



المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم القانونية والإدارية والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



# التسيير الإداري كآلية لتطوير الأداء الوظيفي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

✓ حمزة نش

من إعداد الطالبة:

✓ لبيض أسامة

✓ شنان خلود

لجنة المناقشة

رئيسا	د. بوعلي حمزة
مشرفا ومقررا	د. حمزة نش
مناقشا	د. سعدي عائشة

السنة الجامعية 2019-2020

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي رفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات  
والصلاة والسلام على نبينا الكريم أمرنا بالتعلم المستمر من المهدي إلى اللحد  
ومن قوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان والتقديم

إلى الأستاذ المشرف "نش حمزة" لقبوله الإشراف

على هذه المذكرة كما

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من الأساتذة الأفاضل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير، كل الزملاء

والأصدقاء وكل من قدم لنا يد العون من قريب

أو من بعيد، والى كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة.

ولا ننسى امتناننا لكل من علمنا منذ نشأتنا إلى اليوم.

# إهداء

إلى الولدين الكرمين .

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار، إلى اقرب الناس إلى قلبي إخواني وأخواني

إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير انس أصدقائي وعلى رأسهم نور الدين وزميلتي في

المذكرة شنان خلود

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى أولئك جميعا اهدي ثمرة جهدي العملي هذا، راجي من المولى تعالى التوفيق والسداد.

# أسامة

# إهداء

إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة، وكان دافعا لي لكل نجاح، إلى من بذل كل غالي ونفيس ليسعدني في هذه الحياة، إلى مصدر الأمان وراحة البال إلى والدي الحبيب.  
إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسم الجراح، إلى من صبرت وكافحت معي في هذه الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي، إلى والدتي الحبيبة.

إلى من زرعوا في نفسي كل معاني الحب والوفاء، وأورثوا في نفسي كل دوافع التضحية والعطاء، إلى اقرب الناس إلى قلبي إخوتي وأخواتي الأعزاء مراد ونجية وسعاد ونورهان.

إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير انس وبهاء صديقاتي المخلصات وعلى رأسهم حبيبات قلبي حكيمة، فريال، حنان، فاطمة، ام الخير، فدوى .

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى أولئك جميعا اهدي ثمرة جهدي العملي هذا، راجية من المولى تعالى التوفيق والسداد.

# خلود

## الملخص:

يشكل التسيير الإداري الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه ، اذ يعد الأسلوب القيادي العامل الرئيسي في نجاح المنظمات أو فشلها إذا أن الأسلوب الإداري يؤثر على الأداء الوظيفي داخل المنظمة ويساهم في تطور النتائج المرجوة من الأفراد ، بالإضافة إلى الممارسات العلمية المتبعة في تسيير الأداء فتخطيط الأداء يؤدي إلى تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد تمكنه من الأداء على الوجه المطلوب ، بحيث يعمل نظام تقييم الأداء على معالجة نقاط الضعف وإبراز نقاط القوة للمنظمة لتحقيق أهدافها.

### **Abstract:**

Constitute the administrative management method to which the commander with his subordinates, as it is a key leadership style factor in the success of organizations or failure if the administrative method affect the functionality within the organization and contribute to the development of the desired results of the individuals, as well as followed in the conduct of performance. To take it performance scientific practices lead to the identification of tasks and duties and responsibilities of the individual should be carried out within a specified period of time and determine the powers granted to enable an individual performance in the required manner, so that the performance appraisal system works to address weaknesses and highlight the strengths of the organization points to achieve its objectives.

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول والأشكال

أ-هـ ..... مقدمة

### الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

07 ..... تمهيد

08 ..... المبحث الأول ماهية التسيير الاداري.

08 ..... المطلب الأول مفهوم التسيير الاداري.

11 ..... المطلب الثاني اهمية التسيير الاداري.

12 ..... المطلب الثالث وظائف التسيير الاداري.

20 ..... المبحث الثاني اساليب التسيير الاداري.

20 ..... المطلب الاول القيادة الادارية.

39 ..... المطلب الثاني التسيير الاستراتيجي.

43 ..... المطلب الثالث: التسيير التوقعي.

46 ..... المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

46 ..... المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

47 ..... المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

48 ..... المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي و عناصره

50 ..... المطلب الرابع : محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

54 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني الممارسات العلمية لتسيير الاداء

56 ..... تمهيد

57 ..... المبحث الاول ماهية تخطيط الاداء.

57 ..... المطلب الاول مفهوم تخطيط الاداء.

58 ..... المطلب الثاني اهداف تخطيط الاداء.

58 ..... المطلب الثالث خطوات تخطيط الاداء.

60 ..... المطلب الرابع مسؤوليات الرؤساء والمرؤوسين في متابعة الأداء.

67	.....المبحث الثاني نظام وتقييم الاداء
67	.....المطلب الأول مفهوم تقييم الاداء
68	.....المطلب الثاني اهمية تقييم الاداء واهدافه
71	.....المطلب الثالث طرق تقييم الاداء ومراحله
77	.....المطلب الرابع معوقات تقييم الاداء
79	.....خلاصة
81	.....الخاتمة العامة
83	.....قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	عناصر عملية الرقابة	(1-1)
19	وظائف الادارية	(2-1)
27	القيادة الحرة	(3-1)
34	الاساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون	(4-1)
36	نموذج الخط المتواصل للقائد الرياضي	(5-1)
37	مصفوفة اوهابر للقيادة	(6-1)
44	خطوات التنظيم	(7-1)
50	وصف معدلات الأداء	(8-1)
51	محددات الاداء	(9-1)
66	حلقة قياس الاداء وتحليل وتحسين الاداء	(1-2)
71	الصفات ذات العلاقة المباشرة في الاداء	(2-2)



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	الفرق بين القائد والمدير	(1-1)
32	ملخص نظرية فيديل	(1-2)
66	اشكال تحسين الاداء	(1-2)
76	نموذج الأسئلة قوائم المراجعة	(2-2)

# مقدمة

تسعى المؤسسات والمنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي تمثل الفرض الأساسي من إنشائها وذلك يكون بتحقيق مستويات عالية من الأداء وتوفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية الضرورية داخل بيئة عمل ملائمة، بحيث يكون للقائد دور مهم فيها لأنه هو المسؤول الإداري البارح الذي يقوم بإيجاد الظروف الملائمة للعمل ولديه القدرة على تنظيم وإدارة وتسير الموارد البشرية، فالعمل الجماعي لا ينجح إن لم يكن موجه من طرف فرد واحد ويكون له مهمة التنسيق والتوجيه وهذه العملية تسمى بالتسيير فالتسيير الإداري في مجال التنظيمات والإدارات ينقل الجهاز الإداري من حالة السكون إلى حالة الحركة، فهو عملية تحويل منتجة وعنصر ميكانيزمي أساسي لا غنى عنه، فله دور هام في الإدارة يبرز من خلاله مسؤولياته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية في الإدارة تمكثها من تحقيق أهدافها.

والتسيير الناجح أساس ضروري لكل تنظيم يبدأ من الأسرة مرورا من الجماعة وصولا إلى الدولة، فرغم تقاسم الأدوار والانتقال من أسلوب التسيير إلى أسلوب التسيير الجماعي إلا انه يبقى هناك دور مهم يلعبه المسير الإداري من خلال أساليبه القيادية في استمرارية ونجاح أي منظمة.

ويعتبر التسيير الإداري من العوامل التي تحت الأفراد وتشجعهم على التوظيف قدراتهم ومهارتهم الإبداعية نحو الأفضل، وبالتالي يتطور الأداء الوظيفي ويكون أهداف المنظمة مرتبطة بأداء موردها البشري، فهو الركن الأساسي لوجود أي مؤسسة عموما يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا متطورا ويتميز محتواه بالديناميكية نظرا لتغير مواقف في المنظمة بسبب التغير المتواصل في بيئتها الداخلية والخارجية لان عملية الأداء هي التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بنشاط وحيوية تحت رقابة وهذا من خلال تقييم أداء الموارد البشرية وذلك لتحديد نقاط الضعف وسد العجز ورفع وتحسين الأداء مستقبلا باستخدام نظام تقييم فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الموظف من جهة ومستوى المنفصلة من جهة أخرى وهذا بفصل تخطيط الأداء وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

فعملية تقييم الأداء من حيث الأثر وفق أسس عملية وعملية تؤدي إلى نتائج المرغوبة.

يعد التيسر الإداري طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط والتنظيم والرقابة للعمليات.

بالنسبة للمنظمات يعد التسيير الإداري الناجح احد أهم فروع علم الإدارة وذلك لزيادة المعرفة بالمبادئ الأساسية والأساليب الإدارية الناجحة لتحقيق الأهداف ويكون للقائد دور مهم في ذلك وقد يتسابقون القادة في أساليبهم القيادية حيث لا يعتبر القائد ناجحا إلا إذا توفرت لديه جملة المهارات القيادية في إدارة المنظمة، وبالتالي يؤدي التسيير الإداري الناجح والفعال إلى تطوير الأداء الوظيفي فنجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشري لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة لكل فرد في المنظمة من اجل وضع إستراتيجية فعالة.

ومن هنا يبرز التسيير كظاهرة اجتماعية تشتت انتباه السوسيولوجين وأولها اهتمام لما لها من دور في حل تعقيدات العمل وبما أن لكل قانون إداري أسلوب يعتمد في تسيير مرؤوسيه والعمل على التسيير الناجح لأدائهم وتطورهم وتحقيق أهداف المنظمة برزت الحاجة لدراسة أساليب التسيير في تطور الأداء الوظيفي وهذا يقودنا إلى طرح إشكالية الموضوع واتي تتمثل جوهرها في الآتي

### الإشكالية البحثية :

إلى أي مدى يساهم التسيير الإداري في تطوير الأداء الوظيفي ؟

### التساؤلات الفرعية:

ما المقصود بالتسيير الإداري والأداء الوظيفي؟

كيف يساهم التسيير الإداري في تطور الأداء الوظيفي وما دوره؟

ما مدى تأثير الرؤساء والمرؤوسين على الممارسات العملية لتسيير الأداء؟

## فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة أعلاه يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية:

يلعب التسيير الإداري دورا ايجابيا في تطور الأداء الوظيفي

### ويندرج عنها الفرضيات الآتية:

يساهم التسيير الإداري في تطور الأداء الوظيفي عن طريق تنسيق الجهود الأشخاص لبلوغ الأهداف؛

للرؤساء والمرؤوسين مسؤولية في تسيير الأداء؛

### الإطار الزمني والمكاني:

تحدد الدراسة في المجالات التالية:

### المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الميدانية سنة 2020

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع كونه يعالج ظاهرة اجتماعية تحدث في الإدارة وهي التسيير الإدارة إذ لا بد للمنظمات الإدارية

من تسيير ناجح بتنظيم شؤونها وموظفيها،

إبراز دور التسيير في تطور الأداء للأفراد داخل المنظمة، حيث يظهر تأثير التسيير الفعال في تفعيل دور الفرد

وتحفيزه لزيادة عطائه مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء؛

لإثراء بالمهارات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة كون أن الموضوع له دراسات قليلة هذه ما جعله جدير

بالدراسة؛

تكوين إطار عملي من خلال مقابلة مسؤولي المؤسسة مما يمكن الطلبة من معرفة أن التسيير الإداري الناجح

والفعال له تأثيره على مستوى أداء أفراد المنظمة؛

تزداد أهمية الدراسة في ربطها بين التسيير الإداري و الأداء الوظيفي الذي يعتبر عصب كل منظمة.

## أهداف الدراسة:

محاولة إثراء المجال المعرفي للتسيير الإداري والأداء الوظيفي بالدراسة والتحليل؛  
معرفة دور التسيير الإداري في تطوير الأداء الوظيفي؛  
معرفة دور وظائف التسيير وكيفية تأثيرها على أداء الأفراد والرغبة إلى توصل مدى صحة الفرضيات الموضوعية؛  
التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي.

## مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات أدت إلى اختيار الموضوع من بينها:

### الأسباب الذاتية:

الرغبة الشخصية للتعرف أكثر على هذا الموضوع التي لها علاقة بمجال تخصصنا (إدارة المحلية)؛  
دعم المجال المعرفي بموضوع مهم من مواضيع التسيير الإداري.

### الأسباب الموضوعية :

معرفة دور التسيير الإداري في تطور الأداء الوظيفي

## صعوبات الدراسة:

هناك عدة صعوبات من خلال إجرائنا لموضوع الدراسة المتمثلة في ما يلي:

قلة المراجع في موضوع التسيير الإداري؛

صعوبة توفر معطيات ومراجع في ظل أزمة الوباء كورونا كوفيد 19.

## دراسات سابقة:

نلاحظ مما سبق أن الدراسات التي تناولت التسيير الإداري والأداء الوظيفي هدفت إلى التعرف أهمية التسيير الإداري باعتباره شريان العملية الإدارية وقد قادتنا الدراسات إلى الاتجاه السليم وأعطتنا صور أولية حول ميدان البحث عملنا على أغناء مشكلة بحثنا بالمعارف والدراسات والفرضيات والمسلمات التي توصل إليها الآخرون وتزويدنا بها يعني إثراء معلوماتنا حول البحث وأخذ الخبرة من الجميع تحقيق المستوى المطلوب

أما جديد دراستنا هو تناولنا موضوع التسيير الإداري كآلية لتطور الأداء الوظيفي إذ نحاول إلى التعرف على أهم الأساليب التسرية والقيادية الفعالة في تطوير المهارات وأداء الأفراد ومحاولة إظهار الدور الذي يلعبه التسيير الإداري وأساليبه في تطوير أداء الأفراد

### مناهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع والأهداف المحددة من خلاله هي التي تفرض على الباحث أن يتبع منهج دون آخر باعتبار المنهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته لأي مشكلة حيث يتضمن عدة قواعد وخطوات للإجابة عن الأسئلة لبحثه واختبار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة والمناهج التالية:

استخدمنا المنهج التاريخي في معرفة مراحل التاريخية لتطور التسيير الإداري

واعتمدنا المنهج الوصفي في أهم وظائفه في سبيل تحقيق مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسات.

### تقسيمات الدراسة:

حتى يتسنى لنا دراسة الموضوع الإجابة على الإشكالية البحثية يتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري للدراسة ويحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول يحتوي على ماهية التسيير الإداري وتطرقنا في المبحث الثاني إلى أساليب التسيير الإداري أما المبحث الثالث فتكلمنا عن ماهية الأداء الوظيفي أما الفصل الثاني فتحدثنا عن الممارسات العلمية لتسيير الأداء وقسمناه إلى مبحثين المبحث الأول تكلمنا عن ماهية تخطيط الأداء والمبحث الثاني فكان على نظام تقييم الأداء ثم خاتم.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: ماهية التسيير الإداري

ثانياً: أساليب التسيير الإداري

ثالثاً: ماهية الأداء الوظيفي

الخلاصة



تمهيد:

تعتبر التسيير الإداري احد الظواهر الاجتماعية لان الحياة تقتضي ذلك والتسيير ينشأ من طبيعة الإجماع البشري وبدون قيادات والتسيير الناجح أساس ضروري لكل تنظيم حيث يلعب المسير الدور الفعال في ذلك من خلال مجموعة الأساليب القيادية في استمرار اي منظمة وبالتالي هذه الأساليب تؤدي إلى تطور الأداء الوظيفي ويتطور الأداء تتحقق أهداف المنظمة وقد يكون هذا الأداء إنسانيا أو ماديا أو واليا أو مشتركا بين الإنسان والآلة إلا أن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة والمادة

ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في مجال الموارد البشرية وذلك لأهمية هذه الأخيرة بالنسبة للفرد والمنظمة لذلك فمن المهم البحث في الأساليب التي تؤدي إلى تطور الأداء وستتطرق في هذا الفصل إلى تعريف التسيير الإداري وعناصره واهم الأساليب ومن ثم نتطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التسيير الإداري

تحصى دراسة تسيير إداري والمسير في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة بين الدراسيين في مختلف النشاطات الاقتصادية على حد سواء بالإضافة إلى أنها موضوع الدراسة بسبب الأهمية البالغة ودور الذي تلعبه في تحقيق السير الحسن لمختلف المهام الأخرى التخطيطية التوجيه والتنسيق إلى آخره.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإداري

تعددت تعاريف التسيير الإداري باختلاف وجه نظر الكتاب والباحثين والممارسين ويرجع هذا الاتهام بالتسيير كونه أكثر أنشطة أهمية وتغلغلا في جميع الأوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك التعاريف ما يلي:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط التنظيم التوجه الرقابة، انه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها أهداف مرجوة هذه هو جوهر مهمة التسيير أن التنسيق شئنه في ذلك اتخاذ القرارات وظيفة تسييره مستمرة تصادق في مختلف الوظائف من التخطيط من الرقابة<sup>1</sup>.

ويعرفه هو اين بأنه " قوه التأثير في الآخر ودفعهم لترقية القرارات " <sup>2</sup>.

أما موزيغون (mosebraun): " يعرفه بأنه عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين لمدن التنافس لصالح العمل وليس التعرض بينهم " <sup>3</sup>.

ويعرف كذلك على انه عملية تحديد القواعد والقوانين المنظمة للعمل وتشغيل الهياكل وضمان استمراريتها ويعتمد التسيير الجيد على الشفافية والمسؤولية والثقة والنزاهة والعدل، ويحتاج إلى هياكل ومؤسسات وكفاءات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يستجوب مناخ وثقافة معينة من التصرفات والسلوك والتفاعل بين مكونات المجتمع المؤسسة ولا يتحقق ذلك إلا في إطار نظام والقوانين ويعرف انه " القيام بالوظائف التخطيط المنظم والتوجيه والرقابة بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمادية التي توجهه نحو تحقيق الأهداف ويدفع جميع المتغيرات المؤثرة في البيئة المؤثرة في نشاط المؤسسة " <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير اساسيات ووظائف وتقنيات، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006، ص.21.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات J E H، عمان، دار وائل للنشر، ط2008، ص4، ص53.

<sup>3</sup> طارق مدحت ابو النصر، ادارة المنضمت المجتمع المدني ( القاهرة، اترات للشروق والطباعة ط2007، 1) ص182

<sup>4</sup> ايمان بين مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الادارة الاليكترونية، اطروحة دكتوراه، ( جامعة سطيف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017) ص.08.

ويعرفه thietart: " هو أداء أو فن أو كيفية قيادة منظمة وتوجيهها وتخطيط تطورها ومراقبتها تطبق في ميادين المؤسسة"<sup>1</sup>

ويعرف بأنه عملية تفاعل مجموعة من العناصر الاتصال والتحفيز لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>2</sup>

وكذلك يعتبر التسيير الإداري الطريقة العقلانية لتدقيقين الموارد البشرية المادية والمالية فعند تحقيق الأهداف الموجود، تتم هذه السيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، التوفيق بين مختلف الموارد.<sup>3</sup>

ويعرفه محمد الجوهري: " انه توجيه العناصر من فرد منحت له السلطة والقيادة الرسمية لتنسيق وتنظيم أعمال تابعة، بما يتلائم مع أهداف المؤسسة سواء من ناحية تنفيذ القرارات الإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومطالبتهم المتخلفة بحيث يسهر على إشباعها وتحقيقها.

ويعتبر عبد العزيز عبادة أن التسيير الإداري زيادة كونه مهام، فأنه يشير كذلك الى فروع من المعرفة ( يتراوح بين العلم والفن) وحقل من البحث الدائم التطور.<sup>4</sup>

أظهرت هذه التعاريف أن التسيير الإداري عملية تفاعل وكذلك قدم فيها أكثر عمقا للتسيير الإداري، التسيير الإداري ظاهرة اجتماعية تقوم على علاقة اجتماعية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة الذي يقودها وينتج عليها تأثير القائد في الجماعة، ينتج عن هذا التأثير التفاعل.

**تعريف المسير:** عرف druckerالمسير على انه هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية وكل القيادات حيث هذا التعريف فان المسير معرفته قليل بحيث يساهمون في توفير الجو المناسب الذي تتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.<sup>5</sup>

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لهو الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعاير من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن

<sup>1</sup>سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير ادواته مراحل اقامته بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، (جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2001)، ص.31.

<sup>2</sup>الزهراء بوتيفور، فعالية التسيير في المؤسسة المصرفية دراسة ميدانية في مؤسسة القرص البنكي، الجزائر وهران " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع 7، (2009)، ص.08.

<sup>3</sup>عادل بركان، واقع التخطيط في المنشأ الرياضي ولاية خنشلة، اطروحة ماجستير (جامعة سوق هراس كلية العلوم الطبيعية 2010)، ص.10.

<sup>4</sup>نجاة يزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إدارات شركة سونطراك، اطروحة دكتوراه، (جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية 2010)، ص.ص. 21.22.

<sup>5</sup>سعاد عاتق، اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسييرين على الحكومة الرشيدة في مؤسسة جزائرية، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية، اطروحة ماجستير (جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2015)، ص.04.

أعمالاً لآخرين ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات ، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.<sup>1</sup>

### ادوار المسيرين:

يقوم الإطار المسير في المؤسسة بالعديد من الأدوار القائمة والرئيسية منها:

**أدوار إعلامية:** ويتمثل في الحصول على المعلومات المناسبة، وإحالتها على الجهات المعنية لاستغلالها، فالمسير في هذه الحالة يلعب دورين في نفس الوقت دور الموصل ودور المتحدث.

**ادوار تقريرية:** متعلقة بعملية اتخاذ القرارات وعلى المسير هذا أن يكون لديه سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا سيفقد صفة المسير ويصبح مجرد متخذ.

**ادوار عقلانية:** يعتبر المسير فائدة ورابطاً ووجهة، ويقصد بالأول إفهام الآخرين انه صحاب الأمر، والآخر يقتصد به توجيه المسؤولين وباقي المنسق داخل النظام وخارجية.<sup>2</sup>

### مستويات المسيرين:

هناك ثلاثة مستويات من المسيرين: وهم المسيرين القاعديون والمسيرون والأوساط ( الإدارة الوسطى) والإدارة العليا.

**المسيرون القاعديون:** يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في ادبي المستويات التنظيمية ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبراتهم ومهارتهم التنفيذية، حيث يتفوقون على زملاءهم من حيث حسن الأداء اما مهمتهم فتشمل في تأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيههم تنفيذ بالشكل المناسب.

### المسرون الأوساط (الإدارة الوسطى):

يقومون بدور الوسطاء بين المسيرين القادرين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويمثل دورهم في تنظيم استعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم، يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور

<sup>1</sup>محمد رفيق طيب، مرجع سابق، ص.58.

<sup>2</sup>عبد الله ذراع، دور اطارات المسير في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة ماجستير ( جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية، 2007)، ص.95.

الاجتماعات وإجراء الاتصالات والتأمين والحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح .

### الإدارة العليا:

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهيكل التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سياسة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصةً من التخصصات الأساسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية التسيير وأهدافه

تعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسئول عن المتابعة والإنجازات التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد وتمثل الأهمية فيه:

- 1- التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسة الاقتصادية الذي يحدد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها.
  - 2- التسيير هو المسئول عن البقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات والمواجهة ومن بينها الندرة في تحقيق التطور التكنولوجي.<sup>2</sup>
  - 3- التسيير مسئول عن التحقيق التكاملي الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط.
  - 4- التسيير له القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط والمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
  - 5- التسيير له القدرة مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية.<sup>3</sup>
- "التسيير ضروري لكل المنظمات فبدونه لم تنسق الجهود فهو يسعى إلى الأهداف المسطرة هذا من جهة والمحافظة على التوازن مع الأهداف المعارضة وتحقيق الكفاءة والفاعلية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كريمة حياي، اسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمان الشخصي بنمط (أ ب) لدى اعمال مؤسسة سوناطراك، دراسة ميدانية لمؤسسة الغاز الطبيعي رقم (1) ببيطوا، وهران، اطروحة ماجستير (جامعه وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2015)، ص. 33، 32.

<sup>2</sup> عمر بن جامية، ثقافة المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منظمة ثمار النموذجية، اطروحة دكتوراة، (جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص. 17.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص. 18.

<sup>4</sup> بركان، مرجع سابق، ص. 11.

## أهداف التسيير:

- يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطرق الملائمة .
- يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معنية بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل بدون ضياع وإسراف.<sup>1</sup>
- أن هدف التسيير هو رفع أداء المنظمات، والأداء هو مجموعة الفاعلية والكفاءة حيث يعتبران هدفين أساسيين: وتعرف الكفاءة على انها "أداء الأشياء بطريقة صحيحة والمكان الصحيح والوقت المناسب بواسطة أشخاص مؤهلين ومن ثم تهتم الكفاءة بانجاز الأعمال بكل اقتصاديه من حيث الهدف، الوقت والعمل والمال"، اما الفاعلية فهي "فعل الأشياء بطريقة صحيحة ومن ثم هي نفس الفاعلية قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً"<sup>2</sup>

المطلب الثالث: وظائف التسيير الإداري.

للتسيير الإداري مجموعة وظائف أهمها ما يلي:

**تعريف التخطيط:**

هو مجموعة الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل والتأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الموارد البشرية والمادية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها.<sup>3</sup>

**تعريف آخر للتخطيط:**(herongren): يعرفه على انه ضبط وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات من اجل تحقيق هذه الأهداف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن جمعه، مرجع سابق، ص.15.

<sup>2</sup> سلوى نيشات، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في تطبيق المناجمة، العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية، اطروحة... (جامعه بومرداس :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2014)، ص.109، 110.

<sup>3</sup> علي بن راشد سام العوي، واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في نظام التربوي سلطنة عمان، اطروحة ماجستير (الأكاديمية العربية البريطانية للنظام العالي: عمان، 2011)، ص.9.

<sup>4</sup> زيد محمود موسى العليان، مدى مساهمة استخدام الموزنات التخطيطية في تخطيط الرقابة وتقوم الاداء في شركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة، اطروحة ماجستير ( جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية الاعمال، 2006). ص.16.

## مراحل التخطيط:

1. تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات الخطة؛
2. تشخيص الأوضاع الحالية الاستقراء الخيرات الماضية والظروف السائدة؛
3. تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ بها؛
4. التعرف على البدائل واستخدام البديل الأمثل؛
5. برمجة الخطة ووضع الخطة موضوع التنفيذ؛
6. تقييم الخطة ومتابعتها بصفة مستمرة الإحكام الرقابة عليها.<sup>1</sup>

## أهمية التخطيط:

1. مواجهة ظروف التغير وعدم التأكد؛
2. التخطيط يقود إلى النجاح لأنه عادة ما تتم دراسة مل الظروف السائدة في المنظمة سواء الحالية منها أو المستقبلية؛
3. مساعدة الموظفين في التركيز على لأهداف؛
4. تشمل عملية الرقابة ويتم ذلك بوضع أحداث محددة لتسهيل قياس الأداء علميا.<sup>2</sup>

## عناصر التخطيط:

- تحديد الغايات والأهداف؛
- تحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب؛
- تحديد الإمكانيات؛
- تحديد البرامج؛
- توزيع الأدوار؛
- التنفيذ النتائج النهائية؛
- تحديد الموقف وما فيه من إمكانيات ومشكلات وفرص وقيود.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حلمة فشرن، الادارة العلمية (المناجت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعة، اطروحة ماجستير (جامعة وهران: كلية العلوم الانسانية والحضارة الإسلامية، 2008)، ص.43.

<sup>2</sup> جمال الدين لعقوبات، مبادئ الادارة ( الجزائر: دار هومة، ط2، 2009)، ص.53.

<sup>3</sup> سولاف شباح، مبادئ الادارة العلمية للعملية التشويقية بمكتبه جامعة الحاج لخضر بباننة بين اصول التخطيط وإمكانية، التطبيق، أطروحة ماجستير (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011)، ص.29.

ونستخلص أن التخطيط نشاط يتم على أساس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال وضع خطة محكمة تحدد فيها معالم المستقبل المرغوب فيه.

### التنظيم:

**تعريف التنظيم:** هو عملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل تتم تشغله أفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد الاحتياجان التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

**يعرفه كونيس اوديل:** " جميع الأنشطة التي يتم استنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تعويض السلطة والتنسيق بين جهود الأفراد.

**ويعرفه نيومان:** " تقييم العمل الواجب تنفيذه تم تجميعه في وظائف معينة ثم تحيد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف".<sup>2</sup>

**تعريف آخر للتنظيم:** هو الوظيفية التي تختص بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة بحيث يمكن إنجازها لمستويات عالية على أدي العاملين من أصحاب الاختصاص.<sup>3</sup>

**التنظيم:** هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلومات المادية والمالية لإنجاز مهام تحقيق هدفها عاما أو مجموعة الأهداف المنظمة.<sup>4</sup>

### أنواع التنظيم:

**التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقييم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المنشأة وبالتالي فهو تمثل التواعد التي تطبقها

<sup>1</sup> هدى محمد محمد ايوب، اثر الوظائف الادارية الاساسية عللا اداء منظمات الاعمال التعليمية الخاصة، اطروحة ماجستير(جامعة الشرق الاوسط: كلية الاعمال،2012)، ص.127.

<sup>2</sup> علي عباس، أساسيات حلم الإدارة (عمان: دار المسيرة، ط3،2009)، ص.127.

<sup>3</sup> محمد رسلان الحيويسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق (عمان: دار المسيرة، ط3، 2008)، ص.23.

<sup>4</sup> طارق طه، التنظيم الترية-الهيكل التصميمات( الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة،2007)



الإدارة وتعتبر عن الصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى وبين كل فرد وآخر في المنظمة بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة الأعمال.

### التنظيم غير الرسمي:

فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ومنه يتكون من الجماعات الإنسانية التي تتشكل بطريقة عفوية كنتيجة معاملة الرئيس لمروؤسيه او لعدم قدرته على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف التنظيم وهو نوعان:

- **جماعة المصلحة:** مجموعة الأفراد الذين نهمهم أهداف مشتركة.
- **جماعة الصداقة:** تتكون نتيجة العوامل جذب شخصية ومن بين أهدافهم تحقيق حاجاتهم النفسية والمادية.<sup>1</sup>

### خصائص التنظيم:

1. وحدة الهدف فيجب أن يشترك أجزاء التنظيم وتساهم بتحقيق الهدف العام الذي هو مبرر وجود التنظيم؛
2. مرعاه نطاق الإشراف المناسب وذلك ليكون الإشراف فعالا بحيث يقيم العاملون من رؤسائهم ما يلزمهم فهمه؛
3. ممارسة درجة من تعويض السلطة ليسهل أداء الأعمال ومشاركة معظم العاملين في اتخاذ القرار.

### أهمية التنظيم:

1. يعتبر التنظيم أكبر مساعد للإدارة في تحقيق الأهداف؛
2. خلق الجو المناسب للملائم وظروف العمل المناسبة لجميع الأفراد في المشروع مما يزيد من إنتاجيتهم ويحافظ على حيويتهم ويرفع من روحهم المعنوية؛
3. يشجع على استخدام إحداه الأساليب في الإنتاج للإدارة مثل العقول الاليكترونية والأدوات الحديثة مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية لمواجهة المشاكل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>علي عباس، مرجع سابق، ص131.

<sup>2</sup>زين الدين صياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراية ميدانية لوحدة مطاحن الحروش، اطروحة ماجستير ( جامعة مشري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006)، ص.ص.109.110.

التوجيه:

**تعريف التوجيه:** "عبارة عن وظيفة الاتصال والتحفيز للآخرين من اجل تنفيذ المهام المكونة لهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>1</sup>.

**تعريف التوجيه:** "انه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم تنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك".

**ويعرفه الجيوسي التوجيه على النحو التالي:** "العملية التي يتم بها الاتصال بالعمالين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

**ويعرفه كذلك على انه:** "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

**ويعرفه مصطفى نجبي شوايش:** بأنه عملية إرشاد نشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة.<sup>3</sup>

"يعرف كذلك على انه إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدأ العمل وكيفية انجازه".

بحيث أن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين فان على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة، وبذلك عن طريقة الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستعطون جعل الأفراد بحقوق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

**عناصر التوجيه:**

القيادة؛

الاتصال؛

رفع الروح، المعنوية للأفراد القوي العاملة (الحفز).

<sup>1</sup> علي حسين علي، نظرية القرارات الادارية مدخل نظري وعلمي، (عمان: دار زهران، 2007)، ص.10.

<sup>2</sup> مصطفى رنجي عليان، العمليات الادارية، (عمان: دار صفاء، 2010)، ص.165.

<sup>3</sup> انس عبد الباسط عباس، ادارة الاعمال وفق منظور معاصر، (عمان: دار المسيرة/ ط1، 2011)، ص.160.

<sup>4</sup> عبد القادر عيان، تحديات الادارة الاليكترونية في الجزائر، اطروحة الدكتوراه، (جامعة بسكرة: كلية العلوم الانسانية، 2015)، ص.51.

## أدوات التوجيه:

1. **الحوافز:** هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع وتجعل العامل (شخص) سواء كان مديرا ومنفذا يبذل جهدا أكبر في عملية او لامتناع عن الخطاء والحوافز المعنوية مهمة قد تكون في بعض الأحيان أهم من الحوافز المادية الايجابية شعور العمل انع بشر وليس كآلة ومشاركة بالعمل والأفكار وليس بمجرد بدني فقط مثله مثل الحوافز المعنوية الايجابية المشاركة في العمل والادارة.
2. **التدريب:** هو نشاط الذي يخطط له يقصد به إحداث تغييرات في لمتدنيين من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدات أو انسيهم إنتاجهم وطرق العمل وسلوك، اذا فهو من اهمم الأدوات التوجيهية التي يستخدمها المدير غي توجيه العاملين معه لأنه يرفع من كفاءة العاملين ويفتح أمامهم فرص الترفيه.<sup>1</sup>

## الرقابة:

## تعريف الرقابة:

هي الاطلاع المتواصل المستمر من قبل الأجهزة الرقابية التنفيذ العملية خلال تأديته لتفادي الأخطاء والانحرافات عن الخطة الموضوعية على وفق معايير ويتم بواسطة كوادر مختصة في مراحل العمل وفي مواقع الحدث وكذلك تتم خلال فحص العمل المتجر بشكل شخصي ومن خلال أجهزة معدة لهذا الغرض للتأكد من التنفيذ يطابق الخطة، فإذا ظهرت الأخطاء الانحرافات فيشمل تداركها وإرشاد العاملين لإصلاحها فورا.<sup>2</sup>

تعريف آخر للفراني هنري قابول (hemryfayol): هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان هدفها هو الإثارة إلى نقاط الضعف والأخطاء يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها في المستقبل، وهي تنطبق على كل شيء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم، (تم العلوم الادارية والاجتماعية مبادئ الادارة، 2007)، ص.ص 22.23.

<sup>2</sup> خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ ادارة الاعمال منظور منهجي (الاردن: دار الايام، 2010)، ص. 188.

<sup>3</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الاعمال مفاهيم نظريات وتطبيقات علمية (عمان: دار الناهج طبعة 2013)، ص. 198.

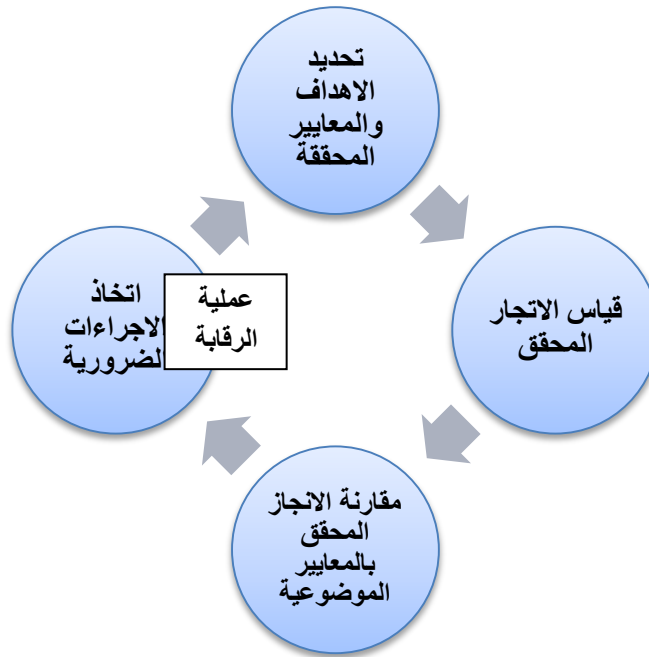
وقد عرفت الرقابة بأنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمنظمة صححها للتأكد من أن الأهداف والخططة المرسومة قد نفذت بشكل سليم.<sup>1</sup>

#### عناصر الرقابة:

- تحديد الأهداف والمعايير المحققة؛
- قياس الانجاز المتحقق؛
- مقارنة الانجاز المتحقق بالمعايير الموضوعية؛
- اتخاذ الإجراءات الضرورية.

#### نموذج عمليات الرقابة:

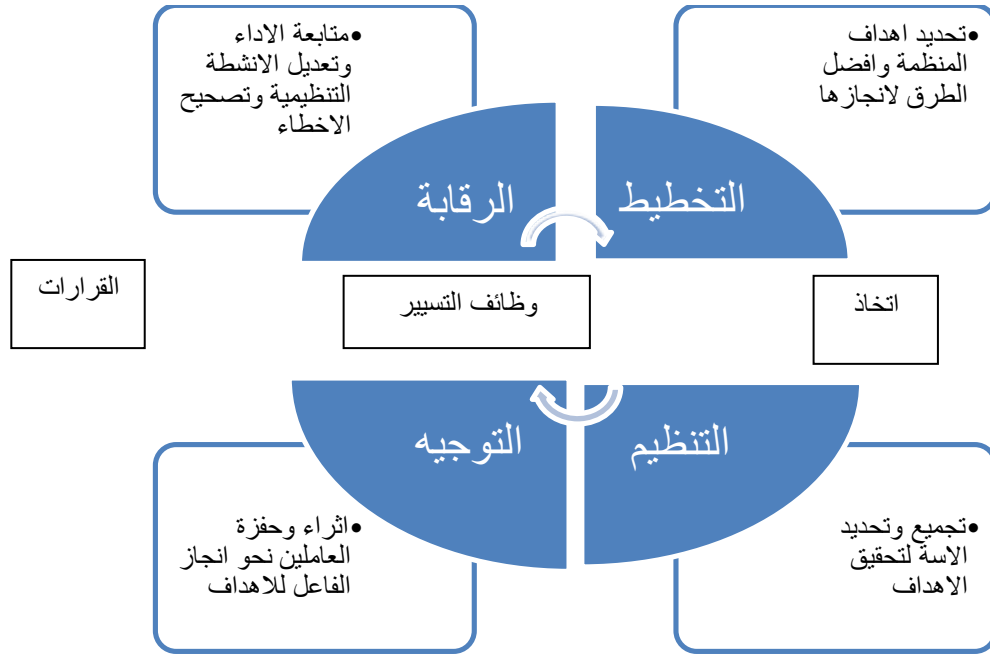
الشكل الرقم (1-1) يوضح عناصر عملية الرقابة



المصدر: كاسم خيضر محمود، موسى سلامة الازوي، مبادئ إدارة الأعمال (عمان دار الإثراء: 2008)، 385.

<sup>1</sup> ناجي جواد شوفي، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال منظور كلي (عمان: دار الحامد طبعة 2010)، ص.42.

الشكل (01-02) يوضح وظائف التسيير الإداري:



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: أساليب التسيير الإداري.

تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلبها النابض حيث تقوم بعمل الأساسي بسير في كل جوانب العملية الإدارية فمفهوم القيادة مرتبط بالحالة التي يزد دراستها فهناك القيادة السياسية القيادة العسكرية القيادة الإدارية واحن ما يفني في هذا المجال هو القيادة الإدارية في منظمات الأعمال ولتحديد المفهوم الحديث للقيادة الإدارات لا بد من تسليط الضوء على مجموعة العناصر التي يمكن أن نلاحظها

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من الممارسين وذلك لسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة وهي تتأثر باتجاه الذي يتجاوز إليه كل منهم لذلك جاءت تعريفهم الحقيقية القيادة اختلافات نظريات القيادة وثورائها وذلك سنطرق لمفهوم القيادة بشكل عام تم تحديد مفهوم القيادة الإدارية بشكل خاص استخلاص تعريف شامل بيها والوقوف مع أهميتها

أولا مفهوم القيادة الإدارية:

لغة: تنفي صفة القائد والمكان الذي يكون بيه

اصطلاحا: هي مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخر وتتأثر بها.

اما صوجيبيل (soljdill) فيعرف القيادة بأنها عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف.<sup>1</sup>

- حيث عرفها زياد تستشار (b. tcherter) على انها السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجد أفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية<sup>2</sup>

القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم وانجاز الهدف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نوال شابين، تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة ماجستير، ( جامعة قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية2012)، ص21.

<sup>2</sup>محمد احمد فياض واخرون، مبادئ الادارة،(وظائف)، (الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع،2010)، ص130.

<sup>3</sup>محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية،( عمان: دار مكتبة المجتمع العربي،2006)، ض.90.

وتعرف كذلك بأنها: القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين بما يحقق أهدافها مكانا ناحية وأهداف العمل من ناحية أخرى وأهداف المجتمع من ناحية تالية<sup>1</sup>

أما رنسيس ليرات فعبّرت القيادة على " أنها قدرة القائد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم ويجفزههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>2</sup>

يعرف بينش القائد: " بأنها نشاط ممارسة شخص ما يؤثر في مجموعة من الناس ليجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرسومة"<sup>3</sup>

ومن هنا يمكن أن نستنتج تعريف شامل للقيادة وهو أن القيادة عملية تفاعلية تعبير عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو الأخرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع الرئيس من خلالها التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك.

### ثانيا: تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تنطوي على الجمع أو التوفيق بين عناصر القيادة وعناصر الإدارة، وذلك فان القيادة الإدارية تعني عملية التأثير التي يمارسها القائد في نفوس الإلتباع للقيام بما يطلبه منهم القيام به وتوجيه جهود الجماعة والقيام بمجموعة من الوظائف الإدارية الخاصة بالمؤسسة

ويعرفها انور ارسلان بأنها " القدرة على التوجيه والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة."<sup>4</sup>

كما يعرفها أيضا:

<sup>1</sup> محمد العزاري احمد ادريس، المقومات السلوكية والنظرية والتنظيمية للمدير العصري، ( مصدر: دار التكامل،2009)، ص210.

<sup>2</sup>لمين وادي، مدى ممارسة القيادة الادارية بالجامعة الجزائرية السلوكيات القيادة التحولية ومعوقات ممارستها، اطروحة ماجستير، ( جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاساسية والاجتماعية،2014)، ص35.

<sup>3</sup>علي عبد الله حاسم، الزملي، صالحه عبد الله غيسان، النظم القيادي لدى اعضاء هيئة، التدريس العمانيين في جامعة سلطان قابوس، مجلى العلوم التربوية للسنة 12م، ع20.يونيو،2011)، ص160.

<sup>4</sup>توفيق دروش، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء، اطروحة ماجستير، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاساسية،2006)، ص.30.

سيد اسماعيل بأنها "ذلك النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء الضرورة"<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن القيادة الإدارية هي لجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنسيق بين الجهود الأقسام والفروع والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة.

الفرق بين القائد والمدير:

#### تعريف القائد:

هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائهم ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.

#### تعريف المدير

هو شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض وذلك يتطلب منه وحدات توازن العناصر المختلفة بين الأشخاص.

<sup>1</sup>توفيق دروش، مرجع سابق، ص30.



## جدول (01-01) يوضح الفرق بين القائد والمدير:

المدير	القائد
يصدر الأمر ويقرر	يدرّب وينصح
يعتمد على السلطات الممنوحة	يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤسين
يهتم بحل المشاكل	يفجر الحماس في المرؤوسين
مختص في أداء عمله	يتكلم بصعّة الجماعة (نحن)
يلزم التنفيذ التعليمات	يبحث عن حلول للمشكلات
يسعى الى تحقيق الأهداف الرسمية	يستشير ويطلب النصيحة
الحرص على أن تكون هناك نجوة بينه وبين المرؤوسين	يفجر العمل الجماعي
لا يميل إلى التجدد والابتكار	يركز على التجديد والابتكار
يكون مفروضا على الجماعة	صلاحيته مستمرة من الجماعة
يهتم بتحقيق الأهداف	يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين
المهارات الإدارية أولا	سلطة التأثير في الآخرين
الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس

المصدر: سميرة ملاك، المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، أطروحة ماجستير، (جامعة سطيف 02: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014)، ص ص. 76، 77.

## الفرق بين المدير والرئيس

1. الرئيس: مفروض على العاملين في المنظمة الإدارية بقوة القانون أي طبقا لقواعد التنظيم الرسمي المحدد في القانون اللوائح.  
أما القائد يحظى بقبول أعضاء التنظيم حتى ولم يكن مفروضا عليها كرس قانونا
2. سيتمدد الرئيس سلطة وتأثيره ونفوذه من القواعد القانونية المنظمة لمركزه القانوني، فهو صاحب السلطة وفق للإحكام والقانون بغض النظر على مستوى الوظيفي  
أما القائد يستمد سلطته من قوته الذاتية أي سمات والخصائص والمهارات الإدارية التي تميزه بين الأفراد وإزالة التناقضات بينهم وتفهم إعمالهم متى يكن للجميع أن الفريق واحد متعاون.

3. الرئيس في علاقته مع العاملين يمارس من امتيازات قانونية بحكم موقعه الوظيفي، وما تكلفه هذه الامتيازات من سلطة توجيه الأوامر وتوقيع جزاء تأديبي على من يعارضها.
- القائد الإداري يعتمد في علاقته بالعاملين على عنصرين التأثير والاستمالة سعياً وراء قبولهم تنفيذ ما يصدر لهم من تعليمات عن اختبار ويلجأ إلى الإكراه إلا في حالة الضرورة القصوى فقط.
4. إن تحول القائد إلى رئيس وتحول الرئيس إلى القائد أمراً متصور في حالة إلى يقوم بها شخصية الرئيس الإداري بحيث يتمكن من التأثير على مرؤوسيه وإقناعهم بتنفيذ تعليماته وأوامره دون اللجوء إلى استخدام امتيازاتهم القانونية في مواجهتهم هنا يصبح قائد
- أن القائد إذا ضعفت شخصيته في مواجهة أعضاء التنظيم يمكن اللجوء إلى ما يخوله له القانون من سلطات لإجبار العاملين بالمنظمة على تنفيذ تعليماته وأوامره وأنه يعقد صفقته للقائد ويجول إلى رئيس.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهمية القيادة ومتطلباتها.

للقيادة أهمية بالغة في الإدارة وتلك القيادة ذات الخيال الواسع ان تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت اللازمة للنظام فأهمية القيادة تكمن في:

- 1- أنها علاقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وقراراتها المستقبلية ؛
- 2- أنها.... التي تظهر بها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات ؛
- 3- أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ؛
- 4- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان ؛
- 5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- 6- تنمية وتدريب رعاية الأفراد إذا تم رأس المال الأهم والمورد الأعلى؛
- 7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة<sup>2</sup>.

### متطلبات القيادة:

**التأثير:** القدرة على إحداث تغيير ما وإيجاد قناعة ما؛

**النفوذ:** القدرة على إحداث أمراً ومنتعة وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز؛

**السلطة القانونية:** وهي إلحاق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع

<sup>1</sup> مصطفى زايد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الاطار العام للإدارة العامة من العلم والادارة السياسة في الاسلام العلمية الادارة، (الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة2003)، ص.ص، 508.509.

<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، (عمان: دار المسيرة،2008)، ص.ص.66.

وعليه فان عناصر القيادة هي :

- وجود مجموعة من الأفراد
- الاتفاق على أهداف للمجموعة تتعسف الوصول إليها
- وجود قائد من المجموعة تأثر في الفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الايجابي في سلوك ايجابي المجموعة.<sup>1</sup>

#### رابعا: أنماط القيادة الإدارية

القيادة الاوتوقراطية: يستخدم اصطلاح القادة المتسلطة (authoritarian) او الاوتوقراطية للتعبير عن النمط القيادة الذي يمارس فيه القائد درجة كبيرة من التوجيه لتدخل في شؤون العاملين مع تقدم مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة أو السماح لهم بدرجة قلبية منها ويلاحظ أن اصطلاح القادة المتسلطة يرتبط ببعض المقاس الأخر التي صممت لقياس الاتجاهات المتسلطة في الشخصية كذلك يستخدم اصطلاح القيادة الممركزة في السلطة (leadeer-conterder) والقيادة الموجهة (deruetine) لإعطاء نفس مفاهيم القيادة المتسلطة<sup>2</sup>

**خصائص القائد الاوتوقراطي:** يتميز القائد المتسلط او المتحكم بأنه يحاول تركيز على السلطات في يده ويحتفظ لنفسه للقيام بكل صغيرة وكبيرة بتمرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تناول كل التفاصيل ويصير على إطاعة مرؤوسيه له.

ويتبع هذا القائد أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه، لعدم ثقته بهم وهو يحدد منفردا أساسيات المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه في ذلك.

وفي تعامله مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم ولا يعطي العلاقات الإنسانية اي اهتمام ويبدو قاسيا وصار ما في تعامله مع مرؤوسيه في انجاز الأعمال يركز على المحافظة على مركزه وانجازه العمل او ينسب أي نجاح شخصي وذلك مثل في بعض المواقف فيهما مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره.

<sup>1</sup>ورده بلقاسم العباسي، دور الكاريزمة القيادية في تعزيز المهارات وادارة الاجتماعات التربوية بجامعة الاميرة نورة" مجلة البحث العلمي في التربية، "ع18 يونيو 2017)، ص.268.

<sup>2</sup> محمد زاهد ديري، سعاد راغب السسواني، ادارة العنصر البشري في منظمة الاعمال الحديثة (عمان: دار كتور المعرفة العلمية2009)، ص.98.

وفي استخداماته للسلطة وهو يستخدم كأداة ضغط وتهديد للحصول على العمل وتستخدم لتهديد والعقوبات وخصم من الكفاءات والحوافز.<sup>1</sup>

### القيادة الديمقراطية:

أن هذا النوع من قيادة يقوم القائد باشتراك التابعين في اتخاذ القرارات لخلق نوع من المسؤولية لدى الأفراد الأمر الذي ينتج عنه غالباً الارتقاء بالروح والمعنوية للأفراد وارتباطهم بالجماعة، الارتقاء بدرجة الولاء و الانتمائي بالإضافة إلى الأساس الفرد وقيمته في الجماعة.

كما ان القيادة الديمقراطية تتميز بالاستمتاع الجيد للآراء التابعين وتحترم وجهات النظر والرأي الآخرين ولو كان ضد الرأي يحمل في طياته النقد للاذع ويتميز هذا النوع بأنه غير مهدد للتابعين بالمقارنة بالأسلوب القيادي السلطوي.<sup>2</sup>

وهي قيادة تتميز بالاستماع إلى آراء الآخرين واقتراحاتهم وتعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات

اليومية للعاملين بل على حلها او تستطيع المبادرات والأخبار بالتغيرات المحدثه والمساواة والاستشارة في اتخاذ القرارات ويعامل العاملون هذا السلوك بالتعاون وقيما بينهم غير إن هذا النطاقي يشغله البعض نظرا لبعض التسامح والتساهل في المعاملة الذي بديه ليصبحوا سلبيين وغير متعاونين، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان القدرة الديمقراطية اقل تحضرا خاصة للموظفين المبتدئين والخاملين، ثم أن حرصه على الاستشارة يحطه يكثر من عدد الاجتماعات حتى تصبح متفصلة ومملة بالعاملين.<sup>3</sup>

### خصائص القائد الديمقراطي:

- قوة الشخصية؛
- تقبل النقد البناء وذلك بعتاء فرصة لبيداء الرأي،
- الاعتراف بالفروق الفردية مراعاتها عند تحديد الأولويات والواجبات؛

<sup>1</sup>عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالية (الاسكندرية: دار وفاء، 2016)، ص.47.

<sup>2</sup>محمد حسن علاوة، سكولوجية القيادة الرياضية، (مصر: دار مركز الكتاب، 2010)، ص.35.

<sup>3</sup>ناصر القاسين الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير ( القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)، ص.276.

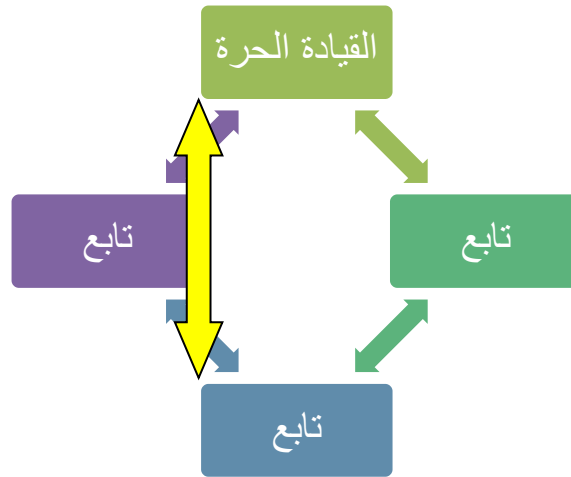
- احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية ومساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.<sup>1</sup>

### القيادة الحرة:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين الأوتوقراطي والديمقراطي في انه يستهدف في توجيهه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم ولكن اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله، كما يبتغون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية تركيز القيادة الديمقراطي على المرؤوسين فأن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد في أداء العمل.<sup>2</sup>

تتميز القيادة الحرة بالين وتمتع الإنبعا درجة عالية من الاستقلالية في قيام بأعمالهم وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل الأزمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسير لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.<sup>3</sup>

الشكل (01-03) يوضح القيادة الحرة



المصدر: نواف كتفان، القيادة الادارية (عمان: دار الثقافة، 2009)، ص. 253.

<sup>1</sup>حاتم سماني، النط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسه التبيح والتجهيز بسكرة، أطروحة ماجستير(جامعة قسنطينة: مجلة العلوم الأساسية والمجتمعات، 2010)، ص. 45.

<sup>2</sup>نواف كتفان، القيادة الإدارية (عمان: دار الثقافة، 2009)، ص. 253.

<sup>3</sup>عبد الله محمدالذير، القيادة الادارية وعلاقتها بالمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، اطروحة ماجستير(جامعة وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2009)، ص. 36.

## خصائص القيادة الحرة:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم، وإصدار وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة للإنجاز العمل.
- اتجاه القائد الى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق ومليه إلى استناد الوجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فيتقوض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسه المزيد من الحرية والاستقلالية في انجاز أعمالهم؛
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات القائد الذي ينتج أسلوب القيادة الحرة يرى أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوح لمرؤوسيه ويشمل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء الأفكار التي يصعب عليهم فهمها.

## خامسا: نظريات القيادة

**نظريات السمات:** تطرق عدد كبير من الأعمال العالمية لسمات القيادة كان المحور الرئيسي في غالبيتها هو كيف يستطيع القائد تنظيم الأشخاص للإنجاز المهام الموكل إليه بنجاح وقد أدت إلتماسات بشأن نظرية السمات القيادية إلى التركيز على الصفات التي يجب أن تكون لدى القائد كهويته و المهارة بل وتعدى ذلك إلى تحديد الصفات الجسدية للقائد وذلك بدراسة السير الذاتية للقادة الفقهاء من الماضي والحاضر.

وقررت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال القيادة وهي تبحث شكل زبي في إمكانيات وقدرات وشخصية القائد وقد أثرت النظرية في البداية ظهورها على الأشخاص الذين يحتلون مناصب هامة ولديهم صفات قيادية فائقة تجعلهم مختلفين عن غيرهم من بقية أفراد المجتمع تعتمد نظرية السمات على تحديد مجموعة من الصفات الشخصية التي تجعل من الفرد قائدا.

سلوكا يمكن تعلمه لذا تناول الباحثون في إطار النظرية السمات المرتبطة بالشخصية القيادية من ذكاء وحيوية وسيطرة ونحو ذلك.

والحقيقة أن الكثير من البحوث في مجال السمات القيادية تفتقر للموضعية العلمية على سبيل المثال، ليس من ضمن اهتمامات العلوم الاجتماعية تحديد المكونات القيادة من ذكاء وفطنته ونحو ذلك حيث أن ذلك يدخل ضمن ما اسماه ماكس فيبر بالمعارف المعيارية تعني ما يجب وفي معارف تختلف كثيرا عن المعارف الموجودة أي الحقائق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الله بن مسقر الوجداني "القيادة البيروقراطية، مجلة العلوم الاجتماعية" ع20(جوان2018)، ص. 5

وتوتر القائد الناجح على مجموعة الخصائص أهمها:

- 1- الصفات والخصائص الطبيعية مثل: العمر والطول والوزن غيرها.<sup>1</sup>
- 2- الصفات العامة مثل: التعليم والحالة الاجتماعية والخبرة العلمية.
- 3- الذكاء الذي ينعكس في مستوى القدرة والمعروفة والحكمة التي يتمتع بيها القائد
- 4- الصفات الشخصية الأخرى مثل:

- الثقة بنفس
- القدرة على إخضاع الآخرين.
- النشاط والحيوية.
- الحسم والمغامرة
- مدى الاعتماد على الآخرين.
- الاهتمام بالآخرين والانصراف عن ذاته.

الصفات المتعلقة بالقدرة على الانجاز ونمو مثل:

- القدرة على القيام بالمهام.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على الاحترام وذات والآخرين.
- الشعبية التي يتمتع بها القائد.
- اللياقة التي يتعامل بيها مع الآخرين.<sup>2</sup>

نظرية الرجل العظيم:

إن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب غير خارقة تمكنهم، من إحداث تغييرات في مرؤوسيههم وفي المجتمع وأن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مدا التاريخ وان هذه القدرات والمواهب لا يمكن أن تتكسب وتتركز على الصفات التي تمثل المجموعة بخصائص الطبيعية والبدنية وشخصين والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فإن وجود او غياب بعض او كل من هذه الخصائص لمسيرين القائد والفرد غير القائد توضح تلك الخصائص بالآتي:

<sup>1</sup> محمد سيد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الادارية(القاهرة دار العشري، 2008، ص ص. 22، 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 23.

- 1- الخصائص الطبيعية والبدنية ( physical )مثل العمر، الوثوب، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيز البدني، الحجم.
- 2- الخصائص الجامعية: مثل الخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، الشهرة والتعاون.
- 3- الخصائص الشخصية:(persenalit)مثل الشخصية التعاونية عاطفته جدير بالثقة، ودودة، مستقرة وثابت.
- 4- الخصائص العملائية: إجرائي مؤكد على المبادئ بحكم على الأعمال في ضوء نتائج مقبولة من قبل فريق العمل.<sup>1</sup>

وتستند نظرية الرجل العظيم إلى الافتراضات التالية:

-امتلاك الرجل العظيم المرية، الإرادة المطلقة.<sup>2</sup>

يتمتع الرجل العظيم بالقررة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم وكذلك القدرة على تغير مجرى التاريخ من اجل تقرير المستقبل.

● إنهم بولودون ولا يصنعون

- يتعلم من نماذج الرجل العظيم.
- يستطيع الجل العظيم مساعدة الآخرين بصورة مطلقة اذا يسعون للسيطرة على الطبيعة وسخيرها بما يحد البشرية، فهم ليعبدون الطريق للآخرين من خلال توضيح الأمر الفاضلة وتذليل الصعوبات يتمنون بقدره السيطرة على الارمنة مما سيحرر مع رؤيتهم.<sup>3</sup>

النظرية الموقفية:

إن السمات والمهارات المطلوبة توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فريس مصلحة حكومية يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها

<sup>1</sup> بلال خلق السكارفه، القيادة الادارة الفعالة،(عمان: دار المسيرة، ط2 2014)، ص ص. 67. 68

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة بيت الاصاله والحداثة المعاصرة، (عمان دار الايام، 2015)ص12.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.



القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج الى مهارات وقدرات عنتلك التي يحتاجها قارئ اخر في مكان اخر بل في التنظيم الواحد فان الاختلاف في المستويات الادارية يؤدي الى اختلاف القائد في كل مستوى.

فنظرية الموقف اذ ترتبط بين سمات وصفات القائد الموقف الإداري الذي يعمل من خلاله فهي لا تكرر ما تحتاج القائد القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطها بالطرق الذي يعيشه القائد الموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموثق والمتغيرات المرتبطة هي التي تحدد السمات في القائد وتعمل على تحقيق فعالية القيادة.<sup>1</sup>

نظرية فيدل أقدم النظريات الموقفية حيث شارفيد لرمين خلال أبحاثه ودراسته المحددة فان فعالية القيادة وانجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية القائد وبعض المتغيرات وهي:

– **العلاقة بين القائد والموظفين:** ويعبر عن مدى ميول الموظفين لقائدهم وهذه هي اتوا متغيرات الموقف ينتظر فيدلز

– **طبيعة العمل:** اي مدى وضوح المهام والواجبات والهيكل التنظيمي للمنظمة ودرجة الروتين والعمل.

– **قوة المركز القائد:** ويشير هذا المتغير الى السلطة الرسمية ودرجة تأثير مركز القائد من ناحية الثواب والعقاب للموظفين.

ويكون جوهر نظرية فيدل انه يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح وفعال لكافة المواقف والأحوال فالقائد الفعال هو الذي يلازم بين النمط قيادة المستخدم في موقف معين ومتطلبات هذا الموقف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، (عمان: دار الصفاء، 2012)، ص.111.

<sup>2</sup>عالية نبت عبد الرحمان سلمان السجمي، تأثير انماط القيادة على السلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موصفات جامعة عبد العزيز وجدة، اطروحة ماجستير (جامعة عبد العزيز بجدة: كلية الاقتصاد والادارة، 2016)، ص ص.22، 21.

جدول (01-02) ملخص نظرية فيديل

يؤدي القائد المدفوع بالمهام أفضل عندما يكون سيطرة ورقابة منخفضة	يؤدي القائد المدفوع بالعلاقات أفضل عندما يكون لديهم رقابة وسيطرة متوسطة	يؤدي القائد المدفوع بالمهام أفضل عندما يكون لديهم رقابة وسيطرة أكبر عالية
	مقدار الرقابة والسيطرة التي امتلكها القائد	
علاقة القائد بالمرؤوسين سيئة في المهام الهيكلية بدرجة منخفضة والقائد لديه قوة منخفضة في مركزه	بتوافر كل من العوامل المفضلة	علاقة القائد والمرؤوسين جيدة بما لمهام الهيكلية بدرجة جيدة القائد لديه قوة في مركزه

المصدر: المرجع السابق

ويلخص الجدول النقاط الجوهرية للنظرية الموقفية لفيدلر، ويتميز النموذج الأصلي بالتعقد فعالية القيادة تعتمد على توفيق القيادة مع الموافق التي يمارسون فيها تأثير ونفوذ أكبر، فالقائد لا بد ان يوضح في الموقف المفضل والذي يناسب مع نمط قائد من خلال تغييرات وتطويع المواقف من خلال احد متغيرات الموقف.

وقد أشارت النظرية التي أدت القائد المدفوع بالمهام يعمل بأفضل حالته في كل من المواقف التي فيها درجة عالية او منخفضة في التأثير والنفوذ اما القائد المدفوع بالعلاقات فانه يؤدي بأفضل أداء في الموقف متوسطة الدرجة من التقويم والسيطرة.<sup>1</sup>

نظرية سلوك القائد:

لقد تطورت هذه النظرية عن سابقتها حيث يقول أصحاب هذه النظرية ليس المهم عمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما لهم فعالية هذا الأداء.<sup>2</sup>

**والنظرية ليكرت:** قد اتبع ليكرت مع دراسة مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاج المنخفضة، وقد وجد ليكرت ان المشرفين مجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمنتجات ذات الإنتاجية المنخفضة وقد وجد

<sup>1</sup>عالية نبت عبد الرحمان سلمان السجمي، ص.126.

<sup>2</sup>اسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، (الاردن: دار الراية، 2014)، ص.51.

ليكرت ان المشرفين يحضون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكان اهتمامهم بالعمل أكثر وطريقة تعاملهم معهم كانت غير رسمية وكانوا يسمحون للعمل المشاركة في بعض القرارات العلمية وان يختاروا أسلوب العمل الذي يناسبهم.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمشرفين ذوي الانتاجية المنخفضة فقد وجدت مشاركتهم في التنفيذ العلمي للعمل كانت وقد خلهم في الشؤون الجماعات العمالية اثناء العمل.

كما استطاع ليكرت التمييز بين ثلاثة أنماط:

❖ **النظام المركزي والاستقلالي:** ويتصف القادة هنا بأنهم مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمروسيهم قليلة ويجفزههم عن طريق الخوف الادارة؛

❖ **النظام المركزي:** يشبا النظام السابق لأنه اقل مركزية ويسمح في بعض الاحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت الرقابة.

❖ **النظام الجماعي المشترك:** يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمروسيه يستفيد من أفكارهم باستمرار تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه.<sup>2</sup>

### نظرية الشبكة الإدارية:

اتخذ روبرن بليك وجين موتون (robert bataxjamemouter) النماذج التي توصلت إليها أبحاث جامعي اوهايونومسفانالأمركي قاعدة لنظريتها في أوائل الستينات فقد ما يوضح تلك الأبعاد في شبكة العرض منها التعرف على الأساليب القيادية المختلفة وقد حازت هذه الشبكة على ثمة واسعة فيها يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة فضلا عن استخداماتها تفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض نصب فاعليته باعتباره قائد شكل البعد الأول (الاهتمام بالعمل) الإخطار الأفقي في حين الشكل البعد الثاني الاهتمام بالمرؤوسين الخط الراسي بمد من (1-9) درجات لكل منها وبذلك فأن تقاطع به نقطتين على الخطين الراس والأفقي بشكل أسلوب معنيا من مجموع (81) أسلوب فقد فضل الباحثين بليك وموتون تقسيم هذه الشبكة إلى خمسة أساليب قيادية بدلا من 81 أسلوبا (أربعة منهم وزغت على زاوية الشبكة من النقاط (1,1) و(1,9))

<sup>1</sup> رائدة على عبد الكريم ابوناموسى، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك، الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة، اطروحة ماجستير، (جامعة الاقصى للدراسات العلمية، 2016)، ص.54.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.55.

و(99) هما توسط الشبكة اسلوب الخامس (5،5) والذي يمثل الاسلوب المتوازن والشكل الاتي يوضح هذه السكة واسالما القيادية.<sup>1</sup>

الشكل (04-01) الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الادارية لبليك وموتون.

منخفض

9	(9,1)	أسلوب القيادة الإنسانية					أسلوب القيادة التكاملي أو (قيادة الفريق)	(9,9)	
8									
7		أو أسلوب القيادة الاجتماعية							
6									
5						أسلوب القيادة المتوازنة			
4									
3						قيادة رجل المنظمة			
2									
		أسلوب القيادة الابدالية (القيادة الفقيرة) أو القيادة المبالية أو الضعيفة					أسلوب القيادة السلطوي او القيادة المسلطة		
0	(1,1)							(1,9)	
	0	2	3	4	5	6	7	8	9

منخفض

الاهتمام بالمرؤوسين

عالي

المصدر: المرجع السابق، ص.37.

<sup>1</sup>ماهر محمد حسن، القيادة أساسية نظرية ومفاهيم، (داري الكندي، 2014)، ص.36.

الاهتمام والعمل: أسلوب القيادة الفقيرة (1.1) تركيز ضعيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل اقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على نظوبة المنظمة

أسلوب القيادة المسلطة (1.9) تركيز على العمل مع اهتمام قليل بالمرؤوسين أن فاعلية العمل تتبع من خلال تهيئة الظروف بطريقة تدخل الأفراد الحد الأدنى .

أسلوب القيادة التكاملي (9.9) تركيز على كل من المرؤوسين والعمل أن فاعلية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقبلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام

أسلوب القيادة الإنسانية (9.1) تركيز على المرؤوسين مع تركيز ضعيل على العمل، أن الاهتمام بجارات الأفراد والعناية بعلاقتهم يؤدي إلى خلق جو من الصداقة يسود المنظمة

أسلوب القيادة المتوازنة (5.5) اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الانجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول.<sup>1</sup>

#### مدخل الخط المستقيم

عارض بعض الباحثين مفاهيم نظم "ليكرت" في القيادة على أساس عدم مرونتها واتجاهها إلى وضع القيادة في نماذج وأنماط ثابتة وجامدة وأشاروا إلى إمكانية تعديل هذه المفاهيم واقتراح وجود خط مستعمل (comtsuum) لسلوك القائد.<sup>2</sup>

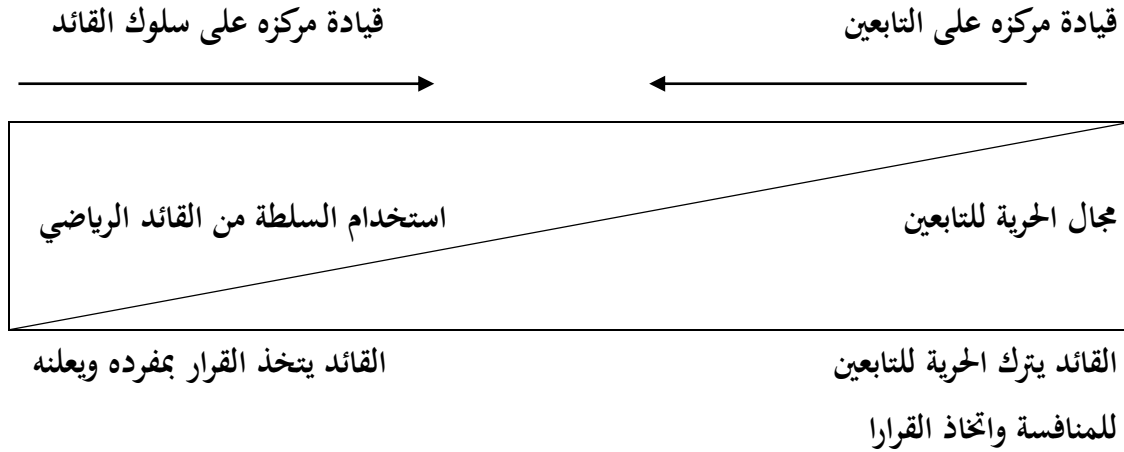
وهذا يعني ان العلاقة القائد والمرؤوسين او التابعين تحدث في ضوء خطأ يتصل وفي نهاية احد أطرافه تبرز القيادة المركزة على القائد كنوع من القيادة الديكتاتورية والاتوقراطية في حين ان نهاية الطرف الآخر من هذا الخط المتصل يدل على القيادة المركزية على المرؤوسين او التابعين في اتخاذ القرارات او لمشاركة الايجابية في اتخاذها.

<sup>1</sup> ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص.36،40.

<sup>2</sup> محمد السيد التستاوي، بيكولوجية القيادة الرياضيه،(الاسكندرية: المؤسسة عالم للنشر ودار الوفاء لديبا، 2011)، ص. 111

وفي ضوء مدخل الخط المتصل لسلوك القائد ان هناك العديد من القادة يستخدمون في نفس الوقت أكثر من نوع عن أنواع السلوك في عملية القيادة إلا أن الملاحظات التطبيقية أظهرت ان بعض هؤلاء القادة يتميزون بسلوك محدد ويفضلون استخدامه في العديد من المواقف القيادية والشكل التالي يوضح تطبيق<sup>1</sup>.

الشكل (01-05) نموذج يوضح الخط المتصل للقائد الرياضي



المصدر: المرجع السابق، ص. 113.

### نظرية البعيدين:

شابه هذه النظرية دراسة متشابهات في بعض النواحي وكانت مقرنة لها بالفترة الزمنية في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للفائدة الأول أطلقوا فيه القائد على تنظم الأشياء وكيفية إنجاز العمل أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام ب امتيازات الحساسية والتمحور بالعاملين (considération) وضمن هذا السلوك يتم تركيز على الثقة وعلاقة الصداقة ودفئ العلاقات مع المرؤوسين وإذا ما وضعنا هذين البعيدين ضمن مصفوفة بشكل فيما

أساليب للقيادة وفي ملاحظة الشكل فإن الأسلوب المستهدف هذا الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكله وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عناية وتعتبرهم بالصدقة والثقة وكما في الشكل (1) مصفوفة اوهايو للقيادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد السيد التستوي، مرجع سابق، ص. 111.112.

<sup>2</sup> عبد ص فرج بدرابي، انماط القيادة الادارية وتأثير هاني في نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية الآراء من المدراء والعاملين في محافظة دي قار، اطروحة ماجستير ( جامعة البصرة: كلية الادارة والاقتصاد، 2009) ص. 60.61.

الشكل (01-06) مصفوفة أوهايو للقيادة

عالي	اهتمام وطيء بهيكله العمل وبالتالي بالاعتبارات يلجأ القائد الى موازنة بين انجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجموعات	اهتمام عالي بمكثيه العمل وكذلك بالاعتبارات يلجأ القائد الى موازنة بين انجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجموعات	عالي
	اهتمام وطيء بهيكله العمل وكذلك بالاعتبارات دور سياسي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد	اهتمام عالي بهيكله العمل ووطيئ بالاعتبارات من يوجه القائد اهتمامه للعمل وانجازه أما الاعتبارات ال... فلما أهمية عالية	واحلى
الاعتبارات	واحلى	عالي	

المصدر: المرجع السابق.

وتتضمن نظرية البعدين تسعة أبعاد هي:

**المبادئ (المبادرة):** هو السلوك الذي يتصف بالمزيد من مبادرات القائد بطرح أفكار وممارسات جديدة أو مبتكرة أو مساعدته في إظهارها.

**العضوية:** يوضح مدى عمق عضوية القائد في الجماعة واختلاطه بأفرادها وتعامله غير الرسمي معهم.

**التمثيل:** يمثل هذا البعد مدى قدرة القائد على تمثيل جماعته في مواجهة الجماعات الأخرى والتحدث بأسماء تقدمه لمصلحتها .

**التكامل:** هو البعد الذي يوضح مدى انصهار القائد في الجماعة واجتماع سلوكه الشخصي لصالحها والعمل على توافر الجو الأخوي بين أفراد الجماعة والحد من الصراعات بين أفرادها.

**التنظيم:** يحدد هذا البعد قدرة القائد على تنظيم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات والعلاقات بين أفراد الجماعة عند أداء الأعمال وهيكله المهام .

**السيطرة:** يعتبر هذا البعد إلى مدى هيمنة القائد على سلوك الأفراد او الجماعة إثناء العمل أو عند اتخاذ القرارات او التعبير عن الأداء.

**الاتصال:** يوضح هذا البعد قدرة القائد على إمداد أفراد الفريق للمعلومات المطلوبة او القدرة على تبادل المعلومات وسهولة التواصل بين أفراد الجماعة وتميزه بمهارات الاتصال المختلفة .

**الاعتراف:** يصف هذا البعد اعتراف القائد بما يقوم به الأفراد من أعمال وموافقتهم او اعتراضه على السلوك الذي يقوم به أفراد الجماعة.

**الإنتاج:** يتضمن هذا البعد تحديد القائد لمستوى الانجاز المستهدف تحقيقه وتحفيزه الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق هذا القدر من الانجاز او الإنتاج.<sup>1</sup>

**نظرية ماجريجور (megregor'sfhonrgyabdthou):**

1. إن نظرية X تشير إلى أن:

- الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع نفوذ موارد أجهزة أيدي عاملة.
- الأيدي العاملة يجب نواحيهم وخلق الحوار لديهم.
- الأفراد الذين يقامون لحاجات التنظيم يتم أقنعهم ومكافأهم ومعافيتهم.
- تعبر عن الوجه القيادي الصلب وهي تعتمد على أسلوب ألتهديدي لأداء المهام.

2. أما نظرية Y فصارت بعض الاقتراحات التي بنيت عليها هذه النظرية هي:

❖ ان الجهود الفعلية والجسمية العمل بين طبيعي كالعب والراحة ان الضغوطات النفسية والتهديد والعقاب ليستمن الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود.

❖ تحقيق الأهداف مرتبط ب الكفاءة.

القدرة على الإنتاج والابتكار حول المتكالات.

الفرق بين نظرية X و Y

نظرية لا تسلطية تساؤمية ليس بما مرونة

نظرية Y ديمقراطية تفاعلية مرنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وفاء درويش، سكولوجية القيادة والجماعات الرياضية (الاسكندرية: دار الوفاء، 2014)، ص.ص. 26، 27.

<sup>2</sup> تسيير العلاقة القيادة الادارية (عمان: اليازوري، 2016)، ص.ص. 18، 19.



## المطلب الثاني: تعريف التسيير الاستراتيجي

يعد التسيير الاستراتيجي الإدارة الإستراتيجية الإدارة الإستراتيجية لمختلف مداخله إطارا شاملا ومتكاملا لتحليل ودراسة كل الأنظمة العمليات ضمن المؤسسة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها ولما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي، وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للتسيير الاستراتيجي:

- يعرف بأنه رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك على ضوء مختلف متغيرات المحيط ثم تنفيذ الإستراتيجية وتباعدها وتقييمها<sup>1</sup>
  - التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها لما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها<sup>2</sup>
  - وتلك العملية التي تستخدم بغرض وضع وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها<sup>3</sup>
  - ويعرفه الإداري بأنه تلك القرارات الطويلة الأجل الحاصلة بالتنبؤ، التنظيم، القيادة، والنسب الرقابية المرتبطة بعملية تخصيص الموارد المحيط الخارجي<sup>4</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي هو أسلوب إداري يعتمد على التحرك المرحلي الذي يتخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية وعناصر البيئة الخارجية ويسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل
- أهمية التسيير الاستراتيجي ومعوقاته**

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الاونية الأخيرة والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة، التغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح من الضروري العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات ويمكن توضيح أهمية التسيير الاستراتيجي فما يلي:

- يساعد المؤسسات في التوقع لمشكلات المستقبل والفرص

<sup>1</sup> جمال الدين محمد واخرون، التكيير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية بمنهج تطبيقي، الاسكندرية، دار الجامعة، 2002، ص21.

<sup>2</sup> حسين حرير، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، 2003، ص86.

<sup>3</sup> اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الاسكندرية، دار الجامعة، 2000، ص27.

<sup>4</sup> الداوي شبح، نحو سير استراتيجي فعال بالكفاءة المؤسسات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص38.

- يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة لمستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها
  - ويساهم في تحقيق الفوائد وذلك على اعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، ومساعدة للمدرين وباقي الموارد البشرية على التغيير.<sup>1</sup>
  - يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة المتداخلة ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بالمستقبل للمؤسسة.
  - يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة تمتلكها المؤسسة وتقليل اثار التهديدات المحيطة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
  - يؤدي الى تحقيق الفعالية والاداء الافضل من خلال التفاعل والتكامل والتعاون الجدية.<sup>2</sup>
- رغم المزايا التي التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات والمعوقات اهمها:

- زيادة معدلات التغيير،
- تعقد بالنسبة التسيير الاستراتيجي؛
- زيادة دور جماعات...
- التغيرات التكنولوجية
- التسيير طبيعة قوة العمل؛
- عجز الموارد المتاحة؛
- حدة المنافسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخاجي، الادارة الاستراتيجية، (المدخل والمفاهيم والعمليات)، عمان، دار الثقافة، 2004، ص38.

<sup>2</sup> فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، (عمان، دار وائل للنشر، 200، ص30.

<sup>3</sup> بحضبة سملالي، اثر التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة الشاملة)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية علوم الاقتصاد، 2005، ص18.

## مستويات التسيير الاستراتيجي:

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييرا شاملا للمؤسسة لمختلف وظائفها ووحدها فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تروجها الكفاءات البشرية وله ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

## 1. التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى تسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الكفاءات من يأتي لمؤسسات الآخرة ويتم هذا المستوى تحديد اهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد الأزمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين الوحدات الأعمال وللتسيير الإستراتيجية على هذا المستوى أهداف تتمثل كما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية؛
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة؛
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

## 2. التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتمكين من تحقيق أو خلق كفاءات جديدة وفعالة في مجال معين.

أن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها

- ما المنتج أو الخدمة التي تقدمها الوحدة للمجتمع؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

## 3. التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج و التمويل والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف التسيير الاستراتيجي الوظيفي بحيث تهتم كل وظيفي بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي والذي يعدها هام وضروريا لاستمرارها.

<sup>1</sup> يحضسملالي، مرجع سابق، ص17.

وأخيرا يمكننا التأكيد على نظام التسيير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحديد رسالتها ووضع أهدافها الإستراتيجية وتخصيص الموارد والإمكانيات لطريقه فعاله.

4. التميز بين التسيير العلمي والتسيير الاستراتيجي:

صنف "استون" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة ثلاثة أنواع:

■ القرارات الإستراتيجية:

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط وهي غير قابلة للتراجع كاختيار تشكيلية المنتجات والاسواق تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

■ القرارات الإدارية:

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات العمل والاتصال داخل المؤسسة.

■ القرارات العملية: هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا فهي المؤسسة وعادة ما تكون عبارة عن معلومات وتهدف إلى استغلال الموارد لتنظيم المردودية تحديد الأسعار الموازنات.

ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التفريق بين نوعين من التسيير، التسيير العلمي و التسيير الاستراتيجي.

### التسيير العلمي:

يمكن من تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة وهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا إن هذه الوضعية لكون متصلة

لمفهوم الاستثمار العام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سلطاني رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعة اهمية وشروط تطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، 2008، ص10.

## المطلب الثالث: التسيير التوقعي

## مفهوم التسيير التوقعي:

ظهر التسيير التوقعي للأفراد كنموذج للتسيير في بداية الثمانينات حيث اعتبره الباحثون احد أهم أساليب التسيير لأنه يقوم على البحث عن التكتيف ومطابقة حجم العمل ولقد تعددت تقاريره أهمها ما يلي:

حسب (dimitriweissi): التسيير التوقعي هو هندسة الموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تحقيق وبصورة توقعه الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة سواء على المستوى الكمي أو النوعي (العدد، الكفاءة) وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة وفي نفس السياق تعريف (Iwcojemmoelequiley) بان التسيير التوقعي هو عملية البحث عن طرق اللازمة لتكتيف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية<sup>1</sup>

• يعرف بأنه طريقة توقعية للاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من المفاهيم ووسائل التسيير الملكية والخاصة على تقييم المهارات وذلك من مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم متابعة التطورات التي تحدث على الوظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقلة. وهناك من اختصر تقريره في ثلاثة التوافق بين الأعمال (الاحتياجات) والمهارات (الموارد) ووسائل استمرارية المؤسسة وتطور كل عام<sup>2</sup>

يعرف كذلك بأنه متماثلة أداة وسيلة تسيير التوقعي، إلا أن هذا التعريف ترجم إلى وسيلة مادية أو تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا ومسائل المؤسسة ومجموعة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة والمتمثلة في: التنبؤ، اتخاذ القرار، التقييم والرقابة.<sup>3</sup>

## أهمية التسيير التوقعي:

بالنسبة لعملية التوظيف:

• التوقع والإشراف لأهم الوظائف المؤسسة عن طريق التخطيط لمختلف مواردها الحالية أو المستقبلية.

<sup>1</sup> سمية قداس، اثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء السوقي للمؤسسات، الهاتف النقال في جزائر خلال فترة الزمنية (2010/02/15)، اطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2016، ص 31.

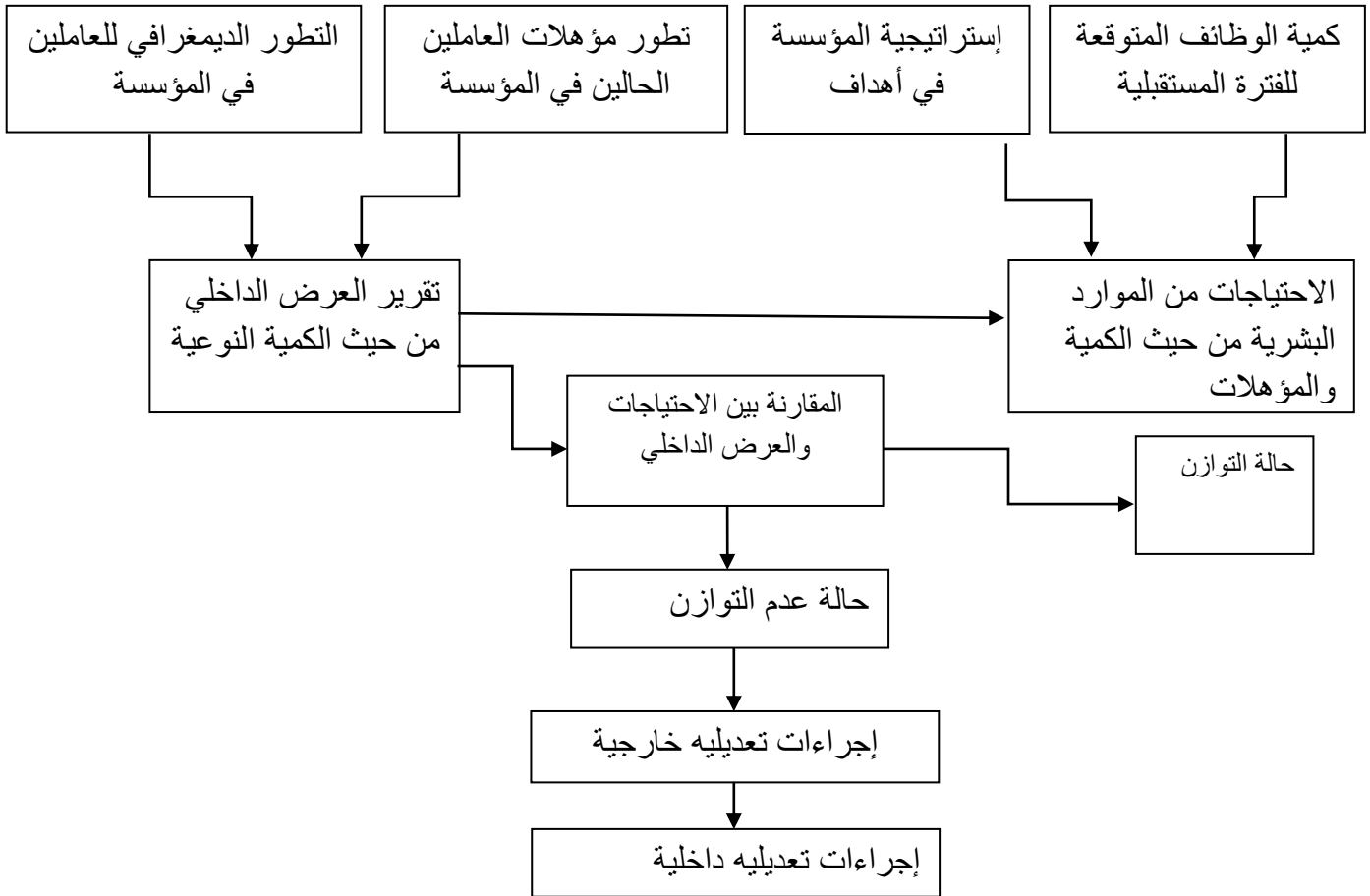
<sup>2</sup> نوال شاغي/ دور تسيير المهارات في تحسين الاداء بشري بالمؤسسة الصناعية مؤسسة ضائعة الكوايل بسكرة، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، 2014، ص 70.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء ساكن، نوري قادري، التدريبي التوظيفي كاحد اهم قرارات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مجلة التنظيم والعمل، م6، ع-1-2017، ص 09.

- تخفيض تكاليف التوظيف عن طريق تحقيق فعالية الاستقطاب، فالتسيير التوقعي يعمل على تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب.
- (ب) أما فيما يتعلق بالتدريب فنظرا أهمية:
  - إعداد برنامج تدريبي خاص وفعال يناسب واحتياجات الوظيفة والفرد المؤهل لها.
  - إدارة المقابلات واللقاءات الفردية كما بصفة دورية أو سنوية لجمع مختلف المعلومات بصيغة تقرير أهم الكفاءات.<sup>1</sup>

### خطوات التسيير التوقعي:

شكل رقم (01-07) خطوات التسيير



المصدر: عبد الغني، سمية قداش، واقع التسيير للوظائف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية للوظائف والكفاءات، عدد 2016/03، ص98.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

من خلال الشكل يتضح لنا أن التسيير التوقعي يمر بخطوات التالية:

تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة في أهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية.

تحليل مختلف التطورات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث المؤهلات النمو الديمغرافية وبالتالي تقرير العرض الداخلي من الموارد البشرية كمية ونوعية .

إسقاط التقرير التحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق.

تحليل الفارق واقتراح الإيرادات التصحيحية كتحديد ساسة التوظيف أو تطبيق سياسة حركة العمل والاعتماد على سياسة التدريب.

### معوقات التسيير التوقعي:

أن أهم المعوقات التي تحاول دون باقي هذا المسعى تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم تعريف الصناعة الواضحة الإستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقلة واضحة او عدم القدرة على التنبؤ؛
2. عدم توفير الأدوات لمساعدة التطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مثل الجداول المتعلقة حول الموظفين؛
3. عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي وتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية؛
4. عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التوقعي والاجراءات التعاقدية؛
5. عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية أو الجماعية أو عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير؛
6. بالإضافة إلى وجود نقابات عمالية واعتراضها على بعض السياسات والمسارات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص، ص، 99.98.

المبحث الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء في منظمة في أي قطاع على كفاءة أداء موردها البشري ، لذلك فهو من المفاهيم التي نالت النصيب الاوفر من الاهتمام و التحليل في البحوث و الدراسات بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ولأهمية سوف نتطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

وردت العديد من المحاولات لإعطاء تعريف لهذا المصطلح نذكر منها : مفهوم الأداء الوظيفي لغة و

اصطلاحا

لغويا: أدى الشئ أي قام و قضاء

اصطلاحا:الأداء هو ما يقاس من السلوك

ويعرف الأداء على انه القيام بتأدية و انجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة او خارجها و ما يتصل بهذه المهام من أنشطة و تفاعلات و أدوار سواء كان بصورة مباشرة او غير مباشرة .

وقد انفرد الانحراف في تعريف الأداء بانه "تسليم نفس الواجب بالأمر لقد تعددت مفاهيم الأداء تعددا لاستخدمته فبالنسبة لمدير المنشأة الأداء يعني المردودية و القدرة على المنافسة و بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل اما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنشأة .ويعرف على انه "الجمع بين الفعالية و الكفاءة".

وهناك من جرى ان الأداء الوظيفي عبارة عن "القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به،وهو ما يعبر عنه سلوك الأداء".

ويعرف على أنه "القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها العملية "أو بعبارة أخرى "هو السلوك الوظيفي الهادف او بفعله الفرد استجابة لمهمة معينة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، المجتمع، ح6، 2010 ص 56



كما يعرفه (F.W NICOLAS) "بان الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الافراد اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي انخفضت عن ذلك السلوك، ما جعل البيئة او المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".<sup>1</sup>

وكذلك يعرف على أنه "إتمام الموظف للمهام التي تمر تحديدها له ويمكن النظر لاداء أيضا على انه الاستعداد للعمل و النتيجة المترتبة عن هذا العمل".<sup>2</sup>

ويعرفه كل من (MILLER AND BRONILEY) سنة 1990 "بانه انعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية، و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>

و مما سبق نستنتج ان الأداء ماهو الى محصلة تفاعل بين كل من الجهود والخبرات و إدراك الدور او المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل تفاعله مع العملاء الاخرين.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التطرق الى المفهوم الأداء يتطرق الى أنواع الأداء ، و يمكن تقسيم الأداء أنواع حسب مسار المصدر إضافة، مسار الشمولية .

1- حسب مسار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الداخلي و الخارجي:

1-1 الأداء الداخلي : و يسمى أيضا أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا ممايلي :

- الأداء التسيري :وهو أداء الافراد المنظمة الذي يمكن من خلال مهاراتهم
- الأداء التقني : و يتمثل في قدرة الدولة على استعمال استثمار بشكل فعال
- الأداء المالي : و يمكنه في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة

2-1 الأداء الخارجي : و هو ناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي و هذا النوع بصفة عامة ينمط في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة الى ارتفاع سعر البيع مثلا و كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء

<sup>1</sup> الياس سالم ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري ، أطروحة ماجستير ،جامعة مسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير ،2006، ص44

<sup>2</sup> صلاح الدين محمود ديان ،إدارة المستشفيات و مراكز الصحية الحديثة ،عمان ،دار الفكر ،2009، ص300

<sup>3</sup> محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية ، عمان ،دار جامد للنشر ، 2012ص44

سواء بالإيجاب بالسلب مما يعرض عللا المنظمة تحليل نتائجها و هذا مهم سواء الامر بمتغيرات كمية يمكن قياسها و تحديد اثرها<sup>1</sup>

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية جزئية يمكن تقسيم الأداء الى:

➤ الأداء الكلي : و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي مساهمة جميع العناصر الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة في العناصر في اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية الأرباح

➤ الأداء الجزئي: و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و يتقسم بدوره الى عدة أنواع تحد لها باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان تقسم حسب المعيار الوظيفي الى : أداء و وظيفة مالية أداء و وظيفة الافراد أداء و وظيفة التموين أداء و وظيفة الإنتاج هو اداء ووظيفة التسريف.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أهمية الأداء الوظيفي و عناصره

تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيمايلي :

1- للداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة الي يقوم بها الفرد او المنظمة فاذا كان ذلك الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها.

2- ارتباط الأداء الوظيفي بدورة الحياة المنظمة في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور ،مرحلة البقاء و الاستمرارية ، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة التميز ،الزيادة اذا فان قدرة المنظمة على السمعة والفخر، مرحلة من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما كما يعتمد على مستوى الأداء بها<sup>3</sup>

**العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :**

تحقق الأهداف مع عدم وجود اسراف في الموارد لم تتحقق الأهداف مع وجود كفاءة اسراف في الموارد.

تحقق الأهداف مع وجود اسراف في الموارد لم تتحقق الأهداف مع وجود اسراف في المواردالمستخدمة.

<sup>1</sup> مريم ارفيس ،الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة ،مجلة التفسير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر ،ع6 ،ص484

<sup>2</sup> عبد المالك مزهود ، الأداء بين الفعالية و الكفاءة و التقييم "مجلة العلوم الإنسانية ، ع1 ،نوفمبر 2010 ،ص84

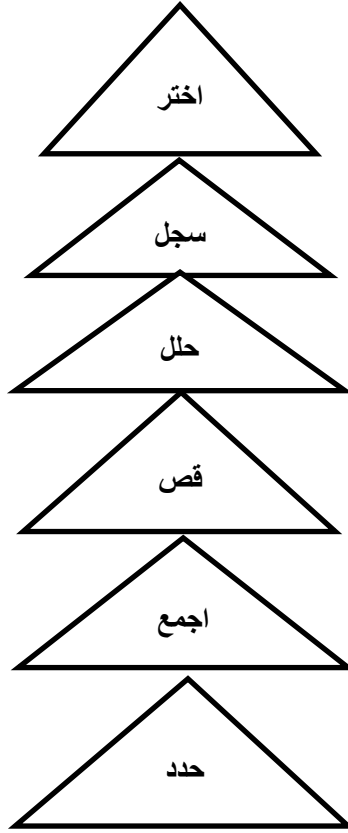
<sup>3</sup> صليحة سامي ،المنخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين ، أطروحة ماجستير ، جامعة بومرداس ، كلية الاقتصادية و التجارية ، 2009

- 3- إن الأداء الوظيفي يعتمد على مقياس القدرة الموظف على أداء عملة في الوقت الحالي و في المستقبل و يساعد في اتخاذ القرارات التدخل و ترقية الأداء
- 4- ارتباط نظام المواخر بالأداء الموظف و هذا ما يزيد اهتمام الموظف بأدائه
- 5- ارتباط الأداء الوظيفي بالاستقرار الوظيفي عند الموظفين من حيث ان الموظفين الأداء المتدني يكون دائما مهددين بالاستغناء من خدماتهم<sup>1</sup>.
- عناصر الأداء الوظيفي:** يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر تشكله وهي:
- 1- المعرفة المتطلبات العمل: يشمل المعارف العامة المهارات الفنية و المهنية و البراعة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .
- 2- كيفية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة لهذا الإنجاز .
- 3- المثابرة و الوثوق: تشمل الحدية ، التفاني في العمل القدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و انجاز الاعمال في اوقاتها المحددة و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه ما قبل المشرفين و تقييم النتائج عمله<sup>2</sup>
- 4- معدلات الأداء الوظيفي : ان وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عديد الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي :

<sup>1</sup>المادي على خليفةقرة،الاتصال التنظيمي و دوره في أداء الوظيفي في كلية الدراسات العليا ، جامعة مولانا مالك بروم ، أطروحة ماجستير ، جامعة مولانا المالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، كلية الدراسات العليا ، 2016، ص ص 43، 44.

<sup>2</sup>سهام بن رحون ، بيبة العمل الداخلية و اثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتورا ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2013، ص71

الشكل رقم (02-08) وصف المعدلات الأداء



المصدر: مهدي حسن زويليف ، إدارة الافراد ، عمان مكتبة المجتمع العربي ، 2010، ص 189

#### المطلب الرابع : محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

إن الأداء هو نتيجة محصلة عن التداخل بين ثلاث محددات رئيسية هي:

أولاً: **الدافع الى العمل الدافعية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل و التي يمكن ان تظهر من خلال حماسه و اقباله على العمل الذي يعمل عن توافق هذا العمل مع ميوله و اتجاهاته<sup>1</sup>

ثانياً: **بيئة العمل:** ان بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، بالنسبة للبيئة الداخلية فهي في جميع مكونات المنظمة من سياسات و قيادات و أنظمة وغيرها اما البيئة الخارجية نجد انها

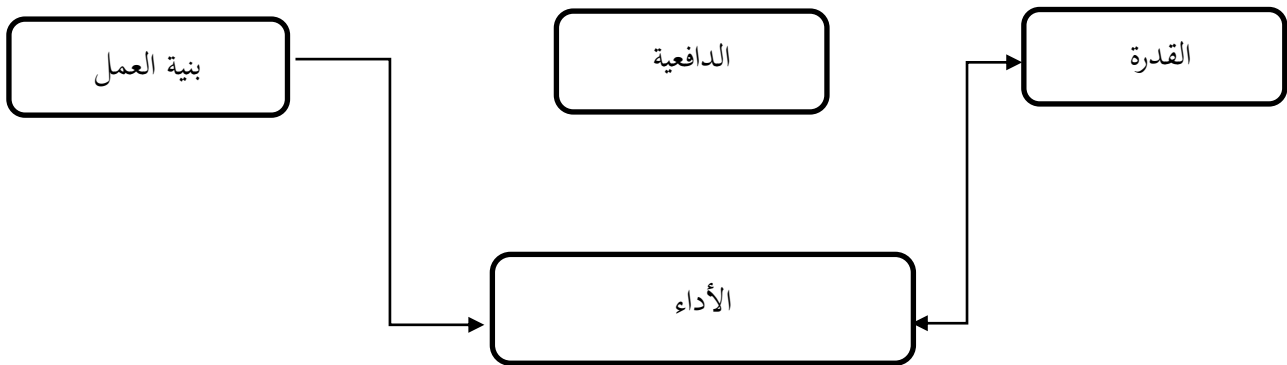
<sup>1</sup>فاطمة دراحو ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي للاداء ، أطروحة ماجستير ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاجتماعية، 2015، ص 72

تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية و البيئة الإقليمية والبيئة المحلية وكل هذه البيئات لها تأثير على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة و التغيرات التي قد تحدث و مدى تأثيرها في المنظمة .

**ثالثا: القدرة على أداء العمل:** على الإدارة المنظمة ان تكون على معرفة بقدرات الأفراد واتجاهاتهم و ذلك لكي يستطيع توزيع العمل و المهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

وهناك محاولات لبعض العلماء ال حداد نموذج المحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي الجهد المبذول و الخصائص الشخصية و ادراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث نجد ان الجهد المبذول بين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته لأداء ، في حيث ان دافع ليته تتوقف على قدرات الفرد و خبراته السابقة ، اما ادراك الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته لأداء ، في جنب ان دافعيته تتوقف على قدرات الفرد خبراته السابقة اما ادراك الفرد لدوره الوظيفي فيمثل في سلوكه الشخصي اثناء أداء عمله<sup>1</sup>.

ويبين الشكل (01-09) محددات الأداء



المصدر: إعداد الطالبة

**العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:** تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي أهمها:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائه لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز او محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا.

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد طلال رشدي، تنمية الموارد البشرية واثرا على الأداء الوظيفي في شركة التامين في الضفة الغربية ، أطروحة ماجستير ، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا ، 2017 ص 27

- **عدم المشاركة في الإدارة:** ان عدم مشاركة العاملين في التخطيط و اتخاذ القرارات يساهم بشكل او باخر بابجا فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين او العاملين في المستويات الدنيا و يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة .
  - **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه و بالتالي هذا يتطلب نظاما متميزا لتقسيم أداء العاملين ليقوم التميز الفعلي بين العامل المجتهد المميز و الأداء العالي و بين الموظف ذو الأداء المتوسط او الضعيف.
  - **مشكلات الرضا الوظيفي:** حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عاملا مؤثرا على الأداء و الإنتاجية ويتأثر بشكل كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للعامل كالعوامل الاجتماعية (السن و المؤهل العلمي ، الجنس ، العادات و التقاليد) و العوامل التنظيمية و المسؤوليات و الواجبات و نظام الترتيبات و الحوافز في المؤسسة.
  - **النظام الإداري:** و يعتبر التسبب الإداري في المؤسسة ضياع مساحات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي و هذا النسب قد سببا نتيجة لأسلوب القيادة و الاشراف<sup>1</sup>.  
**عوائق الأداء:** هناك بعض العوامل خارج النطاق سيطرة الفرد والتي يمكن ان تؤثر على مستوى أدائه و من اكثر العوائق الأداء شيوعا هي تصارع المتطلبات على وقت الفرد ، عدم الكفاية في شموليات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة نقص التعاون مع الاخرين و نمط الاشراف و الحرارة ، الإضاءة، والضوضاء و تركيب الآلات، الورديات الحصاد و الصدقة يمكن ان تكون عائق الأداء<sup>2</sup>.
- يبين الشكل السابق الخطوات التي لا يمكن اتباعها لوضع معدلات الأداء و فيما يلي شرح لهذه الخطوات
- 1- **الاختبار:** و تعني له اختبار الاعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديد لم يسبق قياسه او تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين او غيرها من الأسباب.
  - 2- **التسجيل:** و يعني يسجل الحقائق و البيانات المتعلقة كالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و تقسيمه الى عناصر.

<sup>1</sup> محمد نائل محمد ربيع ، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية ، أطروحة ماجستير ، جامعة القدس ، عمادة الدراسات العليا ، 2016 ص ص 24 ، 25.

<sup>2</sup> رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية دار المحامية ، 2000، ص 217.

3- التحليل الانتقادي : وهو اختيار البيانات المسجلة انتقاديا للتأكد من استغلال الوسيلة و الشركات الأكثر فاعلية وعزل العناصر غير إنتاجية.

4- القياس : هو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر و بمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل

5- جمع الوقت الخطي: و يتم ذلك وفق الخطوات التالية

- احساب زمن المساهمة بكل عنصر من العناصر و ستخرج من عدد كاف من المشاهدات و القرارات الضرورية و الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولاً لا يتحكم به عدد المتغير في اوقات عناصر الوظيفة و يعتمد على درجة المطلوبة
- احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر وذلك وفق المعادلة التالية : =وقت المشاهدة\*المعايرة المشاهدة/المعايير القياسية.
- والمعايرة اذا هي =الوقت المشاهدة المعابر المشاهدة /المعايرة القياسية

ويسبب ذلك ان دراسة الوقت يجب ان يجري على عامل بسيط الكفاءة ليكون مثلاً للعمال كافة و تعتبر معايرة المشاهدة و المعايير القياسية تقول لو ان الأداء لقياسي او المعايير القياسية كانت 100، وان أداء العامل كان أيضا من المعدل القياسي حيث كان ادانة (80) فان معدل العامل يكون المعايير المشاهدة /المعايرة القياسية =100/80 ومسموحات للوقت الاعتيادي للعمل بالوقت للوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل.

6-التحديد: ويتم تحديد النشاطات تحديدا دقيقا و تحديد طريقة الشغل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط و الأساليب المعنية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، عمان، مكتبة المجمع العربي، 2010، ص ص 191، 190.

## خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق إن عملية التسيير عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى مسير ناجح وكفاءة والذي بدوره يحتاج إلى أدوات وأساليب تسييره وتساعد في عمله السرية واخذ القرار في المؤسسة.

وأهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمنظمة وكذا بيان عناصره ومحدداته حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة ويعتبر بمثابة وسيلة أساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا فان التسيير الناجح والفعال بأساليبه القيادية المختلفة يؤدي إلى تطور الأداء الأفراد والمنظمة.



## الفصل الثاني

### الممارسات العملية لتسيير الأداء

تمهيد

أولاً: ماهية تخطيط الأداء

ثانياً: مسؤولية الرؤساء والمرؤوسين مهام الأداء

ثالثاً: نظام تقييم الأداء

الخلاصة

## تمهيد:

إن أهم شيء في نظام هو العمليات التي تشغله رغم أهمية وجود نظام متكامل في التسيير ودوره الكبير في الارتفاع إلى مستويات المرغوبة وتوفير جميع مدخلات النظام بالشكل المطلوب من ظروف مواتية الوسائل الأزمنة والأداء الوظيفي الفعال قد تكون النتائج والمخرجات غير التي تم توقعها ويرجع السبب في ذلك إلى عدم إتباع الطرق الملائمة للقيام بالعملية بالتشكيل الصحيح وطرق ممارسات والمتعة في تسيير الأداء وتخطيط وتقييم الأداء وسنعرض في هذا الفصل الممارسات العلمية لتسيير الأداء المرتبطة بهذه العمليات حسب تسلسلها في دور تسيير الأداء.

المبحث الأول: ماهية تخطيط الأداء

على الرغم من تركيز عملية تسيير الأداء الوظيفي على الأفراد فإنه ينبغي العلم أيضا أن مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها، ومدى وجود مهمة إستراتيجية وأهداف واضحة، وتعمل عملية تخطيط الأداء كوسيلة مناسبة لضمان الربط بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفردية وسنحاول في هذا المبحث توضيح أهداف تخطيط الأداء وأهم خطواته

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الأداء

تعدد مفاهيم تخطيط واختلف أهمها مايلي :

**يعرف تخطيط الأداء لغويا:** على أنه إثبات لفكرة ما بالرسم والكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد بالصورة والرسم والفكرة عندما تكون واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس.

**اصطلاحا:** هو مجموع التدابير المنظمة للتغيير .

**تعريف تخطيط الأداء من جهة نظر الإداريين:** التخطيط هو تحديد الأعمال والأنشطة وتقدير الموارد واختيار السبل الأفضل لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة.

ويعرف كذلك على أنه أسلوب منهجي ومنظم لتحقيق الأهداف المرجوة من الأفراد أو الفريق الناجح خلال عملية تقييم، ويتم وضع خطة للفريق والأفراد مع مراعاة أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وكذلك يعرف على أنه العملية التنظيمية لتحديد وتوصيل أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد المتوقعة من الموظف لذلك فإن خطط الأداء يتم تحديدها بالتعاون بين عمل المشرف والموظف المرؤوسين له فهم معا يقومون بتحديد الأداء المتوقع والأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: منتدى الموارد البشرية، تعريف تخطيط الأداء، 02 ديسمبر 2017، 12:42 <http://www.hradicussion.com>

<sup>2</sup>Dr Mohamed Sabry, Goal sting performance planning, Smart goals,26march

## المطلب الثاني: أهداف تخطيط الأداء

يتمثل الفرد من عملية تخطيط الأداء في قيام الرئيس المباشر ومرؤوسيه معا في ما يلي:<sup>1</sup>

- تنظيم مهام وغايات عمل المرؤوسين لتسيير بشكل متوازي مع أهداف وغايات وحدة العمل والمؤسسة ككل بحيث يدرك المرؤوس الصلة بين مسؤولية والأهداف العامة للمؤسسة وأعلى الأقل أهداف وحدة العمل؛
- تعديل وصف مسؤوليات الوظيفة بحيث تعكس ايه تغيرات في إطار العمل؛
- الاتفاق حول مهام العمل الرئيسية وكيفية تقييم النجاح المحقق وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية ومستوى الإصلاحات المحولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس؛
- تحديد ايه مساعدة يمكن للرئيس بتقديمها وآية عقبات تفوق الوصول للأهداف المرجوة وسبل التغلب على تلك؛العقبات
- إصدار وثيقة رسمية (خطة الأداء) تلخص المناقشات والإنفاقات والتوقيع عليها من طرفين.

## المطلب الثالث: خطوات تخطيط الأداء

يمكن تقسيم عملية تخطيط الأداء إلى ثلاث مراحل: هي الإعداد، الاجتماع، وبلورة العمل وسنلخص ما تحتويه كل مرحلة فيما يلي:

1مرحلة الإعداد: تتضمن القيام بما يلي:

أ/برمجة الاجتماع: يفترض قبل الانطلاق في الاجتماع تخطيط الأداء بين الرؤساء المباشرين ومرؤوسهم أنه قد تم إجراء اجتماع على مستوى الإدارة العليا لتحديد الأهداف العامة للمؤسسة خلال الفترة المقبلة بالإضافة إلى وجود اجتماعات على مستوى كل وحدة عمل تهتم بوضع أهداف وخطط خاصة لها تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، وأول خطوة يمكن أن يتخذها الرئيس المباشر في عمله تخطيط الأداء هي برمجة وقت الاجتماع مع المرؤوسين بحيث يبلغهم بغرض من الاجتماع (التخطيط للفترة المقبلة) ويوضح لهم فلسفته في العمل بشكل مشترك معهم أثناء الاجتماع يصف لهم أية استعدادات أو أعمال ستكون مفيدة لهم قبل الاجتماع.

<sup>1</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2007، ص105.

ب/ الأعمال التي تسبق الاجتماع: إن تخطيط الأداء الوظيفي ينطلق قبل اجتماع تخطيط الأداء فليضمن فعالية هذا الاجتماع وحتى لا يأخذ وقتنا زائداً عن لازم، فإن طريقي الاجتماع مطالبان قبل ذلك بإجراء بعض الأمور التي ستفيدهم أثناء الاجتماع ، حيث يطلب من الرئيس المباشر القيام بما يلي :

مراجعة أهداف وقيم المؤسسة وكذا أهداف وخطط وحدة العمل.

تحديد الكفاءات الأكثر أهمية، التي يتوقع من الفرد إظهارها أثناء العمل.

كما يطلب من المرؤوسين ما يلي: مراجعة أهداف وخطط وحدة العمل.

تحديد الأهداف الأكثر أهمية، التي يرى أن من واجبه إنجازها في الفترة المقبلة.

بالإضافة إلى ماسبق يمكن للطرفين مراقبة آخر تقييم لأداء، وتحديد العقبات التي تعترض سبيل الفرد

الوفاء بالعقبات، والتخمين في كيفية التغلب عليها.<sup>1</sup>

**2- مرحلة الاجتماع:** وتمثل قلب العملية وهي عندما يجلس الرئيس والمرؤوسين معاً، وعلى الأغلب

لوحدهما، لمناقشة العمل للفترة المقبلة فالاجتماع يهدف قبل كل شيء إلى خلق الشعور والثقة والمنفعة المتبادلة

والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة وللعاملين وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم

بالعمل، قد توحى إليه أن موضوع المساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أدائه وليست بتخطيط أداء

مستقبلي، حيث أن أهم الأخطاء يضع المشرفون هي الخطط بين تقييم الأداء وتسيير الأداء.<sup>2</sup>

قبل الانطلاق في توقعات الأداء على الرئيس المباشر تهيئة المناخ الملائم للاجتماع والتركيز وهذا يعني توفير

الجو الملائم للأشخاص المجتمعين بحيث يشعرون بالارتياح، ويسبب لهم التركيز على الأسباب التي دفعتهم

الاجتماع، وعلى ما يفترض أن يتمخض عنه ذلك الاجتماع من نتائج، ويكون الرئيس هو المسؤول عادة عن

البدء بالعملية وتوفير الجو الملائم لسيرها، ويتم ذلك بعمل الترتيبات اللازمة للاجتماع والتأكد من وجود نسخ من

الوصف الوظيفي الخاص بالعمل بحوزته، وآخر مراجعة لأدائه وبعض المعلومات حول أهداف وحدة العمل للفترة

القادمة.

<sup>1</sup> عز الدين هروم، المرجع السابق، ص 105.106

<sup>2</sup> علي سلمى، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001، ص 515.

## ب / استعراض أهداف المؤسسة ووحدة العمل :

قبل أن يتسنى للرئيس والمرؤوسين التحدث بشأن مسؤوليات عمل محددة، ينبغي على الرئيس المباشر التأكد من أن لديه نفس الإدراك مع مرؤوسيه بخصوص احتياجات المؤسسة ووحدة العمل، وأين يتجهان واستعراض المعلومات المتاحة للمؤسسة (أهدافها، خطط عملها...) وبالأخص أهداف وخطط وحدة العمل، يسمح ببناء قاعدة من الفهم المشترك بين الطرفين حولها، كما يسهل على الطرفين تحديد مهام وأهداف عمل تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة ووحدة العمل وتساهم في تحقيقها.

ويتضح أن هذه العملية ضرورية خاصة إذا كانت المعلومات موثقة ومتاحة للجميع.

د / توقعات الأداء: بعد أن تجري مراجعة النقاط العامة السابقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين، تنطلق مرحلة التدقيق في المؤويات والمعايير والأهداف الفردية للفترة المقبلة، وتبدأ هذه المرحلة بتحديد المسؤوليات الأساسية للوظيفة بالاعتماد على الوصف الوظيفي الذي قد يخضع للتعين تماشيا مع أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

المرحلة الثالثة بلورة العملية: يفضل بعد انتهاء الاجتماع الرئيسي للتخطيط إجراء اجتماع مدته أقصر يهتم بضبط الأمور التي لم تؤخذ بعين الاعتبار والتوقيع على ما تم الإنفاق حوله وهناك من يدعو هذه المرحلة بمرحلة الصياغة والاعتماد والاهتمام بنفس ما تم الاتفاق

والاهتمام بتقنين ما تم الاتفاق عليه وصياغة مكونات الأداء في وثيقتي "وصف العمل" و "خطة الأداء".<sup>2</sup>

المطلب الرابع: مسؤولية الرؤساء والمرؤوسين في متابعة الأداء

بالنسبة للرئيس المباشر هناك مسؤولية رئيسيين الأولى هي خلق شروط المحفزة للفرد للأداء بمستوى مميز والثانية هي إلغاء المشكلات حال ظهورها لكن هناك مسؤوليات أخرى تقع على عاتق من بينها:

## ● الاحتفاظ سجلات الأداء:

على المشرفين أن يتابع إلى أي مدى يحسن الأفراد عملهم ففي اغلب الأحيان ينظر الرؤساء المباشرين إلى أن يعين وفق تقييم الأداء الرسمي ليكتشفوا أن ليس بإمكانهم تذكر ما قام به شخص معين سوى في حدود الأسابيع السنة الأخيرة فقط.

<sup>1</sup> عز الدين هروم، مرجع سابق، ص ص 107.108

<sup>2</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، مرجع سابق، ص 109.

لهذا من المهم الاحتفاظ بسجلات عن أداء لفترات طوال السنة ولا ينبغي ان يقع الرئيس في الخطاء بان يتابع فقط مشكلات الأداء لوحدها وبمحمل ما يقوم به الفرد بشكل متميز وبالشكل المتفق عليه.

### ● تزويد المرؤوسين بالتغذية الرجعية والتوجيه نحو النجاح:

اغلب العاملين يعتقدون أنهم يعملون جيدا ويقابلون توفيقات المؤسسة، رغم أنه يطلب عادة من المرؤوسين القدر على مراقبة أدائهم بشكل مستقل عنا لرئيس المباشر إلا أن ذلك يبقى غير كافي. فإحدى خصائص المشرف الفعال هي تزويد العاملين بالتغذية المرتدة على مستوى أدائهم بشكل منتظم ومستمر وكذا بالمعلومات والتوجيهات والإرشادات بغرض تحسين قدراتهم في الأداء.<sup>1</sup>

### تقديم الدعم وفرص التطورات للأفراد:

حتى لو كانت الأمور في اتجاه لتصحيح على المشرف دائما إقراض حالات الأفراد على التعليم والنمو

### ● تقرير السلوك الفعال:

وذلك بتقدير أداء الجيد من جهة وعدم انتقاد الأداء الذي يتم دون المستوى المطلوب.

### ● إجراءات مرجعات مرحلية:

يستحب إجراء مراجعات مرحلية أكثر رسمية لضمان بقاء الأداء على الطريق الصحيح فهذه الإجراءات تسمح للرئيس المباشر بالحصول على المعلومات التي تمكنه من تنسيق العمل بين الأفراد العاملين معه.<sup>2</sup>

### ● مسؤولية المرؤوسين:

لا يتوقف دور المرؤوسين في مرحلة المتابعة والتوجيه المستمر للأداء على تنفيذ العمل المطلوب فقط بل عليهم مسؤوليات إضافة أخرى يمكن أن تذكر أهمها:

### ❖ المبادرة بطلب التغذية المرتدة والتوجيه:

فبينما يكون الرئيس المباشر مسؤولا على التزويد بالتغذية المرتدة حول الأداء يكون المرؤوس مسؤولا عن طلبها والبحث عنها.

### ❖ الاتصال بشكل مباشر ومفتوح على المشرف حول التقدم والمشاكل في انجاز الاهداف:

<sup>1</sup> علي سلمى، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص 121-122.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 122.

أن الأخذ بمبدأ عدم وجود أخبار هو خبر بحد ذاته غير صحيح إذا ما أرادت المؤسسة أن تكون فعالة فمن المهم بالنسبة للمرؤوسين إعلام رؤسائهم ما مروا بعقبات أو متى كانت المواعيد نهائية في خطر، ومن المهم للرؤساء الرد بشكل ملائم متى ما تم إعلامهم عن أخبار سيئة فآخر شيء يحتاجه الأفراد عند ارتكابهم الخطأ هو العقاب.<sup>1</sup>

#### ❖ متابعة الانجازات التنفيذ:

مثلما يكون الرئيس مسؤولاً عن متابعة مستوى أداء المرؤوسين و الاحتفاظ بالسجلات، فالمرؤوسين لديهم مسؤولية المماثلة للاحتفاظ بمجالات خاصة عن نجاحاتهم وإخفاقاتهم.

#### ❖ الاشتراك بشكل فعال في اجتماعات المراجعة المرحلية:

إذا ما كانت هناك مراجعات مرحلية للأداء فيمكن أن يحصل الفرد عن منافع هامة، من بينها تقريب وجهات النظر والإدراك فيما يخص مستوى الأداء قبل أن يصبح مسألة سجل رسمي وعنصر في سجل العاملين دائماً إجراء التقييم النهائي في آخر السنة<sup>2</sup>

#### متابعة الأداء:

يهمل الرؤساء في الغالب موضوع متابعة أو مراقبة تقدم الأداء حيث أنهم مشغولون في أمور يعتقدون أنها أكثر أهمية ولكن دون وجود أسلوب منظم لمراقبة التقدم في الأداء فان هناك إمكانية قليلة أو حتما لا ضئيلاً أن تتحقق النتائج المتوقعة و سنوضح فيما يلي ما ينبغي على الرئيس المباشر القيام به لمتابعة الأداء.

#### أساليب متابعة الأداء:

بعد تحديد العناصر الملائمة للمراقبة أو المتابعة في مرحلة التخطيط والمتمثلة في السلوكيات ومؤشرات الأداء التي تعبر عن نتائج المرغوبة، سيكون الرئيس في حاجة إلى أن يقرر الكيفية التي سيراقب بها هذه العناصر ويضع الإجراءات الملائمة لذلك وهناك العديد من الوسائل المتاحة لمتابعة وجمع المعلومات والبيانات عن الأداء الفعلي للمرؤوسين ولعل أكثرها استخداماً هي: التفتيش الشخصي، الاتصال بالعملاء (لزبائن) حفظ السجلات والمراجعة المرحلية للتقدم بعض هذه الوسائل رسمي لبعض الآخر يتم بصفة غير رسمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، مرجع سابق، ص.123.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.123.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص.124.



## الأساليب الرسمية :

هناك أسلوبين رسميين يمكن أن يستخدم لمتابعة الأداء وهما :

## ❖ الاحتفاظ بسجلات الأداء:

هناك بعض الأنواع من الأداء الوظيفي التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من الإيرادات حفظ السجلات ويصدق هذا عندما ينصب اهتمام المشرف على حجم المخرجات والمتعلقة والدخل والوقت.

## ❖ المراجعات المرحلية للتقدم:

من بين الطرق المستخدمة لمراقبة التقدم في الأداء والمراجعات المرحلية وهي اتصالات بين الرئيس المباشر والمرؤوسين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها وهي تبقى عادة على أساس المعلومات التي جمعت من خلال إجراءات مراقبة أخرى وتتم عملية المراجعة على فترات زمنية مرحلية ومحددة كل أسبوع وكل شهر .

## ❖ الأساليب غير الرسمية:

هناك طريقتان أساسيتان لمتابعة الأداء بصفة غير رسمية وهي التجول بين المرؤوسين أثناء العمل والاتصال بالعملاء سواء الداخليين والخارجيين منهم .

## ❖ التجول بين المرؤوسين أثناء العمل

من الطرق الأخرى الأكثر استخداما لمراقبة الأداء هي التفتيش الشخصي أو التجول بين الأفراد ومراقبة ما يحدث وتحديد ما إذا كان ذلك ملائم أم لا في مكان العمل يستطيع الرئيس أن يراقب رسائل العمل وإجراءاته وكذلك عادات العمل عن طريق الذهاب إلى مكان العمل وملاحظة ما يجري وللحصول على تصور حقيقي للعمليات يوميا ينبغي عدم الإعلان مسبقا عن ... الشخصي أي إعطاء الطابع الغير رسمي لمدة العملية كما يمكن أن يقوم بذلك من حين لآخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي سلمى، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، مرجع سابق، ص.125.

## (ب) الاتصال بالعملاء:

يجب أن يكون الاتصال بالعملاء كما في التفتيش الشخصي صريحا ومباشرا ولا يجب أن يحاول المشرف جمع المعلومات عن العاملين معه بشكل سري لان ذلك يؤدي بلا شك الى انعدام الثقة بين المشرف وتابعيه بصفة عامة هذه أهم أساليب لمراقبة التقدم في الأداء ويعتبر ال تحول بين المرؤوسين أثناء العمل وطرق المتابعة المرحلية لتقييم الأداء أكثرها استخداما، النظام الفعال لملا بقة الأداء يستخدم العديد من الإجراءات أو مزيج منها وذلك طبقا لطبيعة العمل بالإضافة إلى استخدامات رسمية بين المشرف والعاملين (الفردية والجماعية) يستحسن أن يقوم المشرف من فترة إلى أخرى بجولة أثناء العمل بصفة غير رسمية بحيث يمتاز استخدام طرف الغير رسمية بكونها ملائمة من حيث التوقيت فعندما تبرز مشكلة أو مسألة ما تنشأ محادثة حياها على الفور ليعالج الموقف على جناح السرعة حيث أن المشكلات لا تكون مرتبة بحيث تنظم قبل يوم واحد من الموعد المقرر للاجتماع لذلك تكون لدى المشرف وسيلة أخرى للتواصل عندما ليكون الاحتياطات وشبكة بالقدر الكافي.<sup>1</sup>

## تحسين الأداء

تعمل كل المؤسسات بكافة أنواعها على اختلاف أهدافها على أحداث تحسينات في أنشطتها، عمليا ومنتجاتها دون توقف نظرا للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية خصوصا تغير حاجات وتوقعات العملاء وبالتالي فان على المؤسسة ادراك هذه التحسينات بما يلائم مع ذلك وتوفر متطلبات نجاح جهود تحسين الأداء. ويعرف تحسين الأداء بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تقييم جهود مستمرة للأفراد وتحسن العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل فجوه بين ما يجب أن يكون وماهي عليه الآن وهي عملية مستمرة ومنهجية ولتقليل لفجوة بين الأداء الخارجي ونتائج المرغوب فيها.<sup>2</sup> من خلال مما سبق يتضح أن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية متكاملة تطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستويات تحليل الأداء لتحديد الانحرافات وتحسين الأداء باتخاذ الإجراءات لتصحيحه بذلك يمكن القول ان تحسين الأداء هو عملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، مرجع سابق، ص.ص 127، 128.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية سوريا، 2009، ص.59.

كما يعمل تحسين الأداء في مضمونه مع التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر بالاعتماد على نمط جديد ومناسب في الأهداف اما المقصود بتغيير الأداء إن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن القديم لها وهو موجود في كل مكان وفي كل الأوقات وللتغيير في الاداء عدة جوانب يكون معتمدا او مخططا له او أغراضها غير مخطط له. كما يعتمد تحسين الاداء على التطوير بإحداث تغيرات إيجابية في المؤسسة بما يجعها أكثر قدرة على حل المشاكل التي تواجهها وتقييم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

### أشكال تحسين الأداء:

أن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن أساليب الفعالة لتحسين وتطوير ذلك العوامل.<sup>2</sup> عمما هناك نمطان لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر لتحسين الجذري. فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها يوضح فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات.

أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء يوضح شكل التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير ان مدخلي التحسين المستمر لتحسين الجذري بشركات في إشباع حاجات ورغبات العميل بتعديل عمليات المؤسسة لكل يربطها أي شكل من أشكال تحسين الأداء بمجموعة من القيود هي:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات الأزمة من اجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية والبشرية .... من اجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من اجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية، 2007، ص.194.

<sup>2</sup> على السلمي، تطوير الاداء وتحديد المنظمات، مصر، دار قباء، 1998، ص.65.

<sup>3</sup> منى مسعوفي، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، 2014، ص.30.

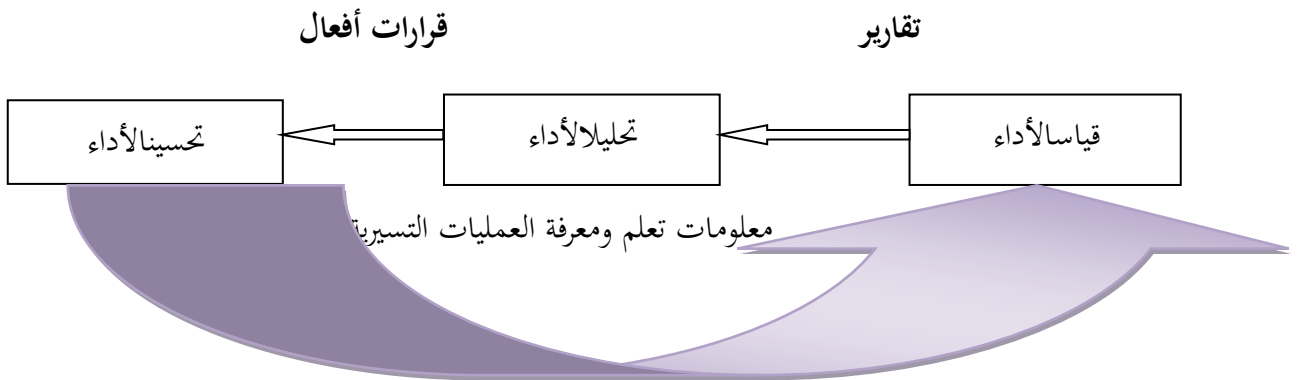
جدول رقم (01-02) يوضح أشكال تحسين الأداء

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجزئي
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت الازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق	واسع

المصدر: منى مسغوني، البعد الاستثماري في الكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 05، 2014، ص.30.

لقد حدد كل من ديمينق ( deming ) في 1986 وكروستد ( kursteadt ) في 1992 العلاقة بين القياس الأداء تحليل الأداء وتحسين الأداء في الاشكال التالي:

الشكل رقم (01-02) حلقة قياس الأداء، تحليل وتحسين الأداء.



المصدر: نفسه

المبحث الثاني : نظام تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة الموارد البشرية، فهو يركز على المعرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما هو محقق، وهو وسيلة أساسية للحكم من دقة السياسات والبرامج تنسيقها المؤسسة وتعتبر من أهم أهداف هذا النظام وقسمنا في هذا المبحث بتحديد مفهوم تقييم الأداء وتحديد طرقه وأهدافه

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

تعدد مفاهيم تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، حيث انه لم يتم التوصل إلى مفهوم للتقييم يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء بأنها عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للعاملين معه خلال فترة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة لسلفاً، وهي فعالية تتطلب استخدام المهارات المختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد العاملين معه<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك على انه محاولة الرئيس لتحليل أداء الموظفين بكل ما يتعلق بمعرفة متغيرات و صفات نفسية او دينية او مهارات فنية او فكرية سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة، والعمل على مواجهتها وذلك لضمان فعاليتها وتطورها واستمرارها<sup>2</sup>.

حيث عرفه زهير ثابت على أنه "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم و تحقيقهم لأهداف المطلوبة، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، العمليات الإدارية ، (عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص150.

<sup>2</sup> سميرة خليل ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الأردن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص، 101

<sup>3</sup> زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء في الشركات و العاملين ، القاهرة ، دار قباء لنشر و التوزيع ، 2001 ، ص، 587

أو هو عملية فحص و قياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال، وماتم إنجازها والتوصل له وأهداف زيادة المعرفة بوضع المنظمة وأدائها وتحديد نقاط قوتها البناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها واجازها<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه عملية مستمرة يمكن من تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفق للمعايير المحددة مسبقا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد<sup>2</sup>

يشير تقييم الأداء الى الحكم الموضوعي على العمل: مثل تحديد مدى كفاءة الأفراد العاملين في انجازهم أعمالهم وبالصورة المطلوبة ، والحكم على سلوك الفرد من خلال تصرفاته اثناء عمله .

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء و أهدافه.

#### 1- تخطيط الموارد البشرية : ان فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير واضح في تخطيط الموارد

البشرية سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها، الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا ان تخطيط ووضع السياسات التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري أسس السلمية لعملية تقييم الأداء لأفراد العاملين.

#### 2- تحسين الأداء و التطوير: إن عملية تقييم الأداء بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره ادى ان عملية

التقييم تساعد الإدارة لعليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها فان الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها لذا فان التقييم من شان<sup>3</sup>

#### 3- الكشف على درجة مستوى التوافق و التلائم بين الوظائف مما لها من صلاحياته وواجبات وما عليها من

مسؤوليات وأعباء و أزمات من جهة أخرى وبالتالي برامج الأداء تساهم في إعادة النظم في كل السياسات الموارد البشرية

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن محمد جبين ، تقييم أداء الإدارات الصحية المديرية الشؤون ، الصحية المحافظة الطائف ، أطروحة دكتوراة، الجامعة سانة كلمنس ، كلية الطب ، 2009 ، ص 25.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع 2008 ، ص 271

<sup>3</sup> خفير كاظم محمود، يسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع 2011 ص 165، 166

4- تعد عملية تقييم بمثابة أداة توجيهية تساعد متخذي القرار داخل المنظمة على انتقاء من يستحق الترقية لمنصب وظيفة أعلى او تنفيذ إجراءات نقل وتوزيع من الأقسام والإدارات المختلفة وذلك على ضوء اختيارات قياس أداء الافراد داخل المنظمة<sup>1</sup>

5- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح التدخل الواضح والسياق المضمون وأهداف ومعايير لتقييم أداء المرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين وكذا نقل رؤسائهم .

6- تأسيس تقييم الأداء على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف الأزمنة للأداء.<sup>2</sup>

**تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** ان طبيعة تقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل وهذا يؤدي الى التنمية ملكية والتقدير والحكم السليم على الامور او لتدريب على الرقابة الفعالة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة التي تجعل نظرة الرؤساء لمرؤوسيهم نظرة موضوعية.

**وسيلة الضمان بعدالة المعاملة:** تضمن ادارة عند استخدامها لنظام تقييم الاداء قائما على اساس التخطيط السليم والقواعد الموضوعية ان كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ترقية زيادات في الاجور وذلك على اساس كفاءته وجهده في العمل وتضمن ايضا ان كل العاملين يلقي معاملة واحدة دون التحيز أو التمييز فرد عن آخر كما ان التقييم الأداء يقلل من الاحتمال المقال وكفاءة ونشاط اي فرد من ذوي الكفاءات العالية والذين يعملون في ضمن.<sup>3</sup>

ومن هنا نلاحظ ان عملية تقييم الاداء وهمية للإدارة والفرد العاملين على حد سواء من حيث تحقيقها للأغراض التالية:

1. يمثل تقييم الأداء تغذية رجعية بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحسن الناس من أدائهم دون الاستفادة من التغذية الرجعية؛
2. ينظر إلى التقييم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، ذلك لان القرارات الترقية والعلاوة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم؛

<sup>1</sup> سلمان زيدان، إدارة الوقت، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع 2011، ص 165، 166.

<sup>2</sup> محمد حسن قدرى، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا فرديا) الإسكندرية دار الجماعة للنشر و التوزيع، 2014 ص 254.

<sup>3</sup> زوليخة حنان القرطاس، دور تقييم الأداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، (جامعة البليلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012)، ص.ص. 64، 65.

3. أنجاع عملية التخطيط فكلما كان هناك تقييم للأداء كلما كانت الرؤية المستقبلية أوضح وبالتالي كلما كانت المنظمة اقدر على وضع خطط سليمة.<sup>1</sup>

### اهداف تقييم الأداء:

لعل ابرز الأحداث التي يسعى المقيمون لتحقيقها بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

1. النهوض بمستوى العاملين من خلال إشعار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم وأساليب توظيفهم للتقييم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى التدريب أكثر؛
2. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف، والتوجيه وانتقاء القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين؛
3. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
4. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالكفاءات ويجتنبوا العقوبات؛<sup>2</sup>
5. عملية تقييم الأداء من فوائدها ان تساعد على إجراءات تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعلي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته؛
6. عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل الطرق والحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون؛
7. تغيير عملية التقييم وسيله بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛<sup>3</sup>
8. تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث ان تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحقيق أدائها؛
9. يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي يجب حال معالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام؛

<sup>1</sup>عبد الرحيم محمد طلال "رسيدي" الزير الحسني"، مرجع سابق، ص66-67.

<sup>2</sup>طاهر محمود الكلاله، مرجع سابق، ص67.

<sup>3</sup>احمد القفير زبعه، تقييم أداء المؤسسات الصناعية واستعداد الطاقة والأداء المتوازن، اطروحة ماجستير، (جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013)، ص.26.



10. يهدف تقييم الأداء الى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛
11. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية؛
12. الرقابة على أداء العاملين وعلى أداء المديرين والمشرفين وحتى على أداء المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومراحله

#### الطرق التقليدية:

- التقييم من خلال بحث الصفات: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في مستويات أداء العاملين وذلك وفق الخطوات التالي:
- تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العمال ( مجموعة من العاملين) وتؤثر فيه كما بينها النموذج التالي:

الشكل (02-02) الصفات ذات العلاقة المباشرة في الأداء

ضعيف 2	متوسط 4	جيد 6	جيد جدا 8	ممتاز 10	المقياس الدرجة الصفات
					التعاون من الزملاء العلاقات مع المرؤوسين العلاقات مع المراجعين احترام مواعيد العمل الرغبة في انجاز الأعمال القدرة على حل المشكلات الرغبة في مساعدة

<sup>1</sup> سعاد بعجي، تقييم فعالية النظام، وتقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير، (جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، 2006)، ص18.

					<p>الاخرين</p> <p>تقبل</p> <p>والمقترحات</p> <p>القدرة على التعبير عن</p> <p>الأفكار</p> <p>المجموع</p>
--	--	--	--	--	---

المصدر: مآدر اءمء ابو شءءة؁ اءارة الموارء البشرة اءار نظرى وءالات عملفة؁ (عمان: ءار صفاء للنشر والءوزفء؁ طبعة 2010؁ 02)؁ ص ص. 349-350.

- ءوزفء ءرءات النقاء على الصفاء الءى ءم اعءبارها وءء فكون ءوزفء ... لءمفء الصفاء (مءرءات لكل صفة على سبفء المءال) أو بشكل مءءلفة إذا كاءء هناك بعض الصفاء ءاء أهفة مءمفزة فف أداء بعض الوءائف.
- ءءفء مفافس سائل فءم من ءلاله ءءفء ءرءة كل مرءلة على هءا المفافس وءوزفء ءرءات المءصصة لكل مفافس كما فلفف:

مءماز = 10 ءرءات      ففء ءءا = 8 ءرءات      ففء = 6 ءرءات

مءوسء = 4 ءرءات      ضعفف = 2 ءرءات

بعء ان فءم ءقوفم أداء الموظف لكل صفة على المفافس المءءار فءم ءءوفلها إلى ءرءات أو نقاء لءءفء ءقوفم النءاهف.

وءمفم هءه الطرفة سهولة إعءاء النموءء للوءائف المءءلفة وسهولة ءطفبقها وما فعاب على هءه الطرفة:

اءءمال ءءففز لصفة واءءة

نقص الموضوعي والءءالة فف ءالة اسءءءام النموءء نفسه لوءائف مءءلفة فف المصلءة الواءءة.

ءساهل وءءءء<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرءع نفسه؁ ص ص.. 351؁ 350.

**طريقة الترتيب:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى لأسوء وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأصلية كما أنها عرضت للتأثيرات الشخصية.

**طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد أمن الصفات او الخصائص التي تمكن دمت رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاك لمدة الصفات وترجع فعالية هذه الطريف إلى الدقة في تحديد الصفات الخصائص بالأداء.<sup>1</sup>

**طريقة التوزيع الإجباري:** تستبد هذا الأسد ب على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو توزيع مستوى الكفاءة بأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة او الضعيفة وتكون كيفية الحصول على ذلك الشكل عن طريق لمثابة أسماء العاملين لعملية التقييم على البطاقات صغيرة وبطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك على النحو الموالي:

(المجموعة الأولى) (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين.

(المجموعة الثانية) (مجموعة اقل من المتوسط) = 20% من العاملين.

(المجموعة الثالثة) (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين

(المجموعة الرابعة) (مجموعة الأعلى متوسط) = 20% من العاملين.

(المجموعة الخامسة) (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.<sup>2</sup>

**طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الغير مرغوبة منها مثل:

- هذا الشخص سريع الملاحظة

<sup>1</sup>وسلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، (قلمة: مديرية النشر والتوزيع، 2014)، ص ص 130-131.

<sup>2</sup>محفوظ عرابي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الأداء الثري، المطروحة ماجستير، (جامعة بليدة: كلية العلوم الاقتصادية بالعلوم التجارية 2014)

- انه شخص حاضر البديعية
- هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة
- من صفاته التردد هي أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها)

ويتم إعداد قراراته خاصة تُحدد لها العبارات التي تعتبر أكبر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين من النواحي غير مرغوب بها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر تطلبا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه ومراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد على طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الشفرة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها تلك الشفرة الإدراك إلى جانب صعوبته الاحتفاظ سرية الشفرة<sup>1</sup>.

#### ● الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

**طريقة الإدارة بالأهداف:** تتضمن طريقة الإدارة بالأهداف وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل مرؤوس ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها وتتطلب من الرئيس أن يحدد أهداف معينة لكل مرؤوس ثم يناقش أدائه وتقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له.<sup>2</sup>

وتركز على المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس فالفرد هو الذي يقع أهداف الإدارة بنفسه تكون قصيرة الأجل مع رئيسه.

استخدام نظام للقياس.

إعلام المرؤوسين بالأنماط السلوكية المرغوبة وكيفية ممارستها مع تعريف المرؤوس بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق للقانون الاساسي لعام للتوظيف العمومية في الجزائر، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، صص، 162.170.

<sup>2</sup>كاحل بربر، مرجع سابق، ص.185.

طريقة الأحداث الحرجة والعلامات المحددة: والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره أو ليلا على ارتفاع كفايته وانخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل، يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المتميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للإخطار المتميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف وبالتالي تكون النتيجة مباشرة ودليلاً على الأداء الجيد أو السيئ لكل موظف فعال بعد حدث جوهرياً، اشتداد فقط العمل وإلقاء تحسين أكثر من المعتاد على العامل ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، يتميز بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته) أم يشتكي ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يستند إليه من أعباء ( وهذا مؤشر لفصله لقصور أدائه أو إنقاص كفاءته).

ويقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث، وقد تفيد هذه الأحداث في أجنحة أو قائمه خاصة وتقسم هذه القائمة وكل صفحة من الصفحات والأجنحة إلى قسمين وانه للكلمات التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.<sup>2</sup>

- طريقة قوائم المراجعة: تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على النتيجة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمه من الأسئلة تتضمن مجموعه من العبارات الوظيفية التي يتم من خلال وصف الأداء السليم في للعمل إذا ليس هناك معد محدد من الأسئلة لذلك حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد سوء ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها .

- وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة لتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب(نعم) أو (لا) كما في الشكل الموالي الذي يتضمن مثلاً لهذا النوع من الأسئلة كما يتضمن هذه القائمة أوزاناً نوعية لتلك الأسئلة وتقوم الإدارة عادةً بالاحتفاظ بمفتاح درجات النوعية

<sup>1</sup>حسن احمد الشافعي، معايير تقييم الأداء الاداري في التربية البدنية الرياضية، (الاسكندرية: دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2012)، ص 110.

<sup>2</sup>منير نوري، مرجع سابق، ص. 171.

المعطاة لهذه الأسئلة وتتم بالسرية التامة ويتم الاحتفاظ بها لدى إدارة الموارد البشرية إذا أن المقيم لو علم بطبيعة الإجابة الإيجابي او السلبي لوزن السؤال النوعي فرمما لديه نوع من التحيز.<sup>1</sup>

الجدول رقم (02-02): يوضح نموذج الأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعامل مع زملائه في العمل
		هل يتطوع بالقيام بإعمال

المصدر: خيضر كاظم حمود: ياسين كاسب الخزينة إدارة الموارد البشرية،(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الثالثة،2010)، ص165.

### مراحل تقييم الأداء:

تتعدد مراحل عملية تقييم الأداء فيما يلي:

1. **وضع توقعات الأداء:** لأجل ان تقنع الإدارة توقعات الأداء يجب ان تعمل مع الموارد البشرية على تحديد التوقعات التي يمكن ان تتحقق في أداء الموارد البشرية أي أن تعمل الإدارة مع الموارد البشرية على وضع زمن واضح ودقيق للمهام وللنتائج التي ينبغي ممارستها والوصول إليها ووضع المعايير اللازمة لقياس هذا الأداء .
2. مراقبة التقدم في أداء المنظمة وأداء الموارد البشرية قياساً الى معايير الموضوعية .
3. قيام المنظمة الأعمال قياس الأداء الفعلي لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة بشكل إجمالي وبشكل فردي والتعرف على حقيقة الأداء الفعلي المتحقق .

<sup>1</sup>حصير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة،ص164.

4. إعداد تقارير الكفاءة الدورية التي يمكن ان تكون كتغذية عكسية (راجعة) تعود إلى الفرد او المنظمة بالمؤشرات الايجابية والسلبية المرتبطة بالأداء.
5. اتخاذ القرارات المطلوبة على ضوء ما توصلت إليه المنظمة والمتعلقة بحركة الأفراد كنتائج لعملية تقويم الأداء كالترقية والنقل والتعيين والتقاعد وغيرها.
6. وضع الخطط والبرامج المرتبطة بعملية تطوير الأداء المالي والتي تعتمد نتائج سعيدة عن عملية تقييم الأداء والمتشكلة بمجموعة من البرامج المتنوعة والمختلفة كما أشير سابقاً<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات تقييم الأداء.

هناك العديد من المشاكل التي تصحب عملية التقييم أثرها:

**التحيز والمحاباة:** يقصد بالتحيز والمحاباة ميل الرؤساء إلى أفضل بعض الموارد عن بقية الموارد الذين يعملون تحت رئاستهم وبالتالي يعكس هذا الميل إعطاء تقديرات ايجابية لهم والعكس صحيح كما قد يكون للاعتبارات الشخصية أيضاً تأخيرات قوية في حكم الرؤساء على كفاءة مرؤوسيههم.

**تجاهل والتشدد** وهي أن الرؤساء يملون الى التأهل عند التقدم الموارد البشرية لغرض انفعال شخصية لها نتائج ملموسة عليهم مثل زيادة الأجور والترقية بملون بالمقابل فان يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحهم وتلاقي عيونهم في التقييم الأداء

**النزعة المركزية:** يقصد بالنوعية المركزية اتجاه الرؤساء الابتعاد عن إعطاء تقسيمات مرتفعة او منخفضة الاداء مواردها البشرية، انما يميل اتجاههم الى إعطاء معظمهم تقديرات متوسطة وهذه المشكلة في الواقع أكثر المشكلات شيوعاً في تطبيق العملي في مجال تقييم الأداء وقد تعود هذه المشكلة الى قلة جيدة الرؤساء لوجههم بالفروقات الفردية لمرؤوسيههم او عدم قدراتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها.<sup>2</sup>

**عدم وضوح المعايير:** قد يحتوي النموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجال الاختلاف التفسيرات التي يمكن ان تعطي لها ما هو التعريف المجود لوصف "أداء جيد أو أداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف "القدرة على الإبداع" مثلاً..

<sup>1</sup>عبدالعزیز بدر القداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجیة، (عمان، دار المبرة للنشر والتوزیع، 2009)، ص.195.

<sup>2</sup>كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (بيروت: دار المثل اللبناني للنشر والتوزیع، 2008)، ص.180، 179.

خطط تعميم الصفات: ويحدث عندما يأتي الصفات الأخرى التي قد لا تتوفر لديه معلومات عنها.

التركيز على الأداء الفردي او الأداء الجماعي: تواجه بعض المنظمات مشكلة عدم فعالية اداء فرد والجماعات العمل وذلك يسمى استخدام مقاييس تركيز على الأداء الفرد وليس اداء الجماعي وتقتض أساليب التقييم التي ناقشناها وجود تقييم فردي ولكن إذا كان العمل في المنظمة يتقيم أداء الجماعة شكل كما يسمح بتقييم أداء الفردي في نفس الوقت.<sup>1</sup>

خلاصة الفصل الثاني:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، ادارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: رواية حسين 2007)، ص25.



يهدف تخطيط الأداء إلى زيادة التزام العاملين في تحقيق فهم مشترك وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف المنظمة ككل، حيث تضمن المتابعة المستمرة للأداء توفير المعلومات التي يحتاجها الرؤساء حول التقدم في الأداء العمل والتعرف على أية مشكل تفوق سيره ويمكن استخدام عدة أساليب لهذا الغرض، منها ما هو رسمي وغير رسمي.

وتقوم المنظمة بإدخال نظام تقييم الأداء من اجل تحقيق أهداف بالاستعانة بأكثر من طريقة في التقييم ونتائج الأفراد في آن واحد وإعطاء أكبر وزن للنتائج.

وبهذا يكون قد تعرفنا على الممارسات العلمية والمطلوبة في كل مرحلة من مراحل سير الأداء.

خاتمة

في الأخير نستنتج أن التسيير الإداري عملية تفاعل بين القادة والموظفين ،حيث يقوم على اعتمادية تفاعلية بينهم وله دور مهم في الإدارة يبرز من خلال مسؤولياته بتحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية في الإدارة تمكنها من تحقيق أهدافها

ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المنظمة ،حيث ينعكس أداء الأفراد على أهداف المنظمة فكلما كان أدائهم جيد كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك على المستوى الكلي ، وإن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع والتجديد والتفنن في أفضل النتائج

ومن خلال التطرق لدور التسيير الإداري وأساليبه في تطور الأداء الوظيفي يمكن القول أن نتائج البحث والدراسة التي حصلنا عليها تثبت توافق الفرضيات الثلاث لحد ما وعموما نشير إلى النتائج التي توصلنا إليها:

إن استخدام الأساليب القيادية في الإدارة يؤثر بشكل إيجابي وفعال على أداء الأفراد وعلى النتائج المرجوة وذلك إذا انتهج القائد الإداري الأسلوب الديمقراطي في التسيير الإداري الذي يعنى بالمرؤوسين.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

باللغة العربية:

- 1 محمد زفيق طيب، مدخل للتسيير اساسيات ووظائف وتقنيات، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006.
- 2 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات J E H، عمان، دار وائل للنشر، ط2008، 1.
- 3 طارق مدحت ابو النصر، ادارة المنضقات المجتمع المدني ( القاهرة، اترات للشروق والطباعة ط1، 2007
- 4 جمال الدين لعقوبات، مبادئ الادارة ( الجزائر: دار هومة، ط2، 2009.
- 5 علي عباس ، اساسيات حلم الادارة( عمان: دار المسيرة، ط4، 2009.
- 6 محمد رسلان الحيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم تطبيق( عمان: دار المسيرة، ط3، 2008.
- 7 طارق طه، التنظيم الترية-الهياكل التصميمات( الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة، 2007.
- 8 علي حسين علي، نظرية القرارات الادارية مدخل نظري وعلمي،( عمان: دار زهران، 2007.
- 9 مصطفى ربحي عليان، العمليات الادارية،( عمان: دار صفاء، 2010.
- 10 انس عبد الباسط عباس، ادارة الاعمال وفق منظور معاصر، عمان: دار المسيرة، ط1، 2011.
- 11 خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الاعمال منظور منهجي(الاردن: دار الأيام، 2010.
- 12 فيصل محمودالشواورة، مبادئ ادارة الاعمال مفاهيم نظريات وتطبيقات علمية (عمان: دار الناهج طبعة 2011، 1.
- 13 ناجي جواد شوفي، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال منظور كلي( عمان: دار الحامد طبعة 2010.
- 14 كاضم خيضر محمود، موسى سلامة الأوزي، مبادئ إدارة الأعمال (عمان دار الإثراء: 2008)، 385
- 15 محمد احمد فياض واخرون، مبادئ الادارة،(وظائف)،(الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 16 محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية،( عمان: دار مكتبة المجتمع العربي، 2006.
- 17 محمد العزاري احمد ادريس، المقومات السلوكية والنظرية والتنظيمية للمدير العصري، (مصدر: دار التكامل، 2009.
- 18 مصطفى زايد فهمي، حسين عثمان، الادارة العامة الاطار العام للادارة العامة من العلم والادارة للسياسة في الاسلام العلمية الادارة،( الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة 2003.
- 19 محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية،( عمان: دار المسيرة، 2008.
- 20 عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالية (الاسكندرية: دار وفاء، 2016)، ص. 47.
- 21 محمد حسن علاول، سكولوجية القيادة الرياضية،( مصر: دار مركز الكتاب، 2010).
- 22 ناصر القاسين الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير ( القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013.

- 23 نواف كتفان، القيادة الادارية (عمان: دار الثقافة،2009.
- 24 محمد سيد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الادارية(القاهرة دار العشري، 2008.
- 25 بلال خلق السكارفه، القيادة الادارة الفعالة،(عمان: دار المسيرة، ط2 2014.
- 26 نعمة عباس الخفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة بيت الاصاله والحدائنه المعاصره، (عمان دار الايام، 2015..
- 27 محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية،( عمان: دار الصفاء، 2012.
- 28 اسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، (الاردن: دار الراية، 2014.
- 29 ماهر محمد حس، القيادة اساسية نظرسه ومفاهيم، (داري الكندي، 2014.
- 30 محمد السيد التستاوي، بيكولوجية القيادة الرياضيه،( الاسكندرية: المؤسسة عالم للنشر ودار الوفاء لديبا، 2011.
- 31 وفاء درويش، سيكولوجية القيادة والجماعات الرياضيه (الاسكندرية: دار الوفاء، 2014.
- 32 جمال الدين محمد وآخرون، التكبير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بمنهج تطبيقي ، الإسكندرية، دار الجامعية، 2002.
- 33 حسين حريم، ادارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، 2003.
- 34 اسماعيل محمد السيد، الادارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الاسكندرية، دار الجامعة، 2000.
- 35 نعمة عباس الخاجي/الإدارة الإستراتيجية،( المدخل والمفاهيم والعمليات)، عمان، دار الثقافة، 2004.
- 36 فلاح حسين الحسيني، الادارة الإستراتيجية،(عمان، دار وائل للنشر، 2010.
- 37 صلاح الدين محمود ديان ،إدارة المستشفيات و مراكز الصحية الحديثة ،عمان ،دار الفكر ، 2009 .
- 38 محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية ، عمان ،دار جامد للنشر 2012
- 39 مهدي حسن زويليف، إدارة الافراد ، عمان مكتبة المجتمع العربي ، 2010.
- 40 رواية حسن ،إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية دار المحامية ، 2000.
- 41 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ،عمان ،مكتبة المجمع العربي ، 2010.
- 42 علي سلمى، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية( القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
- 43 على السلمى، تطوير الاداء وتحديد المنظمات ، مصر، دار قباء، 1998.
- 44 ربحي مصطفى عليان ، العمليات الإدارية ، (عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2010.
- 45 سميرة خليل ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الأردن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 46 زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء في الشركات و العاملين ، القاهرة ، دار قباء لنشر و التوزيع ، 2001.
- 47 محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع 2008 .
- 48 خفير كاظم محمود، يسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع 2011.
- 49 سلمان زيدان ، إدارة الوقت ، عمان دار المناهج للنشر و التوزيع 2011.
- 50 محمد حسن قدرى ، إدارة الأداء المتميز ( قياس الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين الأداء ، مؤسسيا فرديا

- 51 وسلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، (قائمة: مديرية النشر والتوزيع، 2014).
- 52 نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق للقانون الاساسي لعام للوظيفة العمومية في الجزائر، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011).
- 53 حسن احمد الشافعي، معايير تقييم الاداء الاداري في التربية البدنية الرياضية، (الاسكندرية: دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، 2012).
- 54 عبدالعزيز بدر القداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، (عمان، دار المرة للنشر والتوزيع، 2009).
- 55 الزهراء بوتيفور، فعالية التسيير في المؤسسة المصرفية دراسة ميدانية في مؤسسة القرص البنكي، الجزائر وهران " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع 7، (2009).
- 56 كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، (بيروت: دار المثل اللبناني للنشر والتوزيع، 2008).
- 57 صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، ادارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: رواية حسين 2007).
- 58
- المجلات:
- 1 بوخمخام عبد الفتاح وهروم عز الدين تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، المجتمع، ح6، 2010 .
- 2 علي عبد الله حاسم، الزملي، صاحبة عبد الله غيسان، النظم القيادي لدى اعضاء هيئة، التدريس العمانيين في جامعة سلطان قايسوس، مجلة العلوم التربوية للسنة 12م، ع20. يونيو، 2011.
- 3 منى مسغوني، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد5، 2014.
- 4 عبد الغني، سمية قداش، واقع التسيير للوظائف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية للوظائف والكفاءات، عدد 03/2016.
- 5 ورده بلقاسم العباسي، دور الكايزمة القيادية في تعزيز المهارات ادارة الاجتماعات التربوية بجامعة الاميرة نورة" مجلة البحث العلمي في التربية، "ع18 يونيو 2017)،
- 6 فاطمة الزهراء ساكن، نوري قادري، التدريبي التوظيفي كاخذ اهم قرارات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، مجلة التنظيم والعمل، م6، ع-1-2017.
- 7 عبد الله بن مسقر الوجداني "القيادة البيروقراطية، مجلة العلوم الاجتماعية" ع20 (جوان 2018) .
- 8 مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التفسير الاجتماعي و العلاقات العامة في الجزائر، ع2018، 6.
- 9 المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم، (العلوم الادارية والاجتماعية مبادئ الادارة، 2007)

• الرسائل والأطروحات والمذكرات

- 1 <sup>1</sup> بحضية سملالي، اثر التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة الشاملة)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية علوم الاقتصاد، 2005.
- 2 حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية، 2007.
- 3 عبد الوهاب بن محمد جبين، تقييم أداء الإدارات الصحية المديرية الشؤون، الصحية محافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، الجامعة سانة كلمنس، كلية الطب، 2009.
- 4 عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظه الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية سوريا، 2009.
- 5 محمد زاهد ديري، سعاد راغب السسواتي، ادارة العنصر البشري في منظمة الاعمال الحديثة (عمان: دار كتور المعرفة العلمية 2009).
- 6 نجاة يزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى اطرات شركة سونطراك، اطروحة دكتوراه، (جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية 2010).
- 7 نوال شايبين، تاثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائر، اطروحة ماجيستر، (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية) 2012.
- 8 سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و اثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013.
- 9 نوال شاغي / دور تسيير المهارات في تحسين الاداء بشري بالمؤسسة الصناعية مؤسسة ضائعة الكوايل بسكرة، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، 2014.
- 10 سلوى نيشات، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في تطبيق المناجمة، العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية، اطروحة.... (جامعه بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2014
- 11 عمر بن جامية، ثقافة المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منظمة ثمار النموذجية، اطروحة دكتوراه، (جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015
- 12 عبد القادر عيان، تحديات الادارة الاليكترونية في الجزائر، اطروحة الدكتوراه، (جامعة بسكرة: كلية العلوم الانسانية، 2015
- 13 سمية قداس، اثر تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الاداء السوقي للمؤسسات، الهاتف النقل في جزائر خلال فترة الزمنية (2010/02/15)، اطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 2015.



- 14 الداويشبح، نحو سير استراتيجي فعال بالكفاءة المؤسسات الاسمنت في الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016.
- 15 إيمان بين مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الادارة الاليكترونية، اطروحة دكتوراه، ( جامعة سطيف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017 ).
- 16 عادل بركان، واقع التخطيط في المنشأ الرياضية ولاية خنشلة، اطروحة ماجستير ( جامعة سوق هراس كلية العلوم الطبيعية 2010).
- 17 سعاد عاتق، اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحكومة الرشيدة في مؤسسة جزائرية دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية ، اطروحة ماجستير ( جامعة سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2015).
- 18 عبد الله ذراع، دور اطارات المسير في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، اطروحة ماجستير ( جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية، 2007).
- 19 كريمة حياي، اسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمان الشخصي بنمط (أ ب) لدى اعمال مؤسسة سوناطراك، دراسة ميدانية لمؤسسة الغاز الطبيعي رقم (1) ببيطوا، وهران، اطروحة ماجستير (جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2015).
- 20 علي بن راشد سام العوي، واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في نظام التربوي سلطنة عمان، اطروحة ماجستير (الأكاديمية العربية البريطانية للنظام العالي: عمان، 2011).
- 21 زوليخة حنان القرطاس، دور تقييم الاداء العاملين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة ماجستير، (جامعة البليدة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012).
- 22 احمد القفير زيعه، تقييم أداء المؤسسات الصناعية واستعداد الطاقة والأداء المتوازن، اطروحة ماجستير، ( جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013).
- 23 سعاد بعجي، تقييم فعالية النظام، وتقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة ماجستير، ( جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، 2006).
- 24 محفوظ عرابي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الأداء الشري، المطروحة ماجستير، (جامعة بليدة: كلية العلوم الاقتصادية بالعلوم التجارية 2014).
- 25 فاطمة دراحو ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي للاداء ، أطروحة ماجستير ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2015.
- 26 عبد الرحيم محمد طلال رشدي ، تنمية الموارد البشرية واثرها على الأداء الوظيفي في شركة التامين في الضفة الغربية ، أطروحة ماجستير ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، 2017.

- 27 محمد نائل محمد ربيع، دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية، أطروحة ماجستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، 2016
- 28 عبد ص فرج بدرأوي، انماط القيادة الادارية وتأثير هاني في نجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية الاراء من المدراء والعاملين في محافظة دي قار، اطروحة ماجستير (جامعة البصرة: كلية الادارة والاقتصاد، 2009)
- 29 المادي على خليخةقرة،الاتصال التنظيمي و دوره في أداء الوظيفي في كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك برميم، أطروحة ماجستير، جامعة مولانا المالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، 2016
- 30 عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، 2007
- 31 عالية نبت عبد الرحمان سلمان السجمي، تأثير انماط القيادة على السلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موصفات جامعة عبد العزيز وجدة، اطروحة ماجستير (جامعة عبد العزيز بجدة: كلية الاقتصاد والادارة، 2016).
- 32 محمد سلطاني رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعة اهمية وشروط تطبيقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، 2008
- 33 الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشري، أطروحة ماجستير، جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006،
- 34 صليحة سامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية الاقتصادية و التجارية، 2009
- 35 رائدة على عبد الكرم ابوناموسى، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك، الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة، اطروحة ماجستير، (جامعة الاقصى للدراسات العلمية، 2016).
- 36 زيد محمود موسى العليان، مدى مساهمة استخدام الموازنات التخطيطية في تخطيط الرقابة وتقوم الاداء في شركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة، اطروحة ماجستير (جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا كلية الاعمال، 2006)
- 37 حلمة فشرون، الادارة العلمية (المناجمت) للموارد البشرية في المكتبات الجامعة، اطروحة ماجستير (جامعة وهران: كلية العلوم الانسانية والحضرة الاسلامية، 2008)
- 38 سولاف شباح، مبادئ الادارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبه جامعة الحاج لخضر باتنة بين اصول التخطيط وإمكانية، التطبيق، أطروحة ماجستير (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011)

- 39 هدى محمد محمد ايوب، اثر الوظائف الادارية الاساسية عللا اداء منظمات الاعمال التعليمية الخاصة، اطروحة ماجستير جامعة الشرق الاوسط: كلية الاعمال، 2012
- 40 لمين وادي، مدى ممارسة القيادة الادارية بالجامعة الجزائرية السلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، اطروحة ماجستير، (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاساسية والاجتماعية، 2014.
- 41 توفيق دروش، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء، اطروحة ماجستير، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الأساسية، 2006.
- 42 حاتم سماني، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة التبيح والتجهيز بسكرة، اطروحة ماجستير (جامعة قسنطينة: مجلة العلوم الاساسية والمجتمعات، 2010.
- 43 زين الدين صياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، دراية ميدانية لوحدة مطاحن الحروش، اطروحة ماجستير (جامعة مشرري قسنطينة: كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2006.

باللغة الأجنبية:

Dr Mohamed Sabry, **Goal stting performance planning**, Smart goals, 26march

• المواقع الالكترونية:

منتدى الموارد البشرية، تعريف تخطيط الأداء، 02 ديسمبر 2017، 12:42 الموقع <http://www.hradicussion.com>