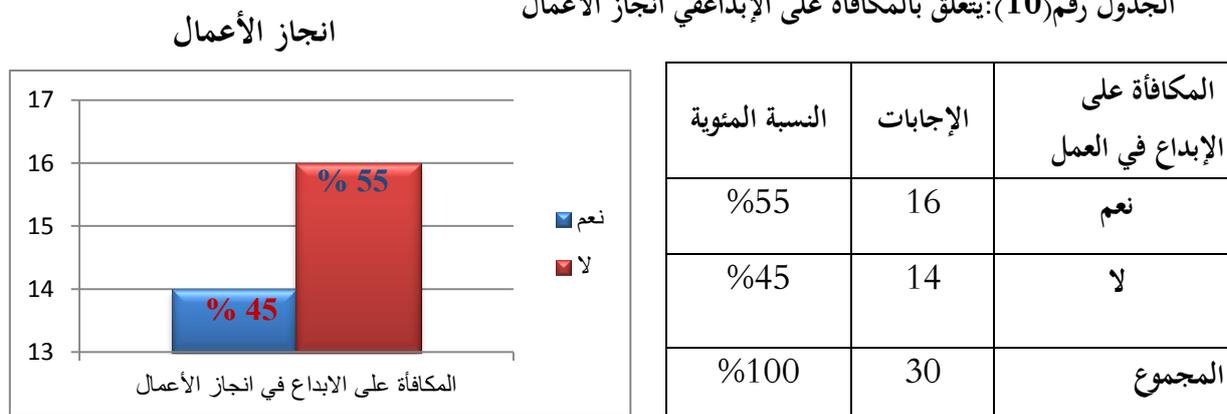
من الجدول الخاص بتحديد المسؤوليات المخولة لكل عامل والأعمدة البيانية الموضحة لذلك نجد نسبة 80 % كانت لإجابة 'نعم' بينما كانت إجابة 'لا' بنسبة 20 %

ومنه نجد أن الإدارة تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات لجل العاملين وهذا لتفادي تداخل الصلاحيات وتحمل المسؤولية وذلك لتسهيل عملية التقييم وبالتالي التحسين والتطوير.

### 09 - المكافأة على الإبداع في انجاز الأعمال:

الشكل (18): يتعلق بالمكافأة على الإبداع في

الجدول رقم (10): يتعلق بالمكافأة على الإبداع في انجاز الأعمال



من الجدول الذي يمثل المكافأة على الإبداع في العمل والشكل الموضح له بالأعمدة البيانية نجد أن نسبة الأكثر هي 55% والخاصة بالإجابات 'نعم' والنسبة الأخرى هي 45% خاصة بالإجابات 'لا'.

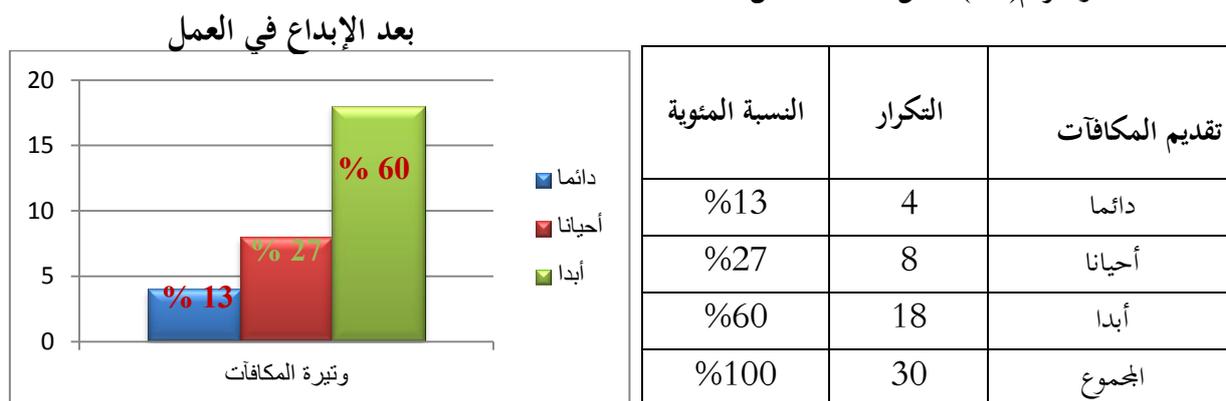
## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

من هنا نلاحظ أن النسب متقاربة بين من يقول أن المنظمة تهتم بالمبدعين في العمل وتكافئهم على ذلك ومن يقول عكس ذلك وهذا ما يسهم في تثبيط المعنويات ويؤدي لعدم تنمية كفاءتهم المهنية وعدم صقل مواهبهم وتطوير مهاراتهم.

### 10- وتيرة المكافآت جراء الإبداع في العمل:

الشكل (19): يتعلق بالاستفادة من المكافآت

الجدول رقم(11): يتعلق بالاستفادة من المكافآت



من خلال الجدول والشكل المقابل له نجد 60 % من المبحوثين لم يستفيدوا أبدا من المكافآت جراء الإبداع في إنجاز الأعمال ، 13 % استفادوا من المكافآت بعد الإبداع في إنجاز الأعمال، أما البقية والمقدرين بنسبة 27% فأحيانا ما استفادوا من المكافآت بعد الإبداع في إنجاز الأعمال.

### 11- أهم المكافآت التي استفاد منها العاملين.

من خلال أجوبة المبحوثين عن السؤال المفتوح والذي يتعلق بأهم المكافآت التي استفادوا منها جراء الإبداع في إنجاز الأعمال فكانت إجاباتهم في مجملها متشابهة وتصب في عدم استفادتهم من أي مكافآت.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

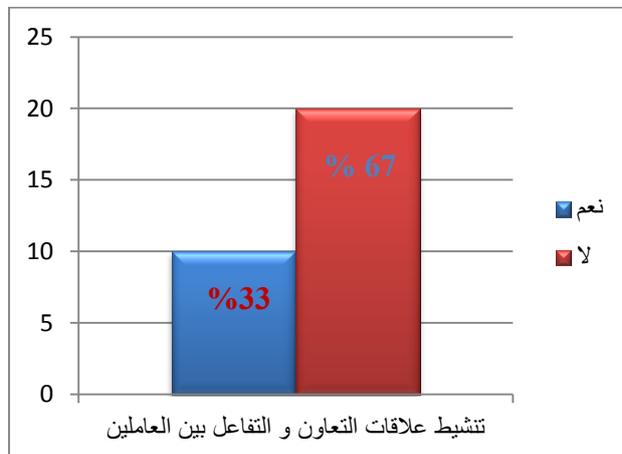
### 12- تنشيط علاقات التفاعل و التعاون بين العاملين .

الجدول رقم(12): يتعلق باهتمام الإدارة بتنشيط العلاقات التفاعل و التعاون بين العاملين

الشكل (20):اهتمام الإدارة بتنشيط علاقات التفاعل

و التعاون بين العاملين

علاقات التفاعل و التعاون بين العاملين



تنشيط علاقات التفاعل و التعاون	الإجابات	النسبة المئوية
نعم	10	33%
لا	20	67%
المجموع	30	100%

تبين لنا المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه والتي تم إسقاطها في الشكل المقابل للجدول والتي تخص اهتمام الإدارة بتنشيط علاقات التفاعل و التعاون بين العاملين داخل المنظمة حيث نلاحظ أعلى نسبة هي 67% ممثلة للإجابة "لا"، والنسبة الأخرى والمساوية لـ 33% مثلت الإجابة "نعم".

من خلال ذلك يمكننا القول أن الإدارة لا تحتم بتنشيط التعاون و التفاعل بين العاملين كما أنها لا تعتمد على فرق العمل وهذا ما سيؤثر سلبا على كفاءتهم.

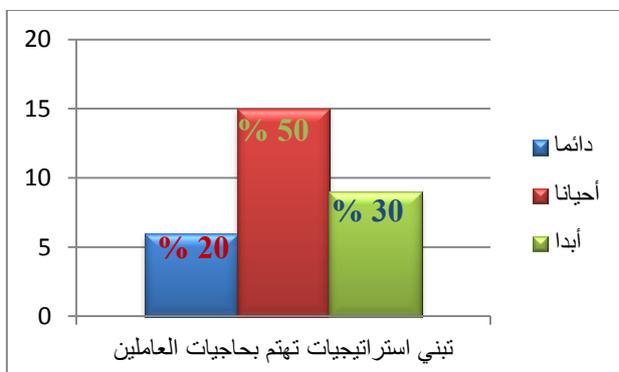
### 13- تبني استراتيجيات تهتم بحاجيات العاملين:

الشكل (21): يتعلق بتبني المنظمة

الجدول رقم(13): حول تبني المنظمة لاستراتيجيات

لاستراتيجيات تهتم بحاجيات العاملين

تهتم بحاجيات العاملين



استراتيجيات تهتم باحتياجات العاملين	الإجابات	النسبة المئوية
دائما	6	20%
أحيانا	15	50%
أبدا	9	30%
المجموع	30	100%

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

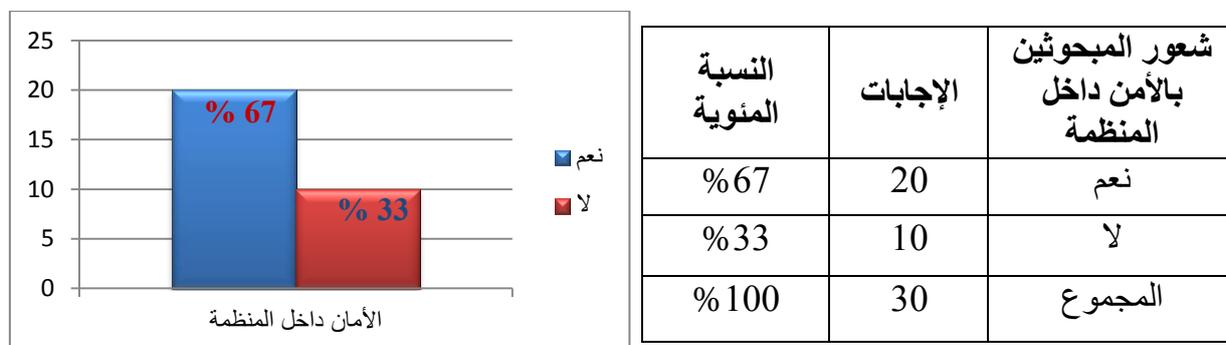
من خلال الجدول والشكل المقابل له نجد أعلى نسبة هي 50 % المعبرة عن الإجابة "أحيانا" ثم تأتي النسبة 30 % و التي تعبر عن الإجابة "أبدا" لتليها النسبة الأخيرة 20 % الممثلة لإجابة "دائما".

و عليه فإن المنظمة ومن خلال تحليلنا للجدول السابق لا تتبنى استراتيجيات تهتم باحتياجات العاملين بالشكل الكافي فهي تبقى مقصورة في هذا المجال كون أغلب المبحوثين كانت إجابتهم "أحيانا" وهذا يدل على التقصير مما سيؤدي إلى عدم رضا العاملين شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

### 14- الأمان داخل المنظمة:

الشكل (22): يتعلق بالشعور بالأمن داخل

الجدول رقم(14): يتعلق بشعور المبحوثين بالأمن داخل المنظمة المنظمة



من الجدول الممثل للشعور بالأمن والأمان داخل المنظمة، ومن الشكل المقابل له والمعبر عنه بالأعمدة البيانية نجد أعلى نسبة هي 67 % وتمثل الإجابة "نعم" في النسبة 33 % تمثل الإجابة "لا".

وعليه جل العاملين داخل المنظمة يشعرون بالأمن والسلامة وهذا ما يولد لديهم الطمأنينة وبالتالي القدرة على زيادة كفاءتهم في إنجاز الأعمال.

من خلال اطلاعنا على المعطيات الخاصة بالفرضية الأولى يمكننا تحليلها كما يلي:

1. - إن إشراك العاملين الجدد في دورات تدريبية يكون من أجل الوقوف على قدرات ومؤهلات كل فرد وتعريفهم بمواصفات الوظيفة ومعرفة ما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات وهذا لأخذ صورة أولية عنهم، أما في المنظمة محل الدراسة فإن هذا التدريب لم يشمل جميع العاملين وبالتالي سيحول ذلك دون الرفع من كفاءتهم.

2. - يعد تحديد مسؤوليات العاملين التي تنتهجه إدارة المنظمة وذلك بتوضيح مهام ومسؤوليات كل فرد من أجل تيسير عملية التقييم التي تبين لنا مكامن القوة والضعف، للعمل على معالجة التقصير وتشمين نقاط القوة حتى يتسنى للإدارة الرفع من كفاءة عاملها.
  3. - إن المنظمة نادرا ما تكافئ على الإبداع في إنجاز الأعمال وتقتصر المكافآت على الزيادة في المردودية، التقدم في الصنف والدرجة ومنحة سنوية تقدم لكل العاملين بعد احتساب أرباح المنظمة، عدم المكافأة على الإبداع في إنجاز الأعمال يؤدي إلى كبح المبادرة والحد من الإبداع.
  4. - إدارة المنظمة لا تهتم بتنشيط التعاون والتفاعل بين العاملين كما أنها لا تعتمد على فرق العمل وهذا ما يؤدي تشتتهم وشعورهم بعدم الانتماء ما يؤثر سلبا على كفاءتهم في العمل.
  5. - المنظمة لا تتبنى استراتيجيات تهتم باحتياجات العاملين بالشكل الكافي فهي تبقى مقصورة في هذا المجال كون أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم "أحيانا" وهذا يدل على التقصير مما سيؤدي إلى عدم رضا العاملين شعورهم بالاغتراب الوظيفي وذلك ما يحد من كفاءتهم.
  6. - الشعور بالأمن والأمان داخل المنظمة يولد الطمأنينة وراحة البال، ذلك ما يؤدي إلى الإبداع والمبادرة ونقص دوران العمل وذلك نتيجة الرفع من كفاءة العاملين.
- ومنه يمكننا القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق بالشكل المأمول وذلك يعود لعدم انتهاج إدارة المنظمة لنماذج إدارة التميز وذلك ما حال دون الرفع من كفاءة العاملين.

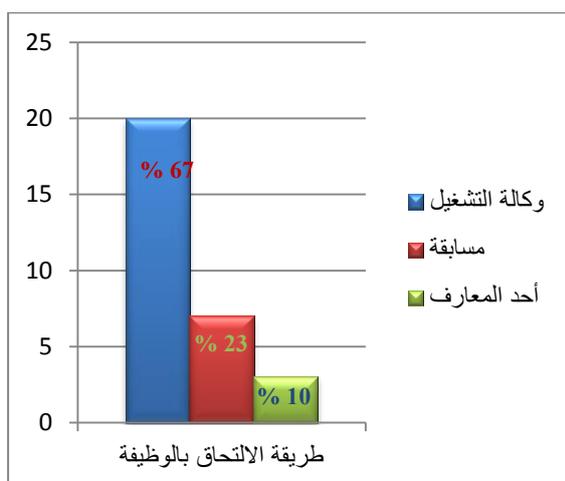
## ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الثانية

للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات العاملين في مديرية البريد لولاية تيسمسيلت.

### 15- طريقة الالتحاق بالوظيفة:

الشكل (23): يتعلق بكيفية التوظيف

الجدول رقم(15): يتعلق بكيفية التوظيف



النسبة المئوية	الإجابات	العينة الاحتمالات
67%	20	وكالة التشغيل
23%	7	مسابقة
10%	3	أحد المعارف
100%	30	المجموع

من خلال الجدول والرسم البياني المقابل له والذي يمثل طريقة التحاق العاملين بمناصب عملهم نجد أن أعلى نسبة هي 67% وهي تمثل إجابة 'وكالة التشغيل' ثم تليها نسبة 23% والتي تمثل إجابة 'مسابقة' وأضعف نسبة قدرت بـ 10% التي مثلت إجابة 'أحد المعارف'.

ومنه نلاحظ أن المنظمة تعتمد بصفة كبيرة على وكالة التشغيل في التوظيف وذلك لما توفره هذه الأخيرة من خدمات في تقليص المسافات وريح الوقت والجهد والتكاليف، دون أن ننسى التوظيف عن طريق المسابقة والتي تبقى مهمة ومهمة جدا لتوظيف الأكفأ والأجدر مع تراجع نسبة التوظيف عن طريقة الوساطة والمخابرة والأقارب.

## 16- طريقة التوظيف و علاقتها بالرتب المهنية.

الجدول رقم (16): طريقة التوظيف و علاقتها بالرتب المهنية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الرتب المهنية
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
67	20	50	02	85	05	35	13	طريقة التوظيف وكالة التشغيل
23	7	50	02	لا يوجد		25	05	مسابقة
10	3	لا يوجد		15	01	10	02	أحد المعارف
100	30	100	04	100	06	100	20	المجموع

الجدول رقم (16) يوضح لنا طريقة التوظيف حسب الفئات المهنية الموجودة داخل هذه المنظمة حيث يتضح من معطيات هذا الجدول أن الاتجاه العام يتركز لدى إجابة -وكالة التشغيل- بنسبة 67%، أما نسبة إجابة -مسابقة- فقدرت بـ 23%، لتكون نسبة 10% للتوظيف عن طريق الأقارب، والنسب حسب الفئات المهنية فحاجت كما يلي:

- فئة الإطارات : عن طريق وكالة التشغيل نسبة 35%، في حين عادت نسبة 25% عن طريق المسابقة، لتكون النسبة 10% في حالة التوظيف بواسطة أحد المعارف.

- فئة أعوان التحكم : نجد نسبة 85% تعود لإجابة وكالة التشغيل، ونسبة 15% للتوظيف عن طريق المسابقة فيما تنعدم النسبة عند التوظيف عن طريق أحد المعارف.

- أما بخصوص أعوان التنفيذ، فنجد نسبة 50% لكل من إجابة "وكالة التشغيل" وإجابة "المسابقة"، وتنعدم النسبة لدى إجابة "أحد المعارف".

ومنه نجد أن طريقة التوظيف لدى هذه المنظمة تعتمد في الغالب من خلال وكالة التشغيل، وذلك بعد تحديد الاحتياجات على مستوى مصلحة الموارد البشرية، وإرسالها إلى المصلحة المختصة في التوظيف لأجل

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

الإعلان عن مناصب التوظيف الجديدة، وذلك بالاعتماد على وكالة التشغيل لأجل الاستثمار في التكاليف والوقت، حيث تقوم هذه الأخيرة بإبلاغ المنتسبين لها والذين يحملون المواصفات التي تشترطها مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة مصلحة البريد، لأجل التقرب لهذه المديرية لأجل الحصول على الوظيفة التي يطمحون إليها مع اشتراط متابعة التكوين بعد النجاح بالمسابقة لدى المراكز المختصة في ذلك، كما يتم اللجوء أيضا إلى المسابقة.

وعليه يمكننا القول، أن طريقة التوظيف لها دور كبير في التحاق العامل بمنصبه، حيث تكسبه الشعور بالمسؤولية والرضا عن العمل خصوصا إذا تم التوظيف بواسطة احترام المعايير والشروط الموضوعية في ذلك كالتخصص، الكفاءة، الشفافية، النزاهة.... الخ.

هذا ما يزيد في اقتناع العمال بمناصبهم وبالتالي بذل الجهود الكافية مع متطلبات هذا المنصب والشعور بالثقة في النفس، ما يساعد على تحسن وتطور الأداء والتطلع نحو الأفضل بين أوساط العمال في حد أنفسهم وحتى بين مختلف المصالح الموجودة داخل هذه المديرية.

فعملية التوظيف الجيدة تساوي بالضرورة مستقبل أفضل ورؤية واضحة المعالم وفق إستراتيجية محكمة هدفها الوصول إلى التميز لأجل تطوير أداء العاملين.

### 17 - الاستفادة من الدورات التكوينية:

الشكل (24): يتعلق بالاستفادة من دورات

الجدول رقم(17): حول استفادة المبحوثين من دورات تكوينية



الاستفادة من دورات تكوينية	الإجابات	النسبة المئوية
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بالاستفادة من دورات تكوينية أثناء المسار المهني والواردة في الجدول والموضحة بيانيا بالأعمدة التكرارية في الشكل المقابل لو أن أغلبية مجتمع البحث بنسبة 60 % ما يعادل 18 إجابة "نعم" قد استفادوا من دورات تكوينية، بينما البقية والمقدرة بنسبة 40% ما يعادل 12 إجابة "لا" لم يستفيدوا من دورات تكوينية لحد إجراء هذه الدراسة.

من خلال هذه المعطيات ومن خلال تجربتنا القصيرة داخل هذه المنظمة لاحظنا أن الاستفادة من الدورات التكوينية لم يشمل جميع العاملين فهناك من لم يستفد من الدورات التكوينية والجدول الموالي يبين لنا علاقة الاستفادة من الدورات التكوينية والرتبة المهنية وهذا للوقوف على الفئة المستهدفة من قبل الإدارة لأجل التكوين.

### 18- العلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية وعلاقتها بالرتبة المهنية

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين الاستفادة من دورة تكوينية وعلاقته بالرتبة المهنية.

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الاستفادة من التكوين
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	الرتبة المهنية
60	18	50	02	50	03	73	13	نعم
40	12	50	02	50	03	27	07	لا
100	30	100	04	100	06	100	20	المجموع

من خلال هذه البيانات الموجودة داخل هذا الجدول نجد ما يلي:

في المجموع العام نسبة 60% الخاصة بإجابة "نعم" ونسبة 40% من مجتمع البحث أجابوا بـ "لا"، كما نجد: لدى فئة الإطارات نسبة 73% كانت إجاباتهم "نعم" وتليها فئة أعوان التحكم بنسبة 50% بالتساوي مع فئة أعوان التنفيذ،

أما إجابة "لا" فكانت للإطارات بنسبة 27% وكانت متساوية لدى فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ 50% لكل فئة .

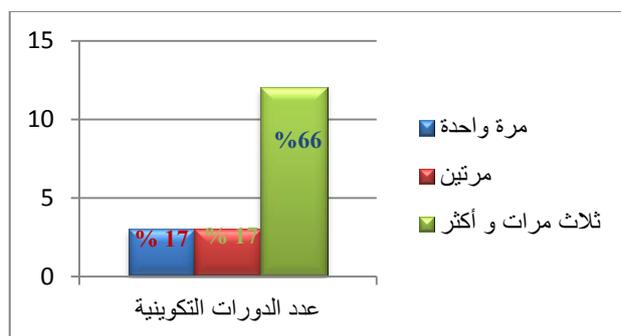
## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

من خلال تحليل هذه المعطيات نستنتج أن المنظمة تهتم بتكوين إطاراتها أكثر من اهتمامها بتكوين باقي الفئات المهنية من أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وذلك لأن للإطارات "القيادة" دور مهم جدا في كل المناصب داخل المنظمة كالتخطيط، تصميم البرامج تقييم الأداء... الخ.

### 19 - عدد الدورات التكوينية:

الشكل (25): يتعلق بعدد الدورات التكوينية

الجدول رقم (19): يتعلق بعدد الدورات التكوينية



عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	3	17%
مرتين	3	17%
ثلاث مرات و أكثر	12	66%
المجموع	18	100%

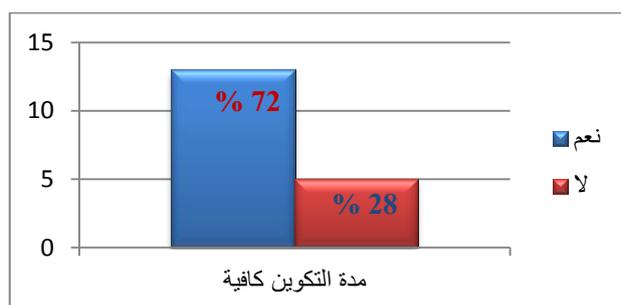
من الجدول رقم (18) والذي يبين عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها العاملين ومن خلال الشكل المقابل للجدول والذي يعبر عنه بواسطة الأعمدة البيانية نجد نسبة 66% هي الأعلى من بين النسب وكانت للإجابة "ثلاث مرات أو أكثر"، بينما كانت النسبة المئوية للإجابتين "مرة واحدة" و"مرتين" متساوية بـ 17% لكل إجابة وهذا من إجمالي العاملين الذين استفادوا من دورات تكوينية.

والملفت للانتباه أن كل الذين استفادوا من ثلاث دورات تكوينية أو أكثر هم الإطارات أصحاب الأقدمية في العمل.

### 20- كفاية مدة التكوين:

الشكل (26): يتعلق بكفاية مدة التكوين

الجدول رقم (20): يتعلق بكفاية مدة التكوين



كفاية مدة التكوين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	72%
لا	5	28%
المجموع	18	100%

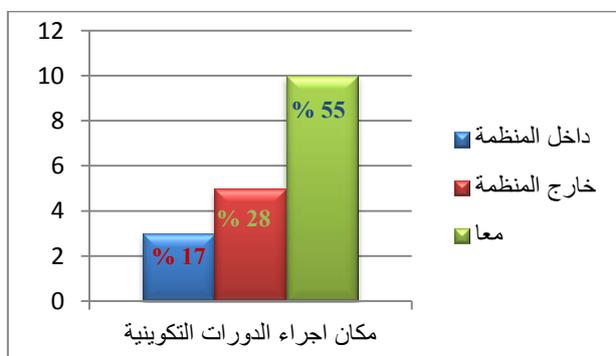
## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

يتبين لنا من الجدول الذي يوضح لنا كفاية مدة التكوين من عدمه والشكل المقابل له أن القيمة الأكبر هي نسبة 72% الخاصة بالإجابة "نعم" والإجابة "لا" بنسبة 28% من إجمالي المبحوثين الذين استفادوا على الأقل من دورة تكوينية واحدة.

وعليه فجل مجتمع البحث يرى أن مدة التكوين كافية لاكتساب المهارات وتحديد المعارف.

### 21 - مكان إجراء الدورات التكوينية:

الشكل (27): يتعلق بمكان إجراء الدورات



الجدول رقم (21): يتعلق بمكان إجراء التكوين

النسبة المئوية	الإجابات	مكان إجراء التكوين
17%	3	داخل المنظمة
28%	5	خارج المنظمة
55%	10	معا
100%	18	المجموع

نلاحظ من الجدول والشكل المقابل له والذي يمثل مكان إجراء التكوين حيث كانت النسبة الأعلى هي 55% والتي تمثل إجابة "معا" ثم تليها نسبة 28% التي تمثل إجابة "خارج المنظمة" والنسبة الأقل هي 17% والتي تمثل إجابة "داخل المنظمة" من عدد المبحوثين الذين استفادوا على الأقل من دورة تكوينية واحدة.

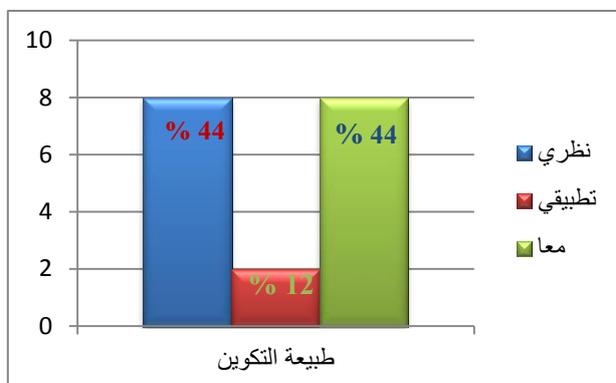
من خلال التحليل نستنتج أن المنظمة تعتمد على التناوب على مكان إجراء التكوين فمرة يكون التكوين داخل المنظمة ومرة أخرى يكون فيها التكوين خارج المنظمة وذلك حسب نوع التكوين فهناك تكوين يتطلب الخروج من المنظمة وتكوين آخر لا يتطلب الخروج من المنظمة لتجنب المصاريف الزائدة وريح الوقت والجهد.

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

### 22 - طبيعة التكوين:

الجدول رقم (22): يتعلق بطبيعة التكوين الذي خضع لهالمبحوثين

الشكل (28): يتعلق بطبيعة (نوع) التكوين



طبيعة ونوع التكوين	الإجابات	النسبة المئوية
نظري	8	44%
تطبيقي	2	12%
معا	8	44%
المجموع	18	100%

يبين الجدول والشكل المقابل له طبيعة ونوع التكوين حيث كانت النسبة الأعلى هي 44% كانت لإجابة "نظري" وهي نفس النسبة الخاصة بإجابة "معا"، أما النسبة الأقل كانت 12% الخاصة بإجابة "تطبيقي" من مجموع المبحوثين الذين استفادوا على الأقل من دورة تكوينية واحدة.

نستنتج من المعطيات الواردة في الجدول أن المنظمة تعتمد على نوعين من التكوين نظري وتطبيقي لكن تعتمد كثيرا عليهما معا لما لهما من عوائد ايجابية على أداء العاملين حيث أن الخلط بين التكوين النظري والتكويناالتطبيقي يرسخ المعلومات.

### 23 - الاستفادة من الدورات التكوينية في الإعلام الآلي:

الجدول رقم (23): حول استفادة المبحوثين من التكوين في الاعلام الالي

الشكل (29): يتعلق بالاستفادة من تكوين في الإعلام الآلي



التكوين في مجال الإعلام الآلي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	17%
لا	25	83%
المجموع	30	100%

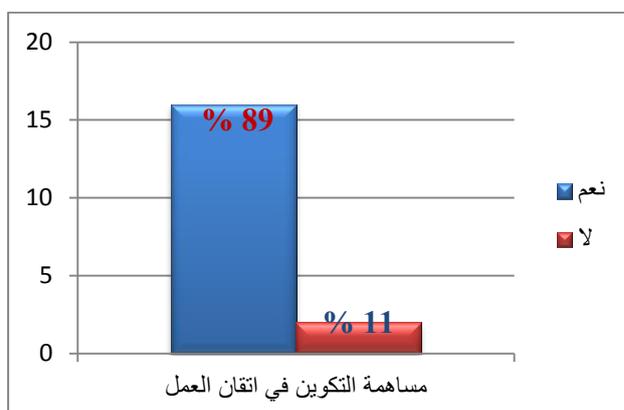
## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

يبين لنا الجدول والشكل البياني الذي يقابله خضوع الباحثين لتكوين في مجال الإعلام الآلي حيث كانت أعلى نسبة هي 83 % وهي النسبة الخاصة بإجابة "لا"، والنسبة المتبقية هي 27 % خاصة بالإجابة "نعم".

من خلال عرضنا لمعطيات الجدول نجد أن جل العاملين لم يستفيدوا من تكوين في مجال الإعلام الآلي بينما القلة منهم فقط من استفادوا من دورات تكوينية في الإعلام الآلي، هذا ما يعود بالسلب على أداء العاملين ويجول دون تحسن تطور أدائهم.

### 24- مساهمة التكوين في إتقان العمل:

الجدول رقم (24): يتعلق بمساهمة التكوين في إتقان العمل الشكل (30): يتعلق بمساهمة التكوين في إتقان العمل



النسبة المئوية	الإجابات	مساهمة التكوين في إتقان العمل
89%	16	نعم
11%	2	لا
100%	18	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (24) والشكل (29) والمتعلقان بمساهمة الدورات التكوينية في إتقان الأعمال نلاحظ من الوهلة الأولى أن النسبة الكبيرة هي 89% وهي النسبة الممثلة للإجابة "نعم" والنسبة الأخرى كانت 11% والتي مثلت الإجابة "لا" من مجموع الباحثين الذين استفادوا من دورة تكوينية واحدة على الأقل.

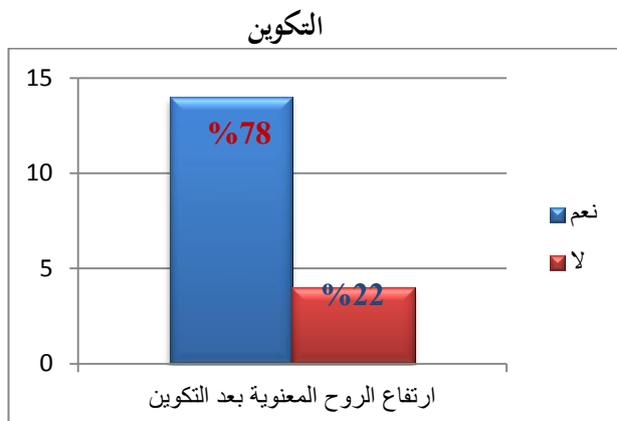
يتضح لنا جليا أن من تحليل المعطيات السابقة أن غالبية الباحثين الذين استفادوا من دورات تكوينية أثناء العمل والذين قدر عددهم ب 16 عامل، قد أسهم تكوينهم وساعدهم على أداء عملهم على أكمل وجه وبصورة متقنة.

فالتكوين أثناء العمل (الخدمة) ساعدهم على إتقان العمل والاستجابة لمتطلبات المهنة.

25 - ارتفاع الروح المعنوية بعد عملية التكوين :

الشكل (31): يتعلق بمدى ارتفاع الروح المعنوية بعد

الجدول رقم(25):يتعلق بمدى ارتفاع الروح المعنوية



للمبحوثين بعد التكوين

النسبة المئوية	التكرار	ارتفاع الروح المعنوية بعد التكوين
78%	14	نعم
22%	4	لا
100%	18	المجموع

توضح نتائج الجدول رقم(25) والشكل رقم(31) أن نسبة 78 % من المبحوثين الذين استفادوا من تكوين كانت لهم ردود إيجابية على هذا السؤال والذي يتعلق بارتفاع الروح المعنوية للعاملين نتيجة مشاركتهم في الدورات التكوينية التي نظمت داخل المؤسسة وخارجه، بينما كانت النسبة 22% كانت ردودهم سلبية على هذا السؤال .

ويمكننا تفسير هذه النتيجة بحدثة المنظمة والعاملين بحصول فئة الشباب الجامعي على أغلب المناصب خلال السنوات الأخيرة، واستفادتهم من دورات تكوينية داخل المؤسسة وخارجها وانعكاس هذه العوامل مجتمعة على الجوانب الاجتماعية والنفسية والمادية للعاملين، مما أدى إلى الرفع من روحهم المعنوية وهذا في حد ذاته يعتبر هدف من الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقه من أجل تطوير قدراتهم وسلوكهم ومنه تحسين أدائهم، لكن لا يمكننا إهمال نسبة العاملين الذين لم ترتفع روحهم المعنوية رغم استفادتهم من دورات تكوينية.

## 26 - إسهام التكوين في زيادة الدافعية للعمل:

الجدول رقم (26): يتعلق بإسهام التكوين في زيادة دافعية المبحوثين للعمل  
الشكل (32): يتعلق بإسهام التكوين في زيادة



مساهمة التكوين في زيادة الدافعية للعمل	الإجابات	النسبة المئوية
قليلًا	10	56%
كثيرًا	8	44%
المجموع	18	100%

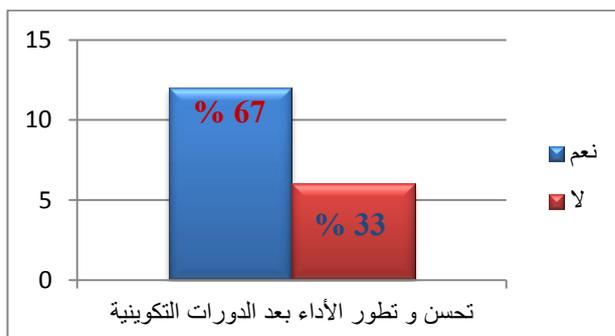
من الجدول رقم (26) والشكل البياني رقم (32) وللذان يمثلان دور التكوين أثناء الخدمة في زيادة دافعية العاملين نحوى عملهم نجد أن النسب المئوية متقاربة } 56% هي نسبة من قال أن التكوين يسهم في زيادة دافعية العاملين و 44% هي نسبة من قالوا أن التكوين لا يسهم في زيادة الدافعية اتجاه العمل }.

بعد تحليل هذه المعطيات وما وقفنا عليه داخل المنظمة نجد أن للتكوين دور هام وهام جدا في زيادة الدافعية نحوى العمل، فالتكوين أثناء الخدمة يسهم بدرجة فعالة في زيادة دافعية العاملين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الزيادة في الكفاءة وفعالية في الأداء والسرعة في العمل.

## 27 - تحسن وتطور الأداء بعد الدورات التكوينية:

الجدول رقم (27): يتعلق بتطور أداء المبحوثين بعد الدورات التكوينية

الشكل (33): يتعلق بتطور الأداء بعد الدورات التكوينية



تطور الأداء بعد التكوين	الإجابات	النسبة المئوية
نعم	12	67%
لا	6	33%
المجموع	18	100%

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم (27) والشكل رقم (33) أن معظم أفراد مجتمع البحث كانت ردودهم إيجابية بنسبة تساوي 67% فيما يتعلق بتحسن وتطور الأداء بعد الدورات التكوينية أثناء الخدمة، في حين كانت النسبة الثانية المساوية لـ 33% ممثلة للمبحوثين الذين لهم رأي معاكس لزملائهم في الحالة الأولى من مجموع المبحوثين الذين استفادوا على الأقل من دورة تكوينية واحدة.

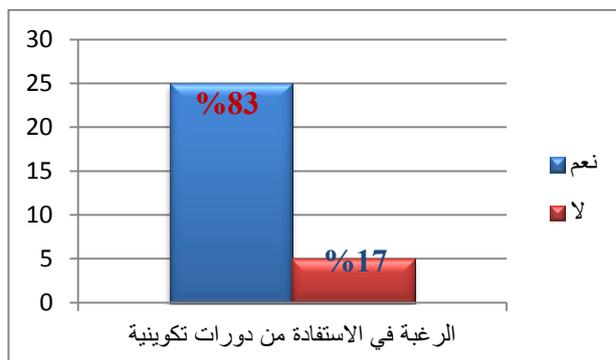
ويمكن تفسير هذه النتيجة بالأثر الإيجابي الذي تضيفه الدورات التكوينية للمتكونين من الناحية النفسية والاجتماعية لهم، بالإضافة إلى تحقيق طموحاتهم وترقيتهم الوظيفية المستحقة ومنه زيادة روحهم المعنوية وبالتالي الشعور والإحساس بتحقيق مكانته المهنية داخل المؤسسة وخارجها باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح وكل ما ذكر يسهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء.

### 28 - الرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية:

الشكل (34): يتعلق بالرغبة في الاستفادة من دورات

تكوينية جديدة

الجدول رقم (28): يتعلق بالرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية



العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83%
لا	5	17%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال البيانات الصادرة في هذا الجدول رقم (28) والشكل رقم (34) والتي تتعلق بالرغبة في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة، حيث نجد من بين 30 عامل هناك 25 عامل كانت إجابتهم "نعم" بنسبة 83% في حين كانت نسبة 17% لإجابة "لا" لدى 05 عمال فقط.

ومنه نلاحظ أن الأغلبية من العمال يرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة، ترجع الأسباب إلى أن مثل هذه الدورات تمكنهم من اكتساب معارف جديدة وتنمية قدراتهم الذاتية، والاستفادة من خبرات العمال القداماء، كما أن مثل هذه الدورات عند البعض الأخر تمثل متنفسا جديدا يجدد به طاقاته الذهنية والعملية ما يدفعه نحو العمل بنفسية جديدة تبحث عن التطور و التميز في ظل بيئة متغيرة الاقتصاد ونوعية الخدمات،

## الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت

---

فالدورات التكوينية أثناء الخدمة هي إستراتيجية جد ناجحة، تتبعها المنظمات التي ترغب في تطوير قدرات عاملها، فحسب تصريحات الموظفين فيرون أن استفادتهم من دورات التكوين تنمي مهاراتهم وتزيد في دافعيتهم كما يعتبرونها عملية تعلم وتحديد لمختلف المعارف الموجودة في سوق عمل هذه المديرية والتكوين حسبهم يعطيهم دائما القابلية لتطوير قدراتهم المكتسبة خلال مساهم المهني ما يحقق لهم الفائدة الفردية والجماعية، أما البقية قالوا إن التكوين أثناء الخدمة هو متنفس للخروج من الروتين اليومي للعمل، وكذلك احتكاكهم بعمال من مديريات أخرى لأجل تبادل التجارب والخبرات، فإدارة التميز و من خلال التكوين أثناء الخدمة يفتح المجال أمامهم نحو المشاركة في الحياة العملية للمنظمة التي ينتمون إليها.

خاتمة

## خاتمة

لقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية، والتي أجريت بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت إلى أن إدارة التميز تكتسي أهمية كبيرة لما لها من دور في الرفع من كفاءة العاملين والزيادة في دافعيتهم للعمل والإبداع وذلك لا يتأتى إلا بتحديد المهام والمسئوليات وبمكافأة العاملين تحفيزهم ماديا ومعنويا، وكذلك يكون ذلك بتنشيط علاقات التفاعل والتعاون بين العاملين ضمن ما يعرف بفرق العمل، وكل هذا وذلك يؤدي دورا كبيرا في تحفيز العاملين على عملية الإبداع والابتكار وبالتالي التطوير من أدائهم داخل منظماتهم.

وكما أننا توصلنا كذلك إلى أن التكوين أثناء الخدمة له دور أساسي في تطوير قدرات العاملين، ثناء الخدمة حيث تسهم الدورات التكوينية أثناء الخدمة في إتقان العمل والسرعة في أدائه، إضافة إلى الرفع من الروح المعنوية والزيادة من الدافعية للعمل وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره من أجل السير بالمنظمة نحو درب التقدم وتحسين الخدمة.

فقد وجدنا مختلف أصناف العاملين من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ يرغبون في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة لما لها من فائدة على المستوى الفردي والجماعي وعلى المنظمة والزيون في آن واحد. في الأخير يمكننا القول أن كل منظمة تسعى للريادة عليها بتطوير أداء عاملها ولعل أفضل طريقة لذلك هو انتهاج أحد نماذج إدارة التميز والنموذج الجزائري هو الأقرب للتحقيق، لتتوج دراستنا هذه بمجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها:

## أولا: نتائج الدراسة.

- إن إشراك الإدارة جميع العاملين في الدورات التكوينية له دور مهم في الرفع من كفاءتهم.
- اعتماد إدارة التميز على تحديد المسئوليات والمهام المناطة لكل عامل يسهم في تسهيل عملية تقييم الأداء.
- عدم المكافأة على الإبداع في انجاز الأعمال يؤدي إلى التخاذل والخمول.
- حرص الإدارة على استمرارية عملية تقييم أداء العاملين يجعل الفرد دائما على أهبة الاستعداد ووقوعه تحت المراقبة الدورية مما يجعله ينمي مهاراته وقدراته وبالتالي يطور في أدائه.

- إن عدم تنشيط علاقات التبادل والتعاون بين العاملين داخل المنظمة الواحدة يجد من كفاءتهم المهنية، فالعمل ضمن فرق العمل يشعر الفرد بالانتماء ويعطيه استقرار داخل المنظمة.
- عدم تبني الإدارة لاستراتيجيات تهتم بحاجيات العاملين لديها بالشكل الكافي والمناسب يؤول دون الرفع من كفاءتهم ولا يسهم ذلك تطوير أدائهم المهني.
- الشعور بالأمن والسلامة داخل المنظمة يؤدي للإبداع والمبادرة بالأفكار وذلك ما يزيد من كفاءة العاملين ويسهم في تطوير أداءهم .
- يسهم التكوين أثناء الخدمة بشكل فعال في زيادة كفاءة العاملين.
- إدارة التميز ومن خلال اهتمامها بالتكوين أثناء الخدمة فهي تساعد على الرفع من الروح المعنوية للأفراد وكذلك تزيد في دافعيتهم نحو العمل.
- الاهتمام الذي توليه إدارة التميز للتكوين أثناء الخدمة سواء تطبيقي أو نظري فعالية في اكتشاف النقائص التي قد يصادفها بعض العاملين خصوصا الجدد منهم وهذا أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة لهم، وبالتالي تجديد معلوماتهم من ضخ معارف حديثة تسهم في الرفع من قدراتهم و تطوير أدائهم.
- تعمل إدارة التميز باعتمادها على التكوين أثناء الخدمة للعاملين على القضاء على الروتين اليومي الذي قد يصاحب الأعمال المتكررة، ويفتح المجال أمام تجديد الأفكار والمهارات التي يكتسبها العاملين الذين يخضعون للعملية التكوينية، كما نجد أنه يحث على الإبداع والتحديد وتذليل الصعوبات التي قد تحدث في العمل.

### ثانيا :توصيات الدراسة.

- إن الدراسة التطبيقية التي أجريناها في المنظمة مكنتنا في الأخير من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتطوير أداء العاملين بواسطة إدارة التميز والتي نلخصها فيما يلي:
- على المنظمة الاعتماد على أحد نماذج إدارة التميز ولعل الأقرب للتنفيذ والذي يراعي خصوصية المنظمة هو النموذج الجزائري؛
- استقطاب وتعيين الموارد البشرية المدربة والمؤهلة على تطبيق معايير التميز؛
- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، ووضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل؛
- على المنظمة وضع برنامج خاص بالحوافز والمكافآت للمبدعين في إنجاز مختلف الأعمال؛

- توفير الحوافز والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من أجل تطوير الأداء؛
- أن تسهر المنظمة على القيام بعملية تقييم مستمرة لأداء عامليها؛
- وضع برنامج للترقية واضح وبعيد عن المحسوبية والجهوية؛
- تشجيع العمل الجماعي بصورة أكبر لما في العمل الجماعي من فوائد عديدة في إثراء وتطوير أداء العاملين؛
- على المنظمة الاهتمام بحاجيات العاملين وذلك بتبني استراتيجيات خاصة ؛
- ضرورة إشراك كل العاملين الجدد لفترة تدريب من أجل الوقوف على مستوى كل فرد ومعرفة مؤهلاته؛
- على المنظمة إخضاع جميع عامليها لدورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي من أجل التحكم في التكنولوجيا الحديثة؛
- التركيز على التكوين أثناء الخدمة نظرا لمخرجاته العديدة والمهمة مثل : إتقان الأعمال، السرعة في العمل، الرفع من الروح المعنوية، وذلك ما يزيد من دافعية العاملين للعمل وذلك ما ينتج عنه تطوير أداء العاملين؛
- التنوع بين مكان الدورة التكوينية (داخل المنظمة وخارجها) وبين طبيعتها (تكوين نظري و تطبيقي)؛
- توفير البيئة المساعدة على الإبداع والابتكار .

## المصادر والمراجع:

1- القرآن الكريم.

المراجع : الكتب

02- أحمد منصور منصور، *تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق*، الكويت: وكالة المطبوعات، ط1، 1995.

03- أحمد أبو السعود، *الاتجاهات الحديثة لقياس وتقسيم أداء الموظفين*، مصر : منشأة المعارف، د ط ، 2004 .

04- بدوي أحمد زكي ، *معجم المصطلحات الاجتماعية*، لبنان: مكتبة لبنان، 1992.

05- برنوطي سعاد نايف ، *إدارة الموارد البشرية*، الأردن : دار وائل للنشر، ط3 2007

06- بلوط حسن ، *إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-*، لبنان: دار النهضة للطباعة، ط1، 2003.

07- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود ، *مناهج البحث العلمي - أسس وأساليب-*، الجزائر: ديوانا المطبوعات الجامعية، ط03، 2007.

08- ثابت زهير ، *كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين*، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع، ط1، 2001.

09- حجازي محمد حافظ ، *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2005.

10- حسان محمد الحسن ، *الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي*، بيروت: دار الطليعة للطباعة و النشر، ط02، 1986.

11- حمزاوي محمد سعيد ، *تحسين الأداء و التدريب*، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1، 2004.

12- حنفي عبد الغفار ، *السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد*، بيروت : دار الجامعة ، ط 1، 1991.

- 13- خضير كاضم عود، ياسين كاسب الخرشة، *إدارة الموارد البشرية*، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007.
- 14- الخزامي أحمد عبد الحكيم، *تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين*، مصر: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع و التصدير، ج1 *تقييم الأداء*، سلسلة الإدارة المعاصرة، د س ط.
- 15- راوية محمد حسن، *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999 .
- 16- رداح الخطيب ، الخطيب أحمد، *التدريب الفعال*، الأردن : عالم المكتب الحديث إريد، ، دط، 2006.
- 17- زايد عادل ،*الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل -*، مصر: المنظمة العربية للتنمية دط ، دس.
- 18- الرشيد صالح بن سلمان ، *نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية*، مصر: شرم الشيخ ، ط1، نوفمبر 2004.
- 19- السلمي علي ،*خواطر في الإدارة المعاصرة*، مصر: دار الغريب، ط1، 2001.
- 20- السلمي علي ،*إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة -*، مصر: مكتبة الإدارة، ط 1، 2002.
- 21- السلمي علي ،*السلوك التنظيمي*، القاهرة : مكنية غريف، 1975 .
- 22- سامح عبد المطلب عامر، *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 1، 2011.
- 23- سيد محمد جاد الرب، *إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-*، مصر: دون دار نشر، د ط، 2009 .
- 24- الساعدي مؤيد ،*السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، الأردن:الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 25- شحادة نظمي وآخرون، *إدارة الموارد البشرية*، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2000 .
- 26- شاويش مصطفى نجيب ، *إدارة الموارد البشرية*، الأردن : دار النشر والتوزيع ، ط1، 1986.

- 27-صالح محمد ،إدارة الموارد البشرية،عمان: دار حامد، ط1، 2004 .
- 28-عاشور أحمد صقر ،السلوك الإنساني في المنظمات،الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،2005.
- 29-عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مصر:مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ج1-تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة 1999.
- 30-عبد الفتاح رضوان محمود،إدارة الجودة الشاملة، مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012.
- 31-عبد الرحيم إكرام ، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي، القاهرة: مكتبة مدبولي، ط1، 2002.
- 32-عبد الحميد عبد المطلب ،النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر، مصر: مجموعة النيل العربية، ط 1 , 2003.
- 33-عبد الوهاب علي محمد ،إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس , ط1، 1990.
- 34-عقيلي أحمد وصفي ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،بيروت:دار النهضة العربية ، ط1، 2002.
- 35-الكبسي خضير عامر ،التدريب الإداري و الأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين ،الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ط1، 2001.
- 36- كرتل نوري منير ،إدارة الموارد البشرية،عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط1، 2011.
- 37- الكلالدة طاهر محمود ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،الأردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، ط 1 , 2011 .
- 38-ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشرية،الإسكندرية: الدار الجامعية ، ط1، 2014.
- 39-محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، 2010.
- 40- محمد إدريس وآخرون، إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة تقييم التوازن- ،الأردن: دار وائل للنشر، ط1، 2009.

- 41-** محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، (الإسكندرية: الكتب الجامعي الحديث، ط1، د س).
- 42-** محمد عباس سهيلة ، حسين علي علي، إدارة الموارد البشري، الأردن: دار وائل للنشر عمان، ط3، 2007.
- 43-** محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2007.
- 44-** محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1987.
- 45-** مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1، 2008.
- 46-** المليجي رضا إبراهيم ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2012.
- 47-** الهادي أحمد الجوهري و آخرون ، المدخل إلى المناهج و تصميم البحوث الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2002 .
- 48-** هشام حسان ، منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار النقطة للنشر والتوزيع، ط2، 02 ، 2007.

#### المجلات:

- 51-** حميدة المختار ابراهيمي عبد الله ، "دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية ، ع 7، فيفري 2005.
- 52-** علي يونس ميا و اخرون، " قياس اثر التدريب في اداء العاملين دراسة ميدانية على التربية "، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م 31، ع1، 2011 .
- 53-** الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامي". مجلة الباحث ، ع 6، 2008.

#### الرسائل الجامعية:

- 54- الأسمري عبد العزيز بن سعيد أحمد ، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين أطروحة دكتوراه، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
- 55- باسردة توفيق سريع علي ، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة ، جامعة دمشق: 2006 .
- 56- بوقطف محمد ،التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة خنشلة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013/2014.
- 57- بن نوار صالح،فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، جامعة قسنطينة: مخبر علم الاجتماع للاتصال البحث و الترجمة ، ط2، 2010.
- 58- بن شلوية كاميلية ، شرقي أمال ،الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013 .
- 59- تمجددين نور الدين، تفات عبد الحق ،مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط2 نمو المؤسسات ، 2010 .
- 60- حمداوي عمر ، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة، جامعة ورقلة: مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، عدد 8 ، 2012 .
- 61- الداوي الشيخ ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر: مجلة الباحث، ع 7 ، 2010،
- 62- سعدي عائشة ،المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز، أطروحة دكتوراهل م د ، غ منشورة، جامعة البليدة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015
- 63- الشمراي منصور سقران علي ، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية و اللاسلكية رسالة ماجستير، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007 .
- 64- شنوفي نور الدين ،تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر : كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2005 .

- 65- عثمان إيمان ، **الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر، جامعة الشلف : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، 2012/2013.
- 66- عشي عادل ، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-قياس وتقديم-** ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، 2002.
- 67- الفايدي سالم بن براك ، **فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، أطروحة دكتوراه ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، 2008 .
- 68- فضيل نعيمة ، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة-دراسة حالة سونلغاز-** رسالة ماجستير جامعة بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2006.
- 69- قديد فوزية ، **المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة-دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة-**، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2006.
- 70- لبوخ فاطمة ، **إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة** , مذكرة ماجستير جامعة الجزائر : كلية العلوم السياسية ، 2008 / 2009.
- 71- مجاهدي الطاهر ، **فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء** أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008/2009.
- 72- محمد وهاب ، **تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص التسيير، 2006 .
- 73- ناصر أحمد أمين علي ، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا -دراسة ميدانية-** رسالة ماجستير غ م في إدارة الأعمال ، اليرموك : 2002 .
- المراسيم:**
- 74- وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، قسم الجودة والأمن الصناعي ، **المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في : 06 جانفي 2002**،

75-مديرية وحدة بريد الجزائر - المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية-

تيسمست - ماي 2016.

كتب باللغة الأجنبية:

76-Dominique B de modèle d'excellence EQPM ? France V

AFMOR2005V.

77-P Lorino L'économiste est le manager éd, ENAG ,Alger,1991

78-Bernaux.p et autres , 'Les nouvelles approches sociologiques des organisations ,Ed seuil ,Paris,1996,

79-Szilagg.A.Wallace.M "organizationbehavior and performance ",Goodyearpublishing ,compagnie ,Inc,Santa Monica,1988.

مواقع الانترنت :

76-

<http://www.almerja.com/reading.php?idm=46961>

يوم 23:00 الساعة 2018 .02 12

77-[www.2d2know.cons.org/publication\\_page03](http://www.2d2know.cons.org/publication_page03),consulté-le

23/01/2018,22:00h.

قائمة

الملاحق

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي \_ تيسمسيات \_

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية

تخصص : إدارة وجماعات محلية

استمارة رقم :

الموضوع:

## إدارة التميز كآلية لتطوير أداء العاملين

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج في طور الماستر تخصص إدارة وجماعات محلية  
نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لمساعدتنا على إنجاز هذا العمل.

و على هذا الأساس نرجو من سيادتكم المحترمة المساعدة على ملء هذه الاستمارة  
بكل أمانة وموضوعية.

مع العلم أن هذه المعلومات تبقى سرية وهي موجهة لخدمة أغراض بحثية بحتة.

إشراف:

د/ سعدي/ع

من إعداد الطالبين:

- بوزيوان العربي
- منته نور الدين

الموسم الجامعي

2018/2017

من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

### المحور الأول البيانات الشخصية.

1- السن:

أقل 30 سنة  بين 30/40  بين 40/50  أكثر من 50 سنة

2- الجنس: ذكر  انثى

3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل

4- المستوى التعليمي:

دون الثانوي  ثانوي  جامعي  شهادة عليا

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات  من 05 الى 10  من 11 إلى 15  أكثر من 16 سنة

6- الوظيفة في المنظمة:

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

### المحور الثاني حول الفرضية الأولى:

تتبنى المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية و اللاسلوكية والتكنولوجيات والرقمنة لولاية تيسمسيلت بعض نماذج إدارة التميز للرفع من كفاءة العاملين.

7- هل تشرك الإدارة جميع العاملين في الدورات التدريبية؟ نعم  لا

8- هل تقوم الإدارة بتحديد المسؤوليات والمهام المناطة لكل عامل؟ نعم  لا

9- هل تكافئ إدارتك على الإبداع في انجاز الأعمال؟ نعم  لا

10- هذه المكافآت تكون: دائما  أحيانا  أبدا

11- ما هي أهم المكافآت والتحفيزات التي تقدمها منظمتك؟

.....  
.....

12- هل تقوم إدارة المنظمة بعملية تقييم مستمرة لأداء العاملين؟ نعم  لا

13- أذكر أهم النتائج المترتبة عن هذا التقييم .

.....

14- هل تعمل الإدارة على تنشيط علاقات التفاعل والتعاون بين العاملين؟ نعم  لا

15- إذا كانت الإجابة نعم بين كيف يكون ذلك

.....

.....

16- هل تعمل الإدارة على تبني استراتيجيات تهتم بحاجيات العاملين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

17- هل تشعر بالأمن والسلامة داخل منطمتك؟ نعم  لا

18- ما الذي تضيفه لك معايير الأمن والسلامة داخل المنظمة؟

.....

.....

### المحور الثالث حول الفرضية الثانية

للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات العاملين في مديرية البريد لولاية تيسمسيلت

19- كيف كان التحاقك بوظيفتك؟ عن طريق

وكالة التشغيل  مسابقة  احد المعارف

20- هل استفدت من دورة تكوينية بعد تعيينك في منصب عملك؟ نعم  لا

21- إذا كانت الإجابة نعم كم من مرة؟ مرة واحدة  مرتين  ثلاث مرات أو أكثر

22- هل كانت مدة التكوين كافية؟ نعم  لا  ولماذا؟

.....

.....

23- أين كان مكان إجراء الدورات التكوينية ؟

داخل المنظمة  خارج المنظمة  معا

24- كيف كانت طبيعة التكوين ؟ نظري  تطبيقي  معا

25- هل استفدت من دورة تكوينية في الإعلام الآلي ؟ نعم  لا

26- هل أسهم تكوينك أثناء الخدمة في إتقانك لعملك ؟ نعم  لا

27- هل ساعدتك الدورات التكوينية في السرعة في العمل ؟ نعم  لا

28- هل ارتفعت روحك المعنوية بعد التكوين ؟ نعم  لا

29- هل أسهم تكوينك في زيادة دافعتيك للعمل ؟ قليلا  كثيرا

30- هل لاحظت تحسن و تطور في أدائك بعد استفادتك من دورات تدريبية ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم أذكر بعض مظاهر تطور أدائك .

.....  
.....  
.....  
.....

31- هل ترغب في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة ؟ نعم  لا

إذا كان جوابك نعم بين الطريقة التي تختارها لأجل ذلك و لماذا؟

.....  
.....  
.....

شكرا لتعاونكم معنا

فهرس

الجد اول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يوضح أنواع التكوين	01
98	التوزيع السني للمبحوثين	02
98	توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
99	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	04
100	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
101	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	06
102	توزيع المبحوثين حسب تصنيف الوظيفة في المنظمة	07
103	توزيع المبحوثين وفق المشاركة في الدورات التدريبية	08
104	يتعلق بمدى تحديد المسؤوليات المنوطة للعاملين.	09
104	يتعلق بالمكافأة على الإبداع في إنجاز الأعمال	10
105	يتعلق بالاستفادة من المكافآت	11
106	يتعلق باهتمام الإدارة بتنشيط علاقات التفاعل و التعاون بين العاملين	12
106	حول تبني المنظمة لاستراتيجيات تهتم بحاجيات العاملين	13
107	يتعلق بالشعور بالأمن داخل المنظمة	14
109	يتعلق بكيفية التوظيف	15
110	طريقة التوظيف و علاقتها بالرتب المهنية	16
111	حول الاستفادة من دورات تكوينية	17
112	العلاقة بين الاستفادة من الدورات التكوينية وعلاقتها بالرتبة المهنية	18
113	يتعلق بعدد الدورات التكوينية	19
113	يتعلق بكفاية مدة التكوين	20
114	يتعلق بمكان إجراء التكوين	21
115	يتعلق بطبيعة التكوين	22
115	حول الاستفادة من التكوين في الاعلام الالي	23
116	يتعلق بمساهمة التكوين في إتقان العمل	24
117	يتعلق بمدى ارتفاع الروح المعنوية بعد التكوين	25
118	يتعلق بإسهام التكوين في زيادة الدافعية للعمل	26
118	يتعلق بتطور الأداء بعد الدورات التكوينية	27
119	يتعلق بالرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية	28

فهرس

الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	
27	النموذج الأوروبي للتميز	01
29	نموذج مالكوم بالدريج للتميز	02
43	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	03
56	كيفية استخراج نسبة الفعالية	04
58	محددات الأداء	05
63	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	06
64	تأثر المنظمة بالأداء الداخلي و الخارجي	07
72	أهمية تقييم أداء العاملين	08
89	الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة تيسمسيلت	09

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
أ-ك	مقدمة
12	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة التميز
13	المبحث الأول: ماهية إدارة التميز
16-13	المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز و نشأتها
20-17	المطلب الثاني: متطلبات و أسباب إدارة التميز
25-21	المطلب الثالث: مبادئ وأسس إدارة التميز
26	المبحث الثاني: أهم نماذج ومداخل إدارة التميز
29-26	المطلب الأول: نماذج إدارة التمييز
32-30	المطلب الثاني: مداخل إدارة التميز
35-32	المطلب الثالث : النموذج الجزائري للتميز
36	المبحث الثالث: التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بإدارة التميز
38-36	المطلب الأول: ماهية التكوين أثناء الخدمة
39-38	المطلب الثاني: خصائص عملية التكوين أثناء الخدمة
44-39	المطلب الثالث: أهمية التكوين أثناء الخدمة
47-44	المطلب الرابع: أهداف وأنواع التكوين أثناء الخدمة
48	خلاصة الفصل الأول
50	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء
51	المبحث الأول: ماهية الأداء
54-51	المطلب الأول: مفهوم الأداء
59-55	المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء
66-60	المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه
67	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
68-67	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
73-69	المطلب الثاني: أهداف وأهمية عملية تقييم أداء العاملين
81-73	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
82	خلاصة الفصل الثاني

84	الفصل الثالث: دور إدارة التميز في تطوير أداء العاملين بمديرية البريد لولاية تيسمسيلت
85	المبحث الأول: التعريف بميدان البحث
88-85	المطلب الأول: نشأة مديرية البريد
92-89	المطلب الثاني: تنظيم و مهام مديرية البريد
93	المبحث الثاني: المنهج و التقنيات المتبعة في البحث والتحليل
102-93	المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات المستخدمة
120-103	المطلب الثاني: تحليل بيانات الفرضيات
ل - ن	خاتمة
125	قائمة المراجع
133	قائمة الملاحق
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات