



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال.

أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال

الأستاذ المشرف:

د. حسين يحي

إعداد الطلبة:

- معزوز نعيمة

- فرحات خدومة

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الاستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	نجاح عائشة
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	حسين يحي
مناقش الأول	أستاذ محاضر "أ"	حري خليفة
مناقش الثاني	أستاذ مساعد "ب"	زقير نصيرة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ : 30 جوان 2021

السنة الجامعية 2021/2020

اهـداء:

تختلف اللغات التي نعبر فيها عما في داخلنا وكانت لي لغتي الخاصة التي أهدي بها
ثمرة سنوات من المثابرة والاجتهاد والسعي، والتشريف والامتداد، امتداد لمسيرة لم
أحملها على عاتقي لوحدي بل شاركني فيها كل أفراد أسرتي الذين كان لهم كل
الفضل بعد الله عز وجل.

إلى الوالدين الكريمن و أسرتي العزيزة فردا فردا وإلى زوجي و أولادي أهديكم هذا التخرج

وإلى كل من ساهم في دعمي وساندني في اتمام دراستي

لا تتسع لهم الصفحات ولكن قلبي بحبهم وصحبتهم يتسع ويفضي وما عسايا أن أقول

إلا أني أحببتكم* وأحبكم* وسأبقى أحبكم* مادام في جسدي قلب ينبض لأنني

أحببتكم في الله لا في سواه.

تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه ، وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين. { سورة النمل 19

الشكر لله على فضله ، وله الحمد وله الثناء الحسن على توفيقه لإتمام هذا العمل .

أسجل شكري وتقديري لأستاذي الفاضل المشرف الدكتور "حسين يحي" على توجيهاته السديدة
والمتواصلة خلال هذا العمل .

والحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات .

فهرس المحتويات

.....	اهداء
.....	تشكرات
.....	فهرس المحتويات
.....	قائمة الجداول البيانية :
.....	ملخص الدراسة
1.....	مقدمة
.....	الفصل الأول الإدارة بالأهداف
5.....	مقدمة الفصل
6.....	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف
6.....	المطلب الأول: نشأة وماهية الإدارة بالأهداف
11.....	المطلب الثاني :المرتكزات و الشروط الواجب توفرها في الإدارة بالأهداف:
15.....	المبحث الثاني : تفعيل وتقييم نجاح الإدارة بالأهداف:
15.....	المطلب الأول : عناصر و خطوات تطبيق الادارة بالاهداف
19.....	المطلب الثاني : تقييم الإدارة بالأهداف ومقومات نجاحها
24.....	ملخص الفصل
.....	الفصل الثاني : القيادة الادارية في تطوير أداء العاملين
26.....	مقدمة الفصل
27.....	المبحث الاول :القيادة الادارية الفعالة واهميتها في الادارة:

27	المطلب الاول :الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية.....
35	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة ومعوقات القيادة الادارية.....
40	المبحث الثاني :اداء العاملين و محدداته.....
40	المطلب الاول : مفاهيم حول اداء العاملين.....
47	المطلب الثاني : مكونات اداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه
51	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث الإدارة بالاهداف و تطوير مهارات العمال
52	مقدمة الفصل:.....
53	المبحث الأول :الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري للعاملين :
53	المطلب الأول: تفعيل الإدارة بالأهداف في تطوير أداء و مهارات العمال :
60	المطلب الثاني: تقييم مهارات العمال في ظل الإدارة بالأهداف:.....
64	المبحث الثاني: اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء ومهارات العاملين:.....
65	المطلب الاول :اثر التدريب على اداء ومهارات العاملين :
71	المطلب الثاني :اثر الحوافز الوظيفية على أداء العاملين:
80	خلاصة الفصل:.....
82	خاتمة :
85	قائمة المصادر :.....

قائمة الجداول البيانية :

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	التمييز بين القيادة و الإدارة.	الجدول رقم (1-2)
32	مصادر القوة و القراءة المختصرة للقيادة و الإداريين.	الجدول رقم (2-2)
56	التوزيع حسب إلى من يرجع الفضل في تحقيق المنظمة لأهدافها	الجدول رقم (1.3)
60	المعايير الجزئية الخاصة بالإطارات ودرجاتها	الجدول رقم (2،3)
62	تقييم الاداء حسب منهجية التنقيط	الجدول رقم (3،3)
66	الدافع غلى أهمية التدريب في الإذاعة	الجدول رقم (4،3)
68	مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء	الجدول رقم (5،3)
70	أسس تحديد أفراد التدريب	الجدول رقم (6،3)
71	طرق تقييم الأداء بعد التدريب	الجدول رقم (7،3)
72	نوعية الحوافز الأكثر فعالية في تحسين الأداء	الجدول رقم (8،3)
73	نوعية الحوافز الأكثر فعالية في تحسين الأداء	الجدول رقم (9،3)

ملخص الدراسة:

انطلقت فكرة هذا البحث من التساؤل في كيفية وما مدى أهمية الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال ، وما تستلزمه من طرق وأساليب متطورة لتحسين أداء العاملين والذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الإدارات ، كونه يشكل بامتياز أهم اهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي قطاع كان على كفاءة أداء العاملين ، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية ، وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم الإدارة بالأهداف بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا وهي وظيفة القيادة الإدارية وتطوير أداء العاملين ، وهي وظيفة قديمة تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح مهمة متخصصة لها قواعد وأصول ، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتسييرها ، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي ، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الإدارة بالأهداف حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة، وذلك بإتباع منهجية التدريب والتحفيز على الإبداع والابتكار لتنمية المهارات والتي كانت نتيجة إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف للعديد من الدراسات المختلفة السابقة.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالأهداف ، تطوير أداء العمال

Summary:

The idea of this research stemmed from the question of how and how important is management with the objectives in developing workers' skills, and the advanced methods and methods that it entails to improve the performance of employees, which is the main focus around which the efforts of departments focus, as it par excellence constitutes the most important objectives of the organization, where the efficiency of the performance of any sector depends. It was on the efficiency of the performance of the employees, which is supposed to perform the functions assigned to it effectively, and in order for the organizations to ensure this, the administration performs the objectives of exercising an important and complex function at the same time from its functions,

namely the function of administrative leadership and developing the performance of employees. It is an old function that has evolved and crystallized more and more over time to become a specialized task with rules and principles supervised by individuals trained in its performance and management, and it uses formal standards set on a scientific and objective basis, and it is a function that mediates the functions of the administration with the goals as it provides them all with the necessary information to perform their roles in the direction that achieves the goals of the latter and through which the goals of the institution are, by following the methodology of training and stimulating creativity and innovation to develop skills, which was the result of following the method of managing by objectives for many of the previous different studies.

Key words: managing by objectives, improving workers' performance.

تطور العالم بشكل سريع وخصوصا في علم الإدارة مما فرض على المؤسسات مواكبة ذلك من خلال تبني أساليب إدارية فعالة واستغلال مهارات وكفاءات اليد العاملة فيها. فالمورد البشري أحد أهم موارد المنظمة نظرا لقيمته وأهميته وعلى هذا الأساس اتجهت أنظار المدراء له فعملوا على تحسين معارفه وقدراته ، ومحاوله إيجاد وسيلة يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءته من خلال وضع نظام لتقييم أدائهم في المؤسسات حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرسومة. وضمن هذا الإطار، تبرز أهمية الإدارة بالأهداف على أداء العاملين ، فالمنظمات بحاجة إلى جهود كبيرة لتطبيق المفاهيم الحديثة بأساليب عملية فنظام الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث، يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات على رسم وتحديد الأهداف والخطط معا للوصول إلى النتائج المرجوة بانسجام الأهداف الشخصية واهداف التنظيم، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا ببناء الارضية السليمة له من خلال فناعة القيادات الإدارية العليا به وتقبل العمال و التطبيق السليم له حيث تعمل الإدارة على رسم الأهداف وتحقيقها، وتكفل بتوظيف العناصر ذات الكفاءة العالية في وضع وتنفيذ الخطط المسطرة ،وتصميم الخطوات اللازمة للقيام بمختلف النشاطات ، بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المؤسسة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة .

الهدف أو النتيجة هو الرابط الذي يجمع الأفراد داخل المنظمة ويوحد جهودهم ويوجه افكارهم، و يعطي معنى لسلوكهم ، الذي يسبب لهم درجات مختلفة من الرضا.

تعد مهارات العاملين من العناصر المهمة في تطوير اداء المؤسسة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تسخر بها دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف الى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية و على هذه المؤسسات العمل على استغلال هذه الطاقة و تأهيلها بواسطة برامج تدريبية ونظام فعال للحوافز و كذلك تحسين البيئة الداخلية، أو ما يسمى بالمشيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استثارة الطاقات الكامنة، التي تضمن أداء راقى، وقد نصت العديد من الدراسات على أهمية إشباع حاجات العمال و تحسين بيئة العمل و الاهتمام بالحوافز داخل المؤسسات لتحقيق الأداء الجيد و الفعال.

تتلخص الدراسة في أن معرفة الطرق والاهداف ليست كافية للوصول الى النتائج وانخفاض ادراك العاملين لطرق تطوير الأداء وكيفية الحصول على افضل الاساليب واحسن الطرق ، وبناءا على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية: هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في مهارات العاملين ؟

و بغرض الامام بالموضوع ينبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: إلي أي مدى يتم تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف ؟

السؤال الثاني: ما درجة استيعاب العمال لطريقة الادارة بالأهداف ؟

السؤال الثالث: و كيف يتم استخدام طريقة الادارة بالأهداف وتفعيلها ؟

2-فرضيات الدراسة : للإجابة عن الاشكالية السابقة و الاسئلة الفرعية السابقة الذكر ننطلق من

الفرضيات الآتية:

طريقة الادارة بالأهداف توثر على أداء العاملين فتحسن من مردوديتهم .

- ضرورة تطبيق الإدارة بالأهداف لأنها تساهم في تطوير مهارات وأداء العاملين.

- يختلف استيعاب نظرية الادارة بالأهداف حسب مؤهلات العمال .

- يتم تطبيقها من مختلف المستويات الادارية .

3-أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من حداثة الموضوع و المتمثل في الادارة بالأهداف

- كما أن تطبيق هذا الاسلوب في المنظمات الجزائرية يساهم في توجه الكل نحو تحقيق اهداف المنظمة

و صولها الى النتائج المرجوة .

- كما تكمن أهميتها في تحقيق الفعالية في الاداء.

4-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن حصر أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية وتتمثل في:

-الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة بالأهداف وأداء العاملين.

-السعي إلى إشباع الفضول العلمي وتحصيل أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

-عدم تبني أغلبية المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة بالأهداف نتيجة إلى الإهمال وعدم توفر إدارة فعالة بالموارد البشرية.

- محاولة معرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العمال.

5-أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

- عرض الإطار النظري لكل من الإدارة بالأهداف وكذا التعرف علي توجهات وأراء العاملين نحو مبادئ الإدارة بالأهداف السائدة داخل المنظمة .

- التعرف على متطلبات تطبيق الادارة بالأهداف، وكذا تأثيرها على مهارات العمال .

6-منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ولمعالجة موضوع دراستنا وللإجابة عن إشكالتنا اعتمدنا على المنهج التالي:

المنهج الوصفي : يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في الجانب النظري ، مما يسمح لنا بدراسة الإدارة بالأهداف ومهارات العاملين .

7- الدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة مصدرا مهما للبحث بداية من مرحلة اختار المشكلة ونهاية بمرحلة تفسير النتائج، فهي تزود الباحث بالأفكار والأدوات و الاسس التي يحتاجها في حل المشكلة. فقد قمنا بمحاولة ذكر بعض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها خلال البحث في المكتبات الجامعية والمصادر الإلكترونية، ومن أهمها:

-مذكرة ماجستير في علوم التسيير مقدمة من طرف الباحثة" عواطف سليمان "بعنوان " أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز "دراسة حالة المؤسسة الوطنية - سوناطراك - ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 ، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح أن تحقيق الأهداف لا يعني دوما الاستخدام الأقصى للموارد والتحفيز المادي، بل يجب أن تتطابق مع قيم العمال ، كما تهدف أيضا إلى التعرف إلى مدى نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وقد توصلت الباحثة إلى نتائج عديدة أهمها: أن وضوح هذه

الأهداف والقدرة على تنفيذها وعدم تناقضها مع أهداف و قيم العاملين بالإضافة أن الإدارة بالأهداف تعتبر من بين أهم الأساليب الإدارية فأسلوب الادارة بالأهداف يعتبر جوهر الإدارة فهو يوجه الجهود نحو الأهداف العامة فهو أفضل الأساليب التي توصل المؤسسة إلى مستوى عال في الأداء مع ضرورة الاعتراف بالدور الفعال للقيم والاعتقادات على كفاءة و فعالية المنظمة.

أما محمد مبارك محمد الرشيدى سنة 2014 في دراسته اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في اداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ، وقد تكونت الدراسة من 380 موظف من مستوى الإدارة التنفيذية و الإشرافي وأهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و الالتزام من العاملين في تحقيق الاهداف و التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوس) في اداء العاملين ومن اهم توصيات التركيز على تفعيل الإدارة بالأهداف و تشجيع العاملين على ابداء رايهم و تعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة .

8-هيكل الدراسة:

حتى يتم بلوغ الأهداف من البحث والإلمام بمختلف جوانب الإدارة بالأهداف وأهميتها في تطوير مهارات العمال سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- الفصل الأول سيتناول عموميات الإدارة بالأهداف حيث سيتم تقسيمها إلى مبحثين، يتضمن المبحث الأول الاطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف وأما المبحث الثاني خصص لمعرفة كيفية تطبيق وتقييم أسلوب الإدارة بالأهداف
- الفصل الثاني يلقي الضوء على القيادة الادارية الفعالة واهميتها في الادارة بالمبحث الاول، واداء العاملين ومحدداته في المبحث الثاني.
- أما الفصل الثالث فسيتم فيه تناول الادارة بالاهداف كأسلوب تقييم اداري للعاملين في المبحث الاول، والمبحث الثاني نفصل فيه اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء و المهارات العاملين، وهو الفصل الذي يتم فيه تحليل هذه المعطيات استعانة بدراسات مختلفة سابقة.

الفصل الأول

الإدارة بالأهداف

مقدمة الفصل:

الإدارة بالأهداف نموذج إداري يهدف إلى تحسين أداء أي مؤسسة من خلال تحديد الأهداف التي يتم الاتفاق عليها من قبل الإدارة والموظفين من خلال الحوار والمناقشة ووضع الأهداف وخطط العمل فيسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها وتحقيق الاستقرار لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة مع تحديد مسارات العمل الفعالة و حدود المسؤولية، فهي تركز على المشاركة و التعاون وتحقيق الانسجام بين كل أعضاء المنظمة سواء رؤساء و مرؤوسين، لتحقيق النتائج المحددة سلفا في شكل أهداف بأكثر فعالية و كفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، و تصبح كحافز لدى الرؤساء و المرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الاطار النظري للإدارة بالأهداف وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف.

المبحث الثاني : تفعيل وتقييم نجاح الإدارة بالأهداف

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف:

من بين أهم الأساليب الإدارية أسلوب الادارة بالأهداف الذي يعتبر جوهر الإدارة فهو يوجه الجهود نحو الأهداف العامة وتحقيق هدف مشترك ووحدة الاتجاه فهو مجموعة من العمليات التي يتشارك فيها كل من الرئيس والمرؤوسين والتي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها بفاعلية .

المطلب الأول: نشأة وماهية الإدارة بالأهداف

تعتبر الادارة بالأهداف إحدى تقنيات الإدارة المنتشرة في العقدين الماضيين بحيث تزيد من فاعلية المنهج الإداري وتحقيق المرامي التي تريد المؤسسة الوصول اليها .

أولاً، نشأة الإدارة بالأهداف:

هناك اتفاق بين معظم الكتاب على أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج من عدة زوايا كما يمكن استخدامه لتحقيق عدة أغراض تعبر مراحل التطور الذي مر به هذا الاتجاه خلال الخمسين عاما الماضية عن طريق العالم الاقتصادي (بيتر داركر ، 1954)¹ حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود²، و تتمثل في ثلاثة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تقييم الأداء(من الخمسينيات إلى أوائل الستينيات) حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها.

المرحلة الثانية: مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير (من منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينيات)،توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي و القيادة الإدارية، و كل جوانب الإدارية و التسييرية ، و بذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة

¹- بيتر داركر : كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي يهودي ولد في فينا سنة 1909 عاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية،فهو

الأب الروحي للإدارة فهو من حدد مفهوم الشركة توفي عام 2005 م .للمزيد من المعلومات انظر <http://ar.m.wikipedia.org>

²- مایسة فتحي عبد اللطيف أحمد ، رانيا السيد ابراهيم ابو العينين ، أثر تطبيق مبادئ الادارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق ، مجلة كلية السياحة و الفنادق عدد 6 ديسمبر 2019 ص 06.

بالأهداف و النتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف .

المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط الاستراتيجي (من بداية السبعينات حتى الآن)، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير.

ثانيا : ماهية الأساسية للإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى النتائج لفترة زمنية معينة فهي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراكهم في تحديد الهدف.

1. تعريف الإدارة بالأهداف : قبل التطرق لتعريف الإدارة بالأهداف نعرف كل من الإدارة و الاهداف :

أ. تعريف الإدارة : لا يوجد بشكل عام تعريف مقبول للإدارة باعتبارها فعالية ، على الرغم من أن التعريف الكلاسيكي لا يزال هو تعريف هنري فاييل " أن تدبير يعني أن تتوقع وتخطط و تنظم وتأمّر و تنسق و تراقب " فهي عملية تشغيل يفضل أن تشرح أولاً بتحليل الوظائف الادارية ... و الوظائف الادارية الخمسة هي : التخطيط ، التنظيم ، إعداد الطاقم ، التوجيه و القيادة المراقبة .¹

ب. تعريف الأهداف: الهدف هو الغاية أو النهاية المحددة التي ترغب المنشأة أن تحققها أو تصل إليها خلال فترة زمنية محددة، ويمكن للهدف أن يكون كمياً أو نوعياً أو طويل الأجل أو قصير الأجل.²

ج. تعريف الإدارة بالأهداف :

يعرفها(عبوي ، 2006) بأن الإدارة بالأهداف "هي نتائج تسعى المنظمة الى الوصول اليها ،مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية افضل استغلال ممكن ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل "

واكد (الحري ، 2008) انها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وانها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين ايضاً ، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين .

ويرى (الغضر 2006) ان الإدارة بالأهداف " فلسفة تقوم على تحديد الأهداف، ومشاركة اعضاء التنظيم في وضعها ، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها ، مما يؤدي الى تحقيق جملة من المزايا

لصالح المؤسسة "¹.

¹ - ج. كول ترجمة حسام الدين حضور، الإدارة في النظرية و التطبيق ، دار الفرقد ، سنة 2014 ص- ص 21 - 22 .

² - الأهداف البيعية ، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، المملكة العربية السعودية، سنة 2004 ، ص 6 .

الإدارة بالأهداف تبدأ بالتخطيط إلى غاية الوصول إلى عنصر التقييم الذي يمكن بواسطته وضع أهداف محددة لفترة معينة للوصول إلى نتائج التي ينبغي الوصول إليها ، ويتم قياس نتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة لتحديد الانحرافات و معالجتها وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا .

يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام يسعى إلى دمج أهداف و ترتكز على المشاركة و التعاون بين كل أعضاء المنظمة الرؤساء و مرؤوسين ، و تصبح كحافز لدى الرؤساء و المرؤوسين لأداء مهامهم .

2. خصائص وسمات الإدارة بالأهداف:

تحقيق متطلبات الإدارة يحتاج إلى نجاح نظام الإدارة بالأهداف الذي يشمل مجموعة من السمات و الخصائص التي تميزه عن غيره من الأساليب الأخرى .

أ- **خصائص الإدارة بالأهداف:** من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أهم خصائصها وهي :

- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و المتجددة و تستخدم ما يناسبها، و توظفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق و التميز.
- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور و المشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة مثلا: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها .
- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع خطط الإجراءات و المرحلية لتنفيذ الأهداف، و وضع معايير لقياس و تقييم الأداء .
- هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

¹ - محمد مبارك محمد الرشيد ، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية لدولة الكويت)، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال 2014 ص 27 .

- تعمل وفقا لمعطيات إدارة الجودة الشاملة ويضع أسسها وأساليبها في التطبيق ، حتى تتحقق الجودة على الوجه الأكمل سواء في ذلك ما يؤدي للعميل الخارجي في السوق ،أو العملاء الداخليين الذين يقومون على خدمة بعضهم البعض داخل المنظمة أثناء تأدية وظائفهم المختلفة .¹
- يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.
- قبول التغيير بوصفه من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها و الاستفادة منها ، ومحاولة صنع التغيير بالإضافة الى المرونة و التحرر من القوالب الجامدة و إتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ، تعمل وفق نظم و آليات خاصة .²
- ب- سمات الإدارة بالأهداف: وتتلخص سمات الإدارة بالأهداف بما يلي³ :
 - وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية أي إيجاد أهداف للمراكز الإدارية بمعنى أن يصمم الإداري في مركز معين هدف لما هو مطلوب منه إنجازه.
 - الأهداف لا يجب أن تكون مجرد كلمات عامة بل أن تكون قابلة للقياس محددة بزمن معين وتظهر دقتها عند ترجمتها في شكل أرقام وهي تتوقف على مهارة مستشار الذي يشارك في عملية وضع نظام الإدارة بالأهداف و النتائج.
 - إشراك المرؤوسين و الرؤساء في وضع أهداف مناصب الإدارة ، وذلك بتشجيع الأفراد ويحتاج هذا الجانب إلى مديرين مديرين جيدا حيث أنهم الركيزة الأساسية فيوضع الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها بالتشاور مع المرؤوسين .
 - ترابط الاهداف ببعضها ببعض رأسيا و افقيا : حيث يتم ربط أهداف المناصب بالموازنة التخطيطية بترجمة بيانات الموازنات في شكل أهداف وحل مشكلة التوقيت

¹ - علي السلمي ، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، دار الغريب ، 1999 القاهرة، ص-ص 129-130 .

² - صالح بن أحمد التويجري ويسألونك عن الإدارة ، الطبعة الثانية، الرياض دار مملكة نجد للنشر و التوزيع ، الرياض، 2013 ، ص 20 .

³ - سيد الهواري ، الإدارة بالأهداف و النتائج ، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس 44 شارع القصر العيني ، القاهرة ، 1986 ، ص ص : 11-21 .

- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات فيما يلي :

- الهيكل التنظيمي و السلطات و العلاقات .
- نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .
- نظم المكافآت و الترقيات .
- برامج التدريب¹ و التطوير الذاتي و الفردي و الجماعي فالأهداف هي المنطق الذي تستمد التغيرات و التحسينات التنظيمية و الإدارية جذورها .

- نتائج المناصب الإدارية:

- أساس الرقابة الذاتية .
- أساس تقييم الأداء.

إن ربط الترقيات و المكافآت بتحقيق الأهداف على مستوى كل منصب يصبح ذا قوة تحفيزية كبرى ، فالتنظيم أو النظام الذي لا يحقق نتائج المتوقعة يتم تعديله فتحسين المستمر و الابتكار وارد ، لأنه مرتبط بمتطلبات الأهداف الأساسية .

2. أهمية الإدارة بالأهداف : يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال

ما يلي:

- يقلل من حدوث المشاكل و التوتر و يخلق جو عمل، و يسمح بإحداث تعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية.
- توجيه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبررة لوجود أي منظمة، فهي تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة.
- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة ، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج و بالتالي يتحسن الانجاز .

¹التدريب : هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة او مهارة او فدره او افكار و اراء لازمة لأداء عمل معين او بلوغ بهدف محدد ، فتحي قابيل محمد متولي ، التوجيه الإسلامي في التدريب الإداري ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر 1990 ، ص ص : 13-14.

- كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز فعندما تحدد الأهداف بوضوح ف غنه يمكن توفير طاقات الموظفين ، ومن ثم تسيير أعمال بيسر و سهولة ، كما تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك و وحدة الاتجاه لأنه يساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة و تجعل التعاون عن طواعية و رغبة كونه تحت ظل الإدارة بالأهداف يحقق للمرؤوس مزيد من الحرية ، و يشارك في القرارات التي تؤثر عليه و على عمله و يعلم دوره في التنظيم و تتحسن الاتصالات ، و يكون راغبا في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم .¹
- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف، و المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف. كما تعمل على المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، من خلال مشاركتهم في صنع القرار، وكذا تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.²

المطلب الثاني: المرتكزات و الشروط الواجب توفرها في الإدارة بالأهداف:

- الإدارة بالأهداف أسلوب يتم من خلالها لاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب لكن يجب عليها التقيد بشروط معينة و دعائم أساسية لتحقيق غاياتها و التطبيق السليم لهذا الأسلوب .
- أولاً: مرتكزات نظام الإدارة بالأهداف:** تقوم أساليب الإدارة عموماً وأسلوب الإدارة بالأهداف خصوصاً على مجموعة من الدعائم الأساسية التي تقوم من أجلها و من أهمها:

1- وضع أهداف لكل منصب إداري: إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات.

¹ - سارة زرقوط ، الإدارة بالنتائج و دورها في تحديث الإدارات العمومية ، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2021 . ص ص: 33-34 .

² - محمد توفيق محمد شبير ، واقع تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، 2015، ص ص: 15-16 .

- 2- ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمنصب الإداري: وهذا يتطلب من المدراء عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين ، ويجب أن تكون لديهم المعلومات الكافية وكذا تشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقويم النتائج، إن اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف المعروضة يعني اعتمادهم على مفهوم الإدارة بالمشاركة¹ .
- 3- تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً: إن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والانسجام فيما بينها وذلك ينطبق أيضاً على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاث ، إذ أن هذا الترابط الرأسي والأفقي للأهداف بعكس الترابط بين أهداف المناصب الإدارية الأخرى.
- 4- توفير الدعم الإداري اللازم: بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:

- هيكل تنظيمي ومناخ تنظيم واضح.
- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.
- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي.
- التوجه الإنساني، وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز.
- المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات
- اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية: إذ ينبغي للإدارة بالأهداف أن تساعد على تدعيم الاحترام المتبادل بين الناس داخل المنظمة، بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في إطار الود والاحترام المتبادل والتعاون ومنطق روح الفريق الواحد.

¹ - الإدارة بالمشاركة : هي نفاعل الفرد انفعاليا و عقليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده و طاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي و حماس ذاتي ، محمد ناصر ، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة ، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت كليمانس العالمية - بريطانيا النسخة العربية 2009 .

ثانيا: العوامل والشروط الواجب توفرها في الإدارة بالأهداف : الإدارة بالأهداف تعتمد على عدد من العوامل والشروط التي تؤثر في النهاية على مدى فعالية نجاحها، ومن أهم هذه الشروط ما يلي :

- 1- حجم التنظيم : يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة، وعدد الأفراد العاملين فيها، بمعنى إن كلما زاد عدد العاملين كلما كان تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أصعب.
- 2- هيكل التنظيم¹ : بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم، وهذا تبعا للمنظمة قد يكون هيكل مجزأ بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية أو أكثر.
- 3- تنوع الخدمات و المنتجات : حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة تخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات، وتتعامل مع جمهور معين ومحدد يكون سهل التطبيق.
- 4- التوزيع الجغرافي للتنظيم: حيث يؤدي بعد المسافة بين فروع التنظيم الواحد، إلى صعوبة الاتصال بين المدراء، والالتقاء فيما بينهم، وإلى عدم توفر الوقت اللازم لاعتماد النظام.
- 5- مدى الترابط والانسجام بين مجموعة المديرين : حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم، ومدى انسجامهم والمؤهلات العلمية الخبرات سوف يسهل من تطبيق النظام.
- 6- العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم : بمعنى مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء، إذ يجب عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة وهذا سيؤدي بالتأكيد على زيادة فرص نجاح نظام الإدارة بالأهداف.
- 7- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت الضرورة و كذا اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعمال².
- 8- تحسين نظام التدريب والتركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها.

¹ - هيكل التنظيم : هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عب تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين وهو نظام للسلطة و المساءلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة .، محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 44 .

² - محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية لدولة الكويت)رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، 2014، ص 34 .

ثالثاً: فوائد الإدارة بالأهداف :

- 1- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف.
 - 2- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة.
 - 3- تساعد الإدارة العليا على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية.
 - 4- تقوية الروابط والتعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا لتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم ورفع الروح المعنوية.
 - 5- القضاء على الترهل والتسيب الإداري.
 - 6- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة وزيادة الإنتاجية¹.
- ويمكن إجمال فوائد تحديد الأهداف في ما يلي:
- تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.
 - تعطي الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في توجيه جهود العاملين.
 - تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها.
 - تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية، وتقييم القرارات المتخذة
 - تساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة.
 - ملائمة الظروف والحالات التي تمر بها المنظمة.
 - الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف.
 - كفاءة وعدالة الإدارة العليا في تحديد الأهداف يساعدها على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف مدير . فأساسي هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح² .

¹ - شيعي غنية ، محاضرات في مقياس ادارة الاعمال موجه الى طلبة السنة الاولى قسم العلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2016/ 2017، ص 45 .

² - نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، دار النشر الوراق، 2013، ص 65 .

المبحث الثاني : تفعيل وتقييم نجاح الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة لأنها تؤدي دورا كبيرا داخل المنظمات الأعمال وهي تقوم على مبدأ أن كل النشاطات الإدارية المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة، كما يجعل من المصلحة العامة هدف الكل لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .

المطلب الأول: عناصر وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف: يعتمد أي نظام على مجموعة من

الخطوات والمناهج من أجل التطبيق الفعال على مستوى المنظمة حيث بعد عملية التحضير للبرنامج العملي مع توقع المشاكل المحتملة مما يساعد في معالجتها بنجاح وتجاوزها.

أولا، العناصر الرئيسية للإدارة بالأهداف: هنالك عناصر أساسية للإدارة بالأهداف تميزها عن الأساليب الأخرى للإدارة ، وهي متطلبات أساسية لإنجاح تطبيق الإدارة بالأهداف¹ :

1- التفويض : ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة ، وإنما تحويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك ،على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد تلك السلطة متى شاء ، أي أن التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية .

2- المشاركة : وتعني إسهام الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون إليها ، بمعنى أن القرارات لا تكون حكرا على شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات و الصلاحيات، ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة.

3- تقييم الأداء : ويقصد به النظر الى تقييم الأداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي ، وتحدد مكونات الاداء ومنها : وضع معايير الأداء ، ونقل توقعات الأداء للعاملين ، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي، ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

فالإدارة بالأهداف أداة تخطيطية و إشرافية و رقابية، أسلوب يضم كل وظائف الإدارة و ينسق بينها و يعمل على تكاملها¹.

¹ - محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية لدولة الكويت)رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال،2014، ص 20 .

نظم الرقابة: أي يغير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبة إلى اعتبارها أداة للضبط والسيطرة.

نظم الحوافز: أي التحرر من القواعد الجامدة و ربطها بالأداء الفعلي، طبقا لبرامج العمل التي تكون قد تقررت مسبقا

ثانيا: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :في الواقع أن تلك الخطوات تختلف باختلاف فلسفة المقتنعين بالإدارة بالأهداف و خيرا تم العملية تتابع على النحو التالي :

1-تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء.

2- تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء في اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

4- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين².

فالإدارة بالأهداف تتلخص في الخطوات التالية³:

-الخطوة الأولى : وضع الأهداف والاستراتيجيات بحيث تختار من مختلف الأطراف ، في إطار الفرص و التحديات المتاحة في البيئة الخارجية و ضمن نقاط القوة والضعف لديها . فهي تتضمن مجموعة من الأهداف والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس .وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تتلوها .

-الخطوة الثانية : دراسة وتقييم الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقييمه حسب مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، ويجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر.

¹ - قرماط النوري، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب و الرياضة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق ، جامعة مسيلة، 2019، ص 13 .

² - محمد توفيق محمد شبير ، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات رسالة الماجستير تخصص إدارة أعمال ، موارد بشرية ، 2015، ص 40 .

³ - مایسة فتحی عبد اللطیف أحمد ، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، مرجع سابق، ص 08 .

-الخطوة الثالثة: تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية محددة بدقة ووضوح، حيث يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ في بداية الأمر ثم تبدأ عمليات دراستها وتنقيحها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري

-الخطوة الرابعة: توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المؤسسة، بحيث يتم إسناد المهام إلى عمال مؤهلين بحيث الرجل المناسب في المكان المناسب.

-الخطوة الخامسة: وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة الخطوة السادسة: التقويم والتغذية الراجعة. الخطوة السابعة : القيام بالمكافئات والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز المحقق .

ثالثا : نماذج الإدارة بالأهداف: يمكن تصنيف نماذج الإدارة بالأهداف إلى صنفين رئيسيين يتمثلان في ما يلي:

1- النماذج الأجنبية :وضع العلماء الأجانب العديد من النماذج للإدارة بالأهداف منها¹: نموذج مكوني 1981 : يقترح تقسيم فترة تطبيق الإدارة بالأهداف إلى مرحلتين كل منهما ستة أشهر. أ--المرحلة الأولى (الإعداد) : يجري في هذه المرحلة اعتماد الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاما ثم البدء في كتابة الأهداف وبعد ثلاثة أشهر من التدريب والتأهيل يبدأ المديرون في كتابة أهداف بسيطة مع ملاحظة الارتباط بين الأهداف وإطار التنظيم أو المؤسسة بوجه عام. ب-المرحلة الثانية : (العمل وفق الأهداف) : ينبغي إشعار المديرين بأن عملهم من خلال الأهداف عملية تجريبية و بأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج فهم لا يزالون في مرحلة التدريب والتأهيل ويعتمد هنا أسلوب تبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ومراجعة مدى صلاحيتها حتى نهاية الفترة وبعد ثلاثة أشهر في نهاية السنة الأولى تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والخطط والأداء وبعدها ينتقل التطبيق إلى مستوى ثاني وتبدأ عملية التدريب من جديد.

2-النماذج العربية :من بين النماذج العربية ما يلي:

أ-نموذج الشبول (1995):وضع الشبول نموذج الإدارة بالأهداف يتكون من الخطوات التالية :

¹ - فانتن جميعي ليني بويصيدة ، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة : شركة إسمنت تبسة) مذكرة ليل متطلبات شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة تبسة، 2016 ، ص 19 .

- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف حيث يجب أن تغطي الأهداف النواحي المختلفة للوظيفة وتسعى لتلبية حاجات العاملين كما تحدد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

- الخطوة الثانية: وضع خطة عملية حيث يتشارك فيها المديرين و العاملين وتكون واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ فيتم توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصاته وإمكانيته.

-الخطوة الثالثة: تقويم الإنجاز السنوي ويتم في هذه الخطة مناقشة العمل وقياس مستوى أداء العاملين ومتابعة انتظامهم في الدوام والعمل وتنمية روح العمل في الفريق، ومقارنة النتائج¹المتحصل عليها بما تم الاتفاق عليه في خطة العمل وملاحظة مدى تأثير الجو الديمقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية على العمل، ومكافأة العاملين، ثم وضع خطة عمل العام مقبل.

¹- موسى بن سليمان سعد الحربي ، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير تخصص الادارة التربوية قسم الأصول و الادارة التربوية ، جامعة الأردن، عمان، 2008 ، ص ص : 27-28 .

المطلب الثاني تقييم الإدارة بالأهداف ومقومات نجاحها:

بعد التعرف على المفاهيم الخاصة بالإدارة بالأهداف ولا بد من أنه توجد عملية تقييم لضمان نجاحها نتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: تقييم الإدارة بالأهداف: إن نظام الإدارة بالأهداف كأى نظام قائم على مجموعة من الشروط والعوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة ولديها نقاط إيجابية تستفيد منها المنظمة والأخرى سلبية تعمل على تفاديها .

1- إيجابيات الإدارة بالأهداف: للإدارة بالأهداف عدة إيجابيات سواء من ناحية المرؤوسين أو المدراء أنفسهم أو المنظمة ككل ومن أهم الأهداف ما يلي¹:

- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا ما يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.
- كما أن هذا المفهوم يعطي المرؤوسين إحساس و شعور بالأهمية و التقدير و الاحترام .
- تقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية و بالتالي تقضي على الشعور بالملل لديهم .
- اكتشاف الكفاءات و الخبرات الإدارية داخل التنظيم .
- المساعدة في الابتكار و الإبداع لدى المرؤوسين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- التخفيف من حدة المعارضة و خاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية .
- زيادة الطاقة الإنتاجية لأن عمليتي التخطيط و التنظيم تتم بالاتفاق بين المنفذين و المسيرين فتكون بمثابة الموجه لهم فتتمى لديهم الرقابة الذاتية أيضا.
- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، و بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق.
- زيادة فعالية تقييم و تقويم الأداء، و كذا الاستفادة إلى أبعد الحدود.
- يعزز الثقة بين الإدارة و العاملين و تشجيع أعضاء المنظمة و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديهم.
- القضاء على الإهمال الوظيفي و التسبب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، و من خلال حذف الوظائف التي ليس لها أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة.

¹ - محمد سرور الحريري ، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الاولى ،الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن،2014، ص 71.

2- سلبيات الإدارة بالأهداف: بالرغم من المزايا و الفوائد العديدة التي يوفرها نظام الإدارة بالأهداف، فإن تطبيقاتها كشفت عن مجموعة من الجوانب السلبية منها¹:

- صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف خاصة من قبل المديرين وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات و الاتصالات اللازمة، وبالتالي صعوبة تحديد الأهداف لكل منصب إداري .

-صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل، زيادة الوقت و الجهد و التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.

-مواجهة المدراء صعوبة في جعل الأهداف و النتائج قابلة للقياس ، وتنتج هذه الصعوبة .من أن اختلاف الأهداف و النتائج باختلاف التنظيمات الإدارية ، حيث هناك أهداف مادية مباشرة وملموسة يمكن قياسها بسهولة مثل جودة الإنتاج و تكلفته . كما أن هناك أهداف غير مادية و غير ملموسة من الصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية للعمال.

-من ناحية أخرى تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الموجودة بين الرئيس و المرؤوس على انه يفقدها بعض سلطتها ،وينقص من رقابتها باعتبار أن إشراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات .
- الإغراق في تفاصيل و مرثيات و فلسفة الإدارة بالأهداف دون الغايات المراد تحقيقها² .

- كما إن هناك بعض الإدارات العليا تعارض استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لان البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية، وهذا ما قد لا يمكن تحقيقه.

-عدم الاستقرار في المهام و الوظائف داخل المنظمة بسبب تغيير الأهداف وجعلها ملائمة مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدة مشاكل.

-فضلا على أن بعض المدراء لا يقدرّون كفاءات مرؤوسيهم وبالتالي لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار .
- يتضمن نظام الإدارة بالأهداف كما كبيرا من الأعمال الورقية تقلل من الوقت الذي يخصصه المدير لنشاطاته الإدارية الأخرى .

¹-زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 85 - 87.

²-علي محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف النظرية و التطبيق ، دار النشر مكتبة غريب ، القاهرة ، 2008، ص 78.

ثانياً، مقومات نجاح الإدارة بالأهداف: تحقيق متطلبات الإدارة يحتاج إلى نجاح نظام الإدارة بالأهداف الذي بدوره يعتمد المقومات التالية¹:

- التركيز على التغيير: نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام لإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة ويعيد الشباب للمنظمة والمديرين فيه .

قبول الجانب الإنساني: الجانب الإنساني يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح غير الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية والعاطفية.

- أقصى معلومات ممكنة: يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير، فيجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث، وأن يحدد التغيير بالضبط وسببه، وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وبيان عن التقدم في التغيير أولاً بأول.

- التركيز على المجموعة: تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في مجموعة سيجعل منه المدير أكثر فعالية، وعلى ذلك فإنه من الضروري عند وضع الأهداف يجب إشراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرؤوسين غير كافية لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمي الصغير.

- التركيز على الموقف: كل مدير له زملاء بالإضافة إلى ارتباطه بمنح المنظمة التي هو جزء منها وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف بالحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير أو عامل في المنظمة .

- التركيز على النتائج: التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فإن تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خطأ فستكون عواقبه وخيمة على المؤسسة .

- تساعد ظروف العمل على ترسيخ قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة مثل النظافة التكييف قد يعتبر الكثير أن هذه الأمور شكلية وعبرة عن تكاليف إضافية لكنها في الحقيقة تلامس دواخل الأفراد في المؤسسة كما تعطي صورة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن والعملاء².

¹-زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي دراسة حالة:مؤسسة الحديد والصلب"أرسولورميتال"-عنابة- مذكرة لنيل متطلبات

شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال المؤسسات جامعة أم البواقي 2015/2014 ، ص 25 .

²-مرزوقي مرزوقي ، خالد دريس ، تسيير الابداع و الابتكار، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال ،جامعة الوادي،2017/2016، ص 54 .

بالإضافة إلى هذه المقومات يجب أن يشمل المدير أو القائم بأسلوب الإدارة بالأهداف مجموعة من الصفات من بينها :

1- صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف: إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهودات كبيرة ووسائل خاصة منها المورد البشري كأهم عنصر في المنظمة تعتمد على قدراته وكفاءته في صياغة وتنفيذ الأهداف، وبما أن للمدير مسؤوليات عديدة عليه أن يتصف بمجموعة من المواصفات من أجل تحقيق التفوق في هذا الأسلوب الإداري.

إن الكفاءة في العمل يجب أن تشجع في المنظمة في مختلف مستويات الإدارة ، و أن يكون المدير على علم بالأهداف أو بالأحرى بالهدف الذي يريد الوصول إليه ويركز على النتيجة أكثر من تركيزه على النشاط، أو كيفية أداءه ببراعة. وهنا يطبق أساسيات الإدارة بالأهداف. ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير في ظل الإدارة بالأهداف ما يلي¹:

- يستثمر المدير العصري كل ما يتاح له من معلومات لاستشراف المستقبل و الاستعداد للتغيرات المرتقبة .
- قادر على تطبيق الإدارة بالأهداف متوقفا على نجاحه في إعادة تشكيل الموارد البشرية بالمنظمة .
- العمل الجماعي بين الأفراد في فرق عمل متكاملة ، و يكون تركيزه على العمل وليس على المنصب.
- الكفاءة و الإنتاجية و الإبداع حسن الاختيار و التدريب و التوجيه و الارتقاء بالآخرين .
- ذو طاقة ذهنية و قدرة فكرية ومصدر للمعلومات و الأفكار و المشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات و القدرات الجسمانية .
- مصدر العطاء و الانجاز بتوفيق الله سبحانه و تعالى .
- يقيم النتائج و يعدل المسار و إدارة الأزمات² لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة و التعاون مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة .
- يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء ، كما يحاسب ويسأل المقصرين .
- النجاح الذي يخص المدير لا يعتمد على الصفات الشخصية كالصراحة بل على كسب الثقة ومحبة المرؤوسين ، كما يتسم بخاضية حسن الاستماع والإنصات إلى طلبات المرؤوسين .

¹ _ علي السلمى ، مرجع سابق ، ص ص : 146- 147 .

² - إدارة الأزمات : القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم و التعاون و المشاركة بين كافة المستويات الادارية و المراكز الوظيفية كافة لمواجهة الأزمات ، محمد أحمد الطيب هيكل ، مهارات ادارة الازمات و الكوارث و المواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة، 2006، ص 24 .

2- مهام أخصائي الإدارة بالأهداف: إن أخصائي الإدارة بالأهداف يجب أن يكون قادرا على القيام بالمهام التالية¹:

- وضع مجالات النتائج لكل المناصب الإدارية في مختلف الوحدات الإدارية .
- اقتراح معايير الأداء الملائمة لكل مجال نتيجة من مجالات النتائج، وهذه تعتمد على البحث في الكتب و المراجع أكثر من اعتمادها على التذكر .
- صياغة النتائج أو الأهداف المطلوبة في شكل قابل للقياس محدد بزمن .
- توضيح الفرق بين مجالات النتائج أو الأهداف و بين الأنشطة سواء في كتابة بطاقات النتائج أو بطاقات التوصيف للمناصب على أساس النتائج .
- معرفة المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة و لا سيما الذي يتعلق بالرقابة بالميزانيات التقديرية² و المحاسبية و الادارية و معرفة مصادر تلك المعلومات و كيفية تبويبها .
- كتابة دليل الادارة بالأهداف من حيث التصميم و الصياغة و اللغة و هو عبارة عن النماذج المطلوبة في تطبيق النظام .
- وضع خطط التحسينات سواء بالنسبة لتصميم الهياكل التنظيمية³ و تحسينات في اللوائح المالية و لوائح شؤون العاملين و تنظيم تدفق المعلومات .
- أما موضوعات البرنامج التدريبي فتشمل :
- وضع مجالات النتائج لكل المناصب الادارية.
- معايير الاداء الملائمة لكل مجال نتيجة .
- صياغة الاهداف لكل منصب اداري.
- التمييز بين مجالات النتائج و بين الانشطة .
- المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة.
- فن المقابلة و المناقشة و كتابة التقارير و وضع الخطط و التحسينات .

¹ - سيد الهواري ، مرجع سابق ، ص ص : 198 - 199 .

² - الميزانية التقديرية : هي عملية تجري للكشف عما يؤدي فعلا و مقارنة النتائج الفعلية . ، زواغي محمد ، مطبوعة بيداغوجية في تسيير المؤسسة، موجه لطلبة السنة الثانية علوم تجارية جامعة اولحاج البويرة 2017 / 2018 ، ص 95 .

ملخص الفصل

تكمن أهمية الإدارة بالأهداف، في دمج أهداف الأفراد والمنظمات والاشتراك في تحديدها ، والتعاون على تطوير الأداء وزيادة الفعالية . فالتطور الذي مرت به الإدارة بالأهداف خلال الثلاثين سنة الماضية ، ساعد على بلورتها في صورتها الحالية . فقد بدأت في أول الأمر أداة تقويم الأداء التي تهدف إلى ضبط عملية التقويم وجعلها أكثر دقة وموضوعية ، ثم أصبحت أداة تخطيط ورقابة ، وانتهت إلى أنها عملية إدارية متكاملة تجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة. وتعمل على التنمية الموارد المتاحة سواء البشرية، المادية والمالية. والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة ، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية .

حيث يلزم لنجاح الإدارة بالأهداف في الواقع العملي تهيئة المناخ المناسب والبيئة الصالحة والتكيف معها. فلسفة الإدارة بالأهداف تنطلق من فكرة نضوج الأفراد والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية ، والقدرة على التطور والابتكار. والتحرك من قاعدة الأهداف وليس الأنشطة . وفهم أهداف المنظمة ومصالحها ووجود الفرصة للتوفيق بينها وبين مصالح الأفراد وأهدافهم . ومحاولة الوصول إلى الطريقة الملائمة للعمل وليست المثلى. والتعاون بين كافة الأطراف المعنية لبلوغ الأهداف المشتركة .

ويجب أن نؤكد أن الحرص على نجاح الإدارة بالأهداف يجب ان يأتي من داخل المنظمة، بتضافر جهود كل من الرئيس و المرؤوسين.

الفصل الثاني:
القيادة الإدارية في
تطوير أداء العاملين

مقدمة الفصل:

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على سلوك الافراد بما يحقق الاهداف المسطرة لهم ، ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية لتحقيق الفعالية، والوصول الى الاهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في اطار الاهداف الذي يواجهها .

كما نجد ان جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة الافراد الاخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

الاسلوب القيادي الامثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الافراد العاملين بما يحقق اهدافهم ، واهداف المنظمة التي ينتمون اليها يدل على نجاح الادارة وفعاليتها.

انطلاقا مما سبق ونظرا لما تمثله القيادة الادارية واداء العاملين من اهمية كبيرة للمنظمة سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى مبحثين:

المبحث الاول: القيادة الادارية الفعالة واهميتها في الادارة.

المبحث الثاني: اداء العاملين ومحدداته.

المبحث الاول : القيادة الادارية الفعالة واهميتها في الادارة:

يعتبر موضوع القيادة الادارية من اهم المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الاداري ، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها ما يقارب أربعة آلاف دراسة ،بالإضافة الى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع خلال المائة سنة الاخيرة¹.

المطلب الاول :الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية:

لقد اختلطت المفاهيم لكثير من الباحثين وعلماء الادارة بين مفهوم القيادة والادارة والقيادة الادارية و هذا ما سوف نتطرق اليه فيما يلي :

اولا: مفاهيم عامة حول القيادة الادارية: مصطلح القيادة الادارية لا يعني القيادة او الادارة .فالقيادة ليست ادارة والادارة ليست قيادة والقيادة الادارية هي شاملة لكل من خصائص ومميزاتها. مجتمعتين ومنه سيكون تحديدا معنى القيادة الادارية بتحديد معنى القيادة اولا ثم تحديد معنى الادارة ثانيا وفي الاخير نتناول القيادة الادارية².

1-المقصود بالقيادة: هناك عدة مفاهيم تناولت معناها وبما انها متقاربة من حيث المعنى فهي تتفق كلها في انها عملية التأثير في التابعين واثارة دافعيتهم نحو تحقيق الهدف المحدد من طرف الجماعة .ولذلك سنقتصر على البعض منها .

أ-يعرفها اردوايتيد" **TEAD**" بانها القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم³. من خلال هذا التعريف نرى ان القيادة هي تلك العملية التي تجعل من التابعين يتعاونون لتحقيق هدف معين او مصلحة للجميع ،فرغم الجانب الايجابي لعملية القيادة في تحقيق التعاون الجماعي الا انه يؤخذ على هذا التعريف ان تلك المصلحة غالبا ما تكون تخدم جماعة على حساب جماعة اخرى، فما تراه فئة انه مصلحة قد لا تراه اخرى كذلك.

¹- هبال عبد المالك ، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي ،اطروحة نيل شهادة دكتورا العلوم في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس ،سطيف،دفعة2015/2016،ص62

²- توفيق درويش ،فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الاداء ،مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر،دفعة2006/2007،ص32

³- اردواي تيد، فن القيادة والتوجيه وادارة الاعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم ،دار النهضة العربية،القاهرة،1965،ص16

ب- ويعرفها "لجون لوك" انها علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص¹.

مما سبق يمكن ان ننظر للقيادة من جانبين²:

القيادة كعملية: وتعني ما يقوم به القائد فعلا باستخدام قوة نفوذه لتشكيل اهداف المنظمة او المجموعة وتحفيز السلوك اتجاه هذه الاهداف.

القيادة كخاصية: وتعني مجموعة الصفات والمميزات التي يجب ان يتمتع بها الافراد الذي ينظر اليهم كقادة.

2-الادارة: التي اهتمت من بين التعاريف بتحديد معنى الادارة نجد:

أ-يعرف "صلاح الدين جوهر" الادارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق اهداف مرغوبة على احسن وجه ممكن وباقل تكلفة في اطار الظروف البيئية المتاحة³.

ب- ويعرفها علي السلمي بأنها ذلك النشاط الانساني الهادف الى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة افضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما⁴.

ج- ويعرفها ليونارد هويت "LIONAD.D-WHITE" وهو استاذ الادارة العامة بجامعة شيكاغو بأنها قيادة وتنسيق ورقابة العديد من الاشخاص لإنجاز هدف معين...انها فن ديناميكي يضع الامكانيات البشرية والمادية المتاحة في نظام اداري ويخضعها لتحقيق هدف مطلوب⁵.

د- وهناك عدة تعاريف للإدارة يصعب جمعها او ذكرها جميعا التي في معظمها تحصر عملية الادارة في اتخاذ القرارات وتنسيق الجهود والموارد سواء كانت بشرية او مادية لتحقيق الهدف الذي انشئت من اجله المؤسسة.

¹- صلاح الدين جوهر ،ادارة المؤسسات التربوية واسسها ومفاهيمها ،طبعة الأولى ،مكتبة عين شمس ،القاهرة، 1972،ص7

²- هبال عبد المالك ،مرجع سابق ص24

³- علي سلمي ،الادارة المصرية: رؤية جديدة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة 1979،ص75

⁴- عبد الكريم درويش وولي تكلا ،اصول الادارة العامة ،المكتبة انجلو مصرية ،القاهرة، 1979،ص75

⁵-leonard -d-white introduction to the study of public.. 4th ed.p2

الجدول رقم: (1،2) التمييز بين القيادة والادارة :

القيادة	الادارة
-تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الافراد.	-تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الافراد لهذه السلطة.
-الجماعة هي مصدر السلطة.	-التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.
-السلطة غير رسمية.	-السلطة رسمية ومقننة.
-التفاعل بين الافراد هو جوهر القيادة .	-مفهوم اشمل من القيادة.
-تصنع رؤى مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الرؤية.	-الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الادارية.
-استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الافراد الذين يحتاجون الى التعاون، و العمل كفريق من اجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.	-وضع خطط وخطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ،وتخصيص الموارد الضرورية للوصول الى هذه النتائج.
-حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال اشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا، ومعنويا).	-وضع هيكل لتنفيذ الخطة ،ملء الهيكل بالأفراد ،تفويض السلطة لتنفيذ الخطة ، ووضع سياسات واجراءات لمساعدة العاملين، ووضع نظم لمراقبة التنفيذ.
-احداث تغيير والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة ، تحسين طرق العمل ، مما يؤدي الى تحسين طرق اداء العمل ، مما يؤدي الى تحسين الصورة التنافسية للمنظمة ككل.	-مطابقة ما هو مخطط مع الاداء الفعلي وضبط الانحرافات والعمل على ازالتها.
	-تحقيق نتائج يجب ان تحقق رضا الاطراف ذات المصلحة داخل المنظمة وفي محيطها الخارجي .

المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس ،جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي ،نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2002،ص552.

ولهذا نقتصر على هذه التعاريف وننتقل الى تحديد معنى القيادة الادارية.

3-القيادة الادارية : كما اشرنا سابقا تنطوي على الجمع او التوفيق بين عناصر ومهام القيادة وعناصر الادارة ومهامها ،ولذلك فهي تعني عملية التأثير التي يمارسها القائد في نفوس الاتباع للقيام بما يطلبه منهم للقيام به وتوجيه جهود الجماعة والقيام بمجموعة من الوظائف الادارية الخاصة بالمؤسسة.

ولهذا فالقائد الإداري عكس المدير الإداري ،فالقائد الإداري يقوم بعملية التأثير من خلال شخصيته القوية ، بينما يقوم المدير بعملية التأثير عن طريق السلطة ، والمركز بغض النظر عن رضا التابعين عنه ام لا ،ولهذا يستطيع المدير أن يكون قائدا إداريا اذا استطاع أن يوفق بين القيام بمهام الإدارة وتنفيذ عملياتها وتوجيه التابعين بواسطة عملية التأثير النابعة من قوة شخصيته المؤثرة وبعيدا عن السلطة الرسمية ، كما قد يستطيع ان يصبح القائد المدير مديرا فقط اذا ضعفت شخصيته واصبح يمارس سلطته الرسمية في توجيه التابعين .

ومن بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الادارية نجد بعض العلماء والكتاب بانها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحتراماتهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

أ-يعرفها انور ارسلان بانها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير او السلطة الرسمية عند الضرورة¹.

ب- كما يعرفها ايضا سيد اسماعيل بانها ذلك النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير واستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة².

وعلى هذا الاساس كما اشرنا سابقا فان القيادة الادارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير ،والعمليات الادارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والاقسام والفروع والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الاهداف المرسومة ،وكل ذلك مع مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الاعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

¹ - احمد صقر، ادارة القوى العاملة والاسس السلوكية وادوات البحث والتطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت، لبنان، 1983 ،

ص.52

² - مصطفى ابو زيد فهمي وحسين عثمان ،الادارة العامة ،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،مصر، 2003ص507

ثانياً : عناصر ومصادر قوة القيادة الادارية واهميتها: من أجل ضبط وتطبيق القيادة الإدارية نتطرق إلى العناصر الموالية وإبراز مدى أهميتها:

1-عناصر القيادة: للقيادة أربعة عناصر أساسية وهي¹:

أ. **القائد** : هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب- **المرؤوسين** :ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.

ج-**الهدف** :يعتبر المحرك الأساسي للعملية, باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

د **الموقف** :وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

هـ- **مصادر قوة وتأثير القيادة الادارية** :لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها ، وهذه القوة لها وجه إيجابي إذا استخدمت في الاتجاه الصحيح الذي يخدم مصالح المؤسسة وأفرادها، وقد قسم "فرانش" و"رافن" مصادر قوة القيادة إلى خمس أقسام كالآتي:²

- **قوة المكافأة** :تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومنح وتكريم وفقاً لمدى أتباعهم لما يطلبه منهم.

. **قوة الاكراه** :وهي مبنية على أساس قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار وغير ذلك من العقوبات التأديبية.

- **قوة الخبرة** :وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى الشخص عن التنظيم مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته ومثل هذا الأمر يعطيه نوعاً من القوة في هذا المجال.

¹ - جازية زعتر، اصول التنظيم والادارة، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص313

² - جمال الدين لعويصات ،مبادئ الادارة ،دار هومة، الجزائر ،2005، ص115

- **قوة الشرعية :** هي القوة الممنوحة لموقع أو منصب ما كما هو محدد في التسلسل الإداري، وفي السلطة الرسمية المعطاة لها المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف مهاماً لمؤوسيه إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على مؤوسيه سوى طاعته كون المؤسسة منحتة القوة الشرعية للتأثير عليهم و مراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم. باختصار قوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص.

- **قوة المرجعية :** هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه «المرجعية»، فالرئيس الذي يتمسك به مؤوسيه ويخلصون له ولقيادته، يعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخولهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم.

الجدول رقم: (2،2) مصادر القوة والقراءة المختصرة للقيادة أو المديرين:

مصادر القوة	قراءة القيادة او الادارة لمصدر القوة
قوة الشرعية	أنا الرئيس وبناء عليه يفترض أن تعمل ما أطلبه منك
قوة المكافأة	إعمل ما أطلبه وسوف أعطيك مكافأة
قوة الاكراه	إذا لم تعمل ما أطلبه سوف أعاقبك
قوة الخبرة	من الواجب أم تفعل ما أطلبه لأنني أملك خبرة في هذا المجال
قوة المرجعية	من الواجب أم تفعل ما أطلبه لكي تحافظ على علاقة ايجابية معي

المصدر: حسن إبراهيم بلوط: " المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005. ص 424.

ويضيف الكاتب "يوكل" لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية:

* الاستمالة القائمة على الرشد من خلال إقناع القائد لمؤوسيه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم.

* الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم التابعين.

* تغيير قيم ومعتقدات الأفراد.

* تطوير القائد للمعلومات التي يزود بها المؤوسين.

*تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله.

*المشاركة في اتخاذ القرار.

2-أهمية القيادة الادارية: القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف, لقوله تعالى: « وَلَوْلا دَفَعَ اللهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الأَرْضُ » سورة البقرة, الآية 251, وقوله صلى الله عليه وسلم: « إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيَأْمُرُوا أَحَدَهُمْ » رواه أبو داوود.

لقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة, ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم, ليكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز, وعليه نقول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها¹:

أ- حلقة الوصل وبين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

ب- تسيطر على مشكلات العمل وتحل الخلافات وترجح بين الآراء.

ج- تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

د- تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قُدوة لهم.

هـ- تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.

تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيها إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها, وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. لهذا من ضروري على أي تنظيم أن يهتم بهذا العنصر الفعال من خلال الاختيار الجيد للقيادة والقيام بعمليات التدريب الخاصة بتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العميلة والتي تبنى أساسا على التأثير في الموظفين من أجل القيام بوظائف الإدارة على أكمل وجه وكذا تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في قيادة التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان-الأردن 2008، ص66

3- وظائف القيادة: من الوظائف التي يقوم بها القائد عادة هي القدرة على التنسيق، الاتصال والرقابة، إنجاز هذه العمليات يجعله قادرا على التأثير في الموظفين بوسائل مختلفة لإقناعهم واستمالتهم وكسب رضاهم.

من بين الوظائف التي يقوم بها القائد نجد¹:

أ- التنسيق: التنسيق يتصل في الواقع بجوهر القيادة ويمكن النظر في ذلك لدور القيادي في التنسيق على أنه من أهم أدواره ووظائف إذ أن نسبة كبيرة من العمل القيادي هي دفع الأفراد الذين يملكون السلطة لاستخدامها في مواقف سليمة. وتتضمن وظيفة التنسيق تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة حيث يتفانون في السعي نحو تحقيقها وتلك مهمة شاقة وتتطلب مهارة كبيرة من القائد ذلك لأن الأفراد لهم قيمتهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة و مهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق تقدم التنظيم.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن وظيفة التنسيق ليست حكرا على القيادة الإدارية العليا، بل هي واجب القيادات الأدنى بما في ذلك المشرفين على الموظفين.

ب - الاتصال: لا يعمل التنسيق بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعاليته، فعملية الاتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، حيث أن أهمية الاتصال في الإدارة العامة تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، إنها الجهاز العصبي للمنظمة والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها لتحقيق الهدف، وتتضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبإصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.

ج - الرقابة: عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين يقومون وبأداء وظائفهم، وأن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية المراقبة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة. وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملا. فالرقابة هي تلك العملية التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه بالنهاية.

¹ - محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص73،

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة ومعوقات القيادة الادارية:

تعددت العوامل والمعوقات المهمة والتي لها تأثيرات هامة في نمط القيادة الادارية ، ولكل منها عوائق تعيق تحقيق التقدم سوف نتناول اهمها:

اولا- العوامل المؤثرة في نمط القيادة الادارية: يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي ¹:

1- خصائص القائد وتتضمن العناصر التالية:

أ- السمات الشخصية : وتتضمن هذه الصفات, الجاذبية الشخصية أو ما يسمى بالكاريزما وهي التي تمنح المدير قوة المرجعية وهي التي تحدد نوع النمط الذي سيمارسه ومن بينها:

- الحزم: أي أن يتمتع القائد بنوع من الضبط والتحكم سواء في تصرفاته أو في تصرفات الموظفين التابعين له.

- الحيوية: فكلما كان المدير يتمتع بنوع من النشاط والطاقة الإيجابية استطاع دفع الموظفين إلى إنجاز المهام في وقت وجيز ودون الشعور بالملل.

- استيعاب الآخرين: يتمتع بعض المدراء بالحكمة اللازمة والعقل الراجح لاستيعاب الموظفين العاملين تحت امرهم وتسيير شؤونهم وكذا استيعاب وحل المشاكل التنظيمية التي تعترضهم أثناء أداء مهامه.

- القيم والمعتقدات :تتعلق بالفلسفة التي يتبناها القائد و تقود سلوكياته لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة والتي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء, كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للقائد في الجماعات التي ينتمي إليها. وتتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار و السلوك و الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت, حيث يتبنى المدير أثناء مسيرته المهنية في المنظمة بعض القيم والمعتقدات التنظيمية ويحاول قدر الإمكان ترسيخها لتصبح من سلوكات المعتادة لدى الموظفين، كما أنها تحدد نوع النمط الذي يتبناه القائد، لتكون هي من بين الأدوات التي يحقق من خلالها أهداف المنظمة.

¹-بلال خصص -القيادة الادارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الاردن 2010، صص 32-33.

ب- الافكار و الخبرات :وهي التجارب التي مر بها المدير ومن خلالها كون حصيلته المعرفية والتي تعطيه القوة الشرعية.

ج- دافعيته الانجاز: هذا يرتبط ارتباطا مباشرا بالعنصر المتعلق بطموحات القائد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهي التي تزوده بالدافعية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه.

2- خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:¹

أ- المستوى التعليمي :يلعب المستوى التعليمي الجيد للمرؤوسين دورا مهما في تسهيل القيام بالمهام الموكلة إليهم كما أنه يسهل عملية التفاهم والتواصل بينهم وبين القائد.

ب- طبيعة القادة السابقين :يتأثر سلوك المرؤوسين سلبا أو إيجابا بطبيعة القائد السابق وهذا حسب النمط القيادي الممارس عليهم, فإذا كان القائد السابق على سبيل المثال يتبع النمط القيادي المتساهل فهذا سينجر عنه تعود المرؤوسين على القيام بالأعمال المنوطة بهم دون اللجوء إلى المشرف المباشر أو إهمالهم القيام بمهامهم, وسيصعب عليهم مستقبلا التعامل مع قائد آخر يتبع نمط قيادي مغاير للنمط الذي تعودوا عليه وسيحدث صراعات بينهم وبين قائدهم.

ج- قيم ومعتقدات المرؤوسين: لقيم ومعتقدات المرؤوسين دور كبير إما في تسهيل المهمة على القائد لقيامه بالوظائف الإدارية ومن بينها عملية القيادة أو العكس حيث أن كل موظف يأتي إلى المنظمة حاملا معه قيمه ومعتقداته الخاصة وهنا يأتي دور القائد لتوحيد قيم ومعتقدات مرؤوسيه فيما يلي:

- استعدادهم لتحمل المسؤولية.

- سلوكهم مع القائد.

ثانيا-مشاكل ومعوقات القيادة الادارية في البلدان النامية: من بين الأسباب التي ساهمت في عدم تحقيق النمو والتقدم للبلدان النامية انها تعاني من الكثير من المشاكل والعوائق التي تعيق تحقيق التقدم المرغوب، حيث تواجه مختلف المؤسسات في هذه الدول سواء تعلق الامر بالأجهزة الادارية والتنظيمية او بمشكلات خاصة بالبيئة التي توجد فيها تلك المؤسسة او فيما يتعلق بوضع القيادات الادارية واطاراتها.

¹-بلال خص، مرجع سابق، ص34

وهذا ما ساهم في عجز القيادة الادارية للقيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل التغيير والتطور المستمر وساهمت في ضعف الاداء للعمال وعدم فعاليتها والتأثير الفعال للعمال لتحسين ادائهم وزيادة انتاجهم وتطوير لنوعية الخدمات والسلع التي يقدمونها لأفراد المجتمع التي توجد فيه المؤسسة، ومن هاته المعوقات ما يلي:¹

1-المعوقات الادارية: ومن بينها:

أ- **المركزية الشديدة:** تتخذ اغلب الدول النامية في تسيير مؤسساتها على اتباع المركزية في اتخاذ القرارات مما يكون له انعكاس سلبي على المعالجة الفورية للانحرافات عن تحقيق الاهداف وذلك ما يتجلى جميع السلطات في يد الادارة العليا وعدم تفويضها لسلطات الافراد التابعين، بدعوة ان الحصول على اكبر قدر من الاحاطة بما يجري في الواقع والواقع يثبت انه ليس من قدرة أي شخص ان يحيط بجميع ظروف العمل وليس له القدرة على تسيير كل فرع او قسم في واحد وخاصة في الظروف المعقدة للتنظيمات الحديثة ولهذا فتفويض السلطة يسمح في السرعة في انجاز القرار الملائم للقيام بالعمل كما يسمح بتدريب بعض القادة على المسؤوليات الادارية كما تعود ظاهرة المركزية الشديدة الى رواسب الاستعمار للدول النامية حيث انه كان يتبع نظام المركزية وذلك من اجل السيطرة قدر الامكان في مجالات الحياة لشعوب الدول المستعمرة لكي تتمكن من القضاء على كل محاولات المقاومة لهاته الشعوب.²

ب- **المعوقات الخاصة بالأجهزة الادارية:** وهي التي تشمل المعوقات الخاصة بالبيروقراطية الشديدة ، وعدم توفر المعلومات لاتخاذ القرار، والتخطيط غير السليم، والتي ستناولها فيما يلي:

- البيروقراطية الشديدة وتعقد الاجراءات: تعاني الادارة من مظاهر البيروقراطية في التسيير ، والبيروقراطية المقصودة هنا ليس كما حددها "ماكس فيبر" وانما كما حددها "هارولد لاسكي" حيث يرى بان خصائصها تكمن في الرغبة الشديدة في اتباع الطرق الرسمية في الادارة ، والتضحية بالمونة من اجل الالتزام بتنفيذ التعليمات ، كما تتميز ايضا بالبطيء في اتخاذ القرارات، والعزوف عن استعمال التجارب او الاستفادة من التجارب الاخرى والتقدم العلمي، وتبلغ البيروقراطية ذروتها عندما يتحول اعضائها الى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من اجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها في النهاية الى غاية في حد ذاتها.³

¹- توفيق درويش، مرجع سابق، ص97

²- نواف كنعان، القيادة الادارية، طبعة السادسة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص450

³- نواف كنعان، مرجع نفسه، ص451

- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: تتوقف فعالية القيادة الادارية على سلامة ودقة المعلومات وصحتها ووضوحها التي سببني على ضوئها القرار.¹

-التخطيط الغير السليم: من بين المعوقات التي تواجه القيادة عدم دقة التخطيط وسلاسته، والذي غالبا ما يكون لمواجهة ظروف طارئة وليس مبني على رؤية استراتيجية مستقبلية بعيدة المدى وتتميز معظم الخطط المرسومة لدى المؤسسات للدول النامية بعدم تقبل التغيير مما يساهم ذلك في عدم ملائمتها وتكيفها مع الظروف الطارئة والتغير المستمر لمتطلبات المجتمع كما ان جمود القوانين تساهم في عدم اتخاذ القرارات خوفا من التعرض للعقوبة من طرف الرؤساء او العزل من الوظيفة، بالإضافة الى ذلك تشبث المدراء والرؤساء بأفكارهم وقراراتهم حتى ولو تثبت لديهم انها غير صالحة، تجنبا لعدم رؤية التابعين بقصور افكارهم وعدم صلاحيتها، حيث يرون بان افكارهم دائما هي الصحيحة ولا يعلوها راي اخر.

2-المعوقات الخاصة بالبيئة: إن معظم المعوقات والمشاكل التي تواجه القيادة الادارية تساهم في الحد من فعاليتها تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وقانونية وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعة الضاغطة او المنظمات المهنية... وكل هذه العوامل تحول دون تمكين القيادة الادارية من ممارسة مهامها، او دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ القرارات وتتمثل فيما يلي:²

-عدم استقرار الانظمة السياسية.

-الموارث الاجتماعية والتي تتعلق بالعادات والتقاليد للعمال او القادة الاداريين .

-غموض وجمود القوانين واللوائح التنظيمية.

-عدم الاستفادة من التقدم العلمي في مجال الادارة.

3-المعوقات الخاصة بوضع القيادة الادارية: اهمها عدم توفر الكوادر القيادية الفعالية بعدد يسمح بتحقيق التقدم لجميع المؤسسات في جميع الميادين والتخصصات وان توفرت فلا يعتنى بها او لا تلقى الاهتمام والعناية المطلوبة لتفجير طاقاتها القيادية والابداعية، وفي الكثير من الحالات تلجأ السلطات السياسية في الدول المتخلفة الى تهميش الاطارات الفعالة وعدم الاخذ بأرائها ومقترحاتها وعدم توفير الظروف الملائمة لاستغلال هذه الكوادر سواء عن قصد او عن غير قصد. مما يدعو بهذه الكوادر الى

¹- توفيق درويش، مرجع سابق ، ص451

²- ابراهيم درويش، الادارة العامة بين النظرية والممارسة ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1975، ص349

تفضيل العمل في الدول التي تعترف بإمكانياتهم وتسهل لهم ظروف العمل على العمل في بلدانهم الاصلية.¹

وعلى ضوء هذه العراقيل التي تساهم في محدودية فعالية القيادة الادارية انه يتوجب على هاته الدول اذا ارادت تحقيق التقدم المطلوب العناية والاهتمام بالقيادات الادارية المتوفرة وتوفير الجو الملائم لتفجير طاقاتها، والتخلي عن كل الاعتبارات الذاتية والايديولوجية في التعيين للقيادة الاداريين، حيث يجب ان يكون التعيين على اساس الجدارة والكفاءة وليس على اساس الولاء والمحابة وغيرها من السلوكات المشينة للإدارة وكذلك القيام بتشجيع هذه الاطارات بجميع الوسائل المتاحة المادية والمعنوية، والعناية بمشاكلها الشخصية كتوفير السكن لها والاجرة العالية التي تتوافق وامكانياتهم ومهاراتهم وتدعيم ذلك ببعض المحفزات كتوفير سيارة خاصة، العلاج المجاني لأفراد العائلة، وهكذا مما يدفع بغرس الثقة في النفس وغرس روح المثابرة والمبادرة والاخلاص في العمل والقيادة وكل ما يساهم في ان حسن استغلال القيادة الادارية على الوجه المطلوب في تحقيق التقدم والازدهار للبلاد والعباد.²

¹ - عبد المالك بن عودة، الادارة العامة والسياسة، الطبعة الأولى، مكتبة الجلو مصرية، القاهرة، 1963، ص55

² - ابراهيم درويش، مرجع نفسه، ص455

المبحث الثاني : أداء العاملين و محدداته:

اهتم الفكر الاداري التنظيمي بموضوع اداء العاملين نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق اهدافها والوصول الى ما تصبو اليه من رؤى واهداف وقيم جوهرية وهذا ما سنتطرق اليه في مبحثنا هذا الذي يتمحور في مطلبين هما كالتالي:

المطلب الاول : مفاهيم حول اداء العاملين:

حتى تكتمل معرفتنا بمفهوم اداء العاملين والكشف عن موقعه ضمن الاداء التنظيمي لابد من توضيح معنى الاداء كمفهوم عام ، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه اداء العاملين جزءا من كل متكامل (اداء المؤسسة).

اولا : مفهوم الاداء: انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه بأنه لا يوجد اتفاقا عاما حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلا كالكفاءة والفعالية.¹

1- تعريف الاداء:

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية *performe* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية *performance* التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

أ- حيث يرى "M.LEBAS" ان الأداء يرتبط دائما لمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد ، كما أنه يقترح معينين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع هو مجموعة من

¹ - 310p. éd. 2^{em}. paris. la dynamique du control de gestion. Akhemakem.

المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائماً مفهوماً غامضاً لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني¹

ب- فعره "Akherkh" :: أنه انجاز أو دية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.²

ج- كما يعرف الأداء أنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

ولتبرير هذا الرأي يرى شوفاليبي وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كـ رأس المال، العمل، المعرفة... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.

إلا أن أداء المورد البشري وإن كان جزءاً لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه وحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فهناك من ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحياناً وأحياناً أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة لندرة النسبية، ومن هذا السياق اتضح تعريف الأداء على أنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية³.

وفق المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 الصادر 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة، أي أنها فعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس لعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بكفاءة القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس لأهداف المسطرة التي تقاس بها العلاقة الموجودة بين النتائج و الموارد المستعملة.⁴

¹ - مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصيرفة والتطبيقية، العراق، العدد 1، المجلد: 25، 2017، ص 179

² - لشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2009، ص 218

³ - امل عبد محمد علي، ادارة المعرفة الشاملة واثرها في التميز في الاداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد 205، الاصدار 20، 2016، ص 106-107

⁴ - باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء. مذكرة نيل شهادة ماجستير-ادارة اعمال، جامعة تلمسان دفعة 2009-2010

وهناك من يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول، وهناك أيضا من ذهب إلى حصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء أنه يمثل الكيفية التي تستخدم الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفوا الأداء انه: قدرة المؤسسة في الاستمرار لشكل المرغوب فيه في السوق. وهذا ما يتطلب الكفاءة، وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان هذا ما رجحه العديد من الباحثين سواء كان ذلك على المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث يرى Angelier أنه: يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار لشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كالتالي هو إنجاز الأهداف التنظيمية استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم. وكذلك هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية¹.

2 - أنواع الاداء : بعد أن تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية² :

أ- حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي:

- الاداء الكلي : ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

-الاداء الجزئي : و يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في المؤسسة

ب- حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:

-الاداء الداخلي :وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي:

¹ - سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الاداء البشري، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، دفعة 2012-2013 ص ص34-35

² - احلام محمد شواي، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد2، الاصدار4، ص391

*الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

*الأداء التقني: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال .

*الأداء المالي: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

*الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

ج-حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، و أداء إداري كما يلي:

-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة استخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

-الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي لمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في الآلات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها .

-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

-الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات¹.

¹ - عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، بسكرة، دفعة،

د- حسب معيار الوظيفة: يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، أداء ووظيفة الأفراد.. الخ، وسنذكر الاهم :

- اداء الوظيفة المالية : يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزامات، وتحقيق المردودية.

- اداء الوظيفة الانتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدني التكاليف.

- اداء ووظيفة البحث والتطوير : يتم دراسة ووظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، و كذلك قدرا على الاختراع والابتكار .

- اداء ووظيفة الافراد : يتمثل أداء الفرد في قيامه لأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها و أداء مهامه بنجاح.

3 - محددات الاداء و معوقاته : سنتطرق الى اهمها فيما يلي:

أ- محددات الاداء : الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات و ادراك الدور والمهام فهذا يعني الاداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وادراك الدور او المهمات المنوطة بها فيشير الجهد الى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و ينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك ، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد و التي يستخدمها لأداء وظيفته فيما يشير ادراك الدور ومهمته الى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الانشطة و السلوكيات التي يقوم بها في اداء مهامه¹ .

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الاداء لا بد من وجود تكامل و حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء .

ب- معوقات الاداء: هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها اداء العامل ومن اهمها : الاضائة . الحرارة، نمط الاشراف وعدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة

¹ - الضب الزهرة - تينعمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم اداء العاملين في المؤسسات العمومية، شهادة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة، دفعة 2012/2013، ص5

والتي تؤثر على الوظيفة الا ان هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على اداء العامل و انتاجيته و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل مثلا اي عطل في اي آلة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله ومن أكبر مسؤوليات الادارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعامل .

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الاداء مما يمكن من تحقيق اداء جيد.

ج - الجوانب المتداخلة في مفهوم الاداء : هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الاداء :

-الجوانب المتعلقة بالعمل : تتمثل في ما يلي :

***الإلمام بالعمل** : يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء فهو يعبر من معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به و مدى فهمه لدوره و مهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه و مدى إتباعه لطريقة العمل .

***نتائج العمل** : يعبر عن مستوى الانجازات التي يحققها العامل و مدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية و النوعية و الزمنية و كل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل و يعبر عنه ببصمات العمل .

-الجوانب المتعلقة بالسلوك :

يشير سلوك العامل في اداء وظيفته عن مدى محافظته و حرصه على معدات و تجهيزات العمل من حيث الاعتناء بها و صيانتها و تجنب الاتلاف و مدى تفعيلها بالشكل الصحيح الذي يضمن عائدا معتبرا.

ثانيا : مفهوم اداء العاملين: سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره ومحدداته:

1- تعريف اداء العاملين :

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها:

أ- عرف "**Bovelos**" أداء العاملين أنه: انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.¹

¹ - نجيب سبع، اثر التدريب الالكتروني في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، دفعة

ب- وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين. وانضباطهم والتزامهم لأنظمة وتعليمات العمل.¹

ج- وعرف اندرو د"Andrew" أداء العاملين: أنه تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة.²

د- كما عرفت هاينز "Haynes" أداء العاملين: أنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه باي عمل من الأعمال في المنظمة.³

د- وأشار "Gilbert Tomas" على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك بأن السلوك وما يقوم الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا . ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الانضباط والسلوك و النتائج).

2- عناصر وأهمية أداء العاملين : باعتبارها أساسيات هامة نتطرق إليها فيما يلي :

أ- عناصر أداء العاملين: يتكون أداء العاملين من عدة عناصر أهمها :

- كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.⁴

- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ،وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ،وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- المثابرة والثقة :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹- فردوس بن عزة ،دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة الجزائر،دفعة2017/2018، ص10

²- فردوس بن عزة، مرجع نفسه، ص ص 16-17

³- نجيب سبع ،مرجع سابق، ص 44

⁴نجيب سبع، مرجع سابق،ص45 .

-المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب - أهمية أداء العاملين: يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).¹

المطلب الثاني : مكونات أداء العاملين و العوامل المؤثرة فيه: وتتحلى فيما يلي:

أولا: مكونات أداء العاملين: هناك من يرى أن الأداء يتكون من² :

1- كمية العمل : عبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

2- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات). ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء

3- نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤديها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

¹- فردوس بن عزة، مرجع سابق، ص47

²- الشيخ الداوي، تحليل اسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، 2010/2009، صص 219، 220

4- **الفعالية**: نظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

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

5- **الكفاءة**: يصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الانتاجية، المردودية، الأمثلية. الخ ..

ثانيا: العوامل المؤثرة في الاداء: يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء. وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان، وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1- العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ- **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المؤسسة فتمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب- الإدارة: للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، حيث أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

هـ- طبيعة العمل: تشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته

و - العوامل الفنية: ان العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2 - العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ- البيئة الاجتماعية والقانونية :

-العادات والتقاليد الموروثة.

-العرف وأمور الدين.

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

ب- البيئة السياسية و القانونية: اهمها ما يلي:

-طبيعة النظام السياسي ومدى استقراره.

-مرونة القوانين و التشريعات.

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة

-العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج-البيئة الاقتصادية: والمتمثلة فيما يلي¹ :

-الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)

-النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

-الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات.

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

¹- علي عبد الله، اثر البيئة التسويقية على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص69

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن أداء العاملين في المنظمة يختلف حسب مستوى الكفاءة . حيث يظهر دور القيادة الادارية الفعالة في الدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى ادائهم كون العنصر البشري احد العناصر للإنتاج . لأن تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيرا مباشرا على الافراد يدفعها لاستخدام طاقات قيادية ناجحة.

مما يهدف لجذب الموارد لبشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل جهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء.

وأخيرا أن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب توفر المناخ اللازم لاداء العاملين من اجل قيادة ودفع ادارة المنظمة نحو التجديد والتغيير الاحسن المستمر لتحقيق اهدافها باتخاذ عدة أساليب مختلفة.

وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال الفصل الموالي من هذا البحث.

الفصل الثالث:
الإدارة بالأهداف
وتطوير مهارات

مقدمة الفصل:

تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية ، ونجاح المنظمات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد ، أهمها المورد البشري ، والذي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج إلى تدعيمات من طرف الإدارة الخاصة بالمنظمة والتي تعتبر حافز وزيادة رغبته في إنجاز أعماله والمهام المسندة إليه، ويأتي هنا دور التحفيز والتدريب لتدعيم مهارات العمال من طرف الإدارة بالأهداف والتي تعتبر دوافع وتوجيه سلوك العمال نحو تحقيق ما سطرته الأهداف ، ومن هذا المنطلق فقد اجتهدت دراسات مختلفة لتوضيح تحفيز العمال لتطوير مهاراتهم والتي تستعين بها الإدارة من أجل إقامة نظام مسطر وناجح وفعال، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل في المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري للعاملين.

المبحث الثاني : اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء ومهارات العاملين

المبحث الأول: الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري للعاملين :

إن عملية الإدارة بالأهداف قد أصبحت في الوقت الحاضر أسلوباً حديثاً يستخدم في عملية تقييم الأداء العاملين، حيث يتطلب هذا تفاهم بين الإدارة والعاملين بتحديد مراكز المسؤولية الضرورية لتطور المنظمة

المطلب الأول: تفعيل الإدارة بالأهداف في تطوير أداء و مهارات العمال :

علمية الإدارة بالأهداف تبدأ بتحديد الأهداف الشاملة وتنتهي بتقييم الإنجاز السنوي على مستوى المنظمة.

أولاً: برامج تقييم الإدارة بالأهداف: وتضم برامج التقييم عموماً المراحل التالية:

1- وضع الأهداف : أي تحديد أهداف المنظمة وتأسيس خطة للسنة القادمة ووضع أهدافها وذلك يتم. وهي تقوم على مشاركة المرؤوسين للرئيس في وضع الأهداف والاتفاق عليها، ومن أهم توصيات التركيز على تفعيل الإدارة بالأهداف و تشجيع العاملين على إبداء رأيهم و تعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة¹.

2- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز تتمثل عادة في الأهداف العامة الطويلة الأجل، مثل عدد الوحدات الإنتاجية الممكن إنشاؤها في الأسواق الخارجية في فترة العشر سنوات القادمة ، ولكي تتميز هذه الأهداف بالواقعية ، يجب تحديدها على ضوء نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.

3- تطوير خطة عملية: حيث تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها وبذلك يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات فعلى ضوء الأهداف العامة (كنتائج تحليل المناخ الخارجي و الداخلي ، الرؤية ، الأهداف الاستراتيجية، توجهات في مجال التسويق و الإنتاج و التكنولوجيا)، تكون مسؤولية كل قطاع بالشركة أن يحدد الأهداف التفصيلية التي يجب عليه تحقيقها للوصول الى مستوى الإنجاز المحقق للأهداف².

¹ - محمد مبارك محمد الرشيدى ،مرجع سابق، ص ص 101- 102

² -علي السلمى ، مرجع سابق ، ص ص : 112-113.

4- القيام بمراجعة دورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط يتم إنشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن المنظمة تسيير على الطريق الصحيح وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها وتتم بقيام المديرين بمتابعة مدى التقدم في إنجاز الأهداف السابق تحديدها في جميع مستويات المنظمة .

5- تقييم الإنجاز السنوي: في هذه الخطوة يتم التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ومن ثم الإعداد للعام المقبل وذلك بإعادة النظر للأداء حيث يقارن المدراء الأداء الفعلي لكل موظف مع الأداء المستهدف أو التوقع تحققة، فإذا لم يتم تحقيق تلك الأهداف يجب أن يعرف الرؤساء الأسباب الناجمة عن الإنجاز الرديء.

6- التغذية العكسية: يتم من خلالها تقييم ومناقشة للتقدم وتصحيح الانحرافات والعمل على تفاديها كذلك المشاركة في وضع الأهداف و أساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ، ويؤدي هذا بالتعبية والى ارتفاع الإنتاجية و الأداء .

هذا ما ستوضحه دراسات سابقة للطالبة أكبال أسيا ليديه لدراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل (2009-2010) بالمذكرة المقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقة الدولية: التي أكدت العينة المدروسة وفق ما ورد في الجدول أدناه رقم (3،1)، أن الفضل في تحقيق المنظمة لخططها يعود إلى القائد والموظفين معا، بحيث بلغ عدد الأفراد الذين أجابوه بأن الفضل يعود إليهما معا 38 اي بنسبة (67.85 بالمائة)، وكانت اكبر نسبة عند رؤساء المصالح ، ورؤساء الأقسام ب (100 بالمائة) ، وأصغرها عند الإطارات بنسبة (55.55 بالمائة) . أما بالنسبة للإجابات التي تشير إلى ان الفضل يعود الى الموظفين لوحدهم فقد بلغ عددها 10 اي بنسبة (17.85 بالمائة)، وقد كانت اكبر نسبة عند الإطارات ب (27.77 بالمائة). أما النسبة المتبقية من أفراد العينة و المقدرة ب (14.28 بالمائة)، فهي تقر بان الفضل في تحقيق المنظمة لأهدافها وخططها ، يعود إلى التسيير الرشيد للقائد. وسجلت أعلى نسبة عند فئة التقنيين ب (19.04 بالمائة).

ومن خلال ذلك يتضح أن المنظمة تعتمد على القائد والموظفين لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويدل هذا على ان القائد يسعى إلى تحويل الموظفين للمشاركة ، والمبادرة، والأخذ بمبدأ التسيير الذاتي ، او الاعتماد على النفس ، والتعاون مع الآخرين في تحقيق خطط و أهداف المنظمة من خلال أدائهم المميز¹.

الجدول(1.3):التوزيع حسب إلى من يرجع الفضل في تحقيق المنظمة لأهدافها:

تقنين		رؤساء الفروع		رؤساء الاقسام		رؤساء المصالح		اطارات		النسبة	التكرار	يرجع الفضل في ذلك
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار			
19.04	04	16.66	01	00	00	00	00	16.66	03	14.28	08	الى التسيير الرشيد للقائد
19.04	04	16.66	01	00	00	00	00	27.77	05	17.85	10	الى الموظفين
61.9	13	66.66	04	100	100	100	06	55.55	10	67.85	38	الى الاثنين معا
100	21	100	06	100	100	100	06	100	18	100	56	المجموع

المصدر: أكبال أسيا ليديه، فعالية القيادة الادارية في عصر العولمة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقة الدولية ،جامعة الجزائر دفعة 2009-2010،ص: 174.

¹ - أكبال اسيا ليديه ،مرجع سابق ،ص174.

ثانياً، الوسائل و الأساليب التي تساعد على نجاح تقييم الإدارة بالأهداف:

لابد من إتباع بعض الوسائل و الأساليب التي تساعد على النجاح وتحقيق الأهداف الموضوعه لأسلوب الإدارة بالأهداف، وفيما يلي سنتعرف على بعض الوسائل و الأساليب التي هدفها هو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية من جهة وتطوير وتنمية العاملين من جهة أخرى.

1- القيادة التحويلية: تتضمن قيادة التحويل و التغيير، قيادة الجهد المنظم و المخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية و المادية و الفنية المتاحة للمنظمة.¹

ومما سبق نلخص القيادة التحويلية بأنها أسلوب فعال يساعد الإدارة بالأهداف من خلال تركيز هذا النوع من القيادة على الأهداف والتحديد الواضح لها من جهة وتحفيز وتشجيع العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم من جهة أخرى.

2- التمكين: هناك تعريفات عديدة للتمكين ، كل منها يدرس جانب معين ومن أهمها :

التمكين هو أسلوب إداري يقوم على الاهتمام بالعاملين ، ويتم من خلال منحهم درجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية في أداء العمل ، وسلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية ، وتسهيل مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرار، وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم ، وذلك لزيادة شعورهم بقيمتهم واستنفار طاقاتهم الكامنة وتفعيل قدراتهم الذاتية لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بكفاءة وفعالية ، كما يعرف أيضا على انه العملية التي يتم بموجبها إعطاء او منح العاملين السلطة ، المهارات ، الحرية... للقيام بوظائفهم.²

وهو أيضا العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

¹ - محمد ياسين حسون ، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة أعمال قسم ادارة اعمال جامعة دمشق ، 2016 ، ص : 34 .

² - زايدى وسام ، مرجع سابق ، ص 38 .

من خلال هذه التعاريف ، نلاحظ إن أهم النقاط التي يركز عليها أسلوب التمكين هي:

- حرية التصرف والاستقلالية في أداء العمل ، ممارسة الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية.

- المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، تفعيل القدرات الذاتية للعاملين لتحقيق الأهداف.

ومنه يتبين أن أسلوب التمكين ييسر نظام الإدارة بالأهداف كونه يركز على حرية التصرف وتحمل

المسؤولية والمشاركة، هذه المرتكزات تعتبر شروط أساسية لنجاح الإدارة بالأهداف.

3- تفويض السلطة: هي نقل السلطة من الرئيس إلى الرؤوس مع تخويله صلاحية اتخاذ القرارات في المهام التي فوضها إياه و تحمل المسؤولية الناتجة عن امتلاك السلطة¹.

أي قيام المدير بتفويض جزء من صلاحيته الى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري ، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي يقوم بها .

أما في النظام الإدارة بالأهداف فتفويض السلطة يكون بقدر الهدف ، والمقصود هنا ان السلطة يجب ان تكون بقدر المسؤولية ، فيجب عند تحديد هدف معين لبعض الأشخاص ان يمنح من السلطات ما يكفي لإنجاز مهامه ولا يحاسب إلا بقدر التزامه بمسؤوليته في التنفيذ.

4- بعد الرقابة الذاتية: تتمثل الرقابة الذاتية في الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد وذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف والتي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة².

ان اكبر ميزة للإدارة بالأهداف هي انها تمكن العامل من الرقابة على أدائه. وتقييم الأداء هو أهم خطوة تستند عليها الإدارة بالأهداف لمعرفة تحقق الأهداف من عدمها، وكذلك معرفة المشاكل والعقبات، الأخطاء من جهة ، ومعرفة الانجازات والايجابيات من جهة أخرى.

¹ - فوزية بوقطف ، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة سكيكدة 2009، ص 09 .

² - السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة ،دفعة 207/2008، ص 38 .

5- بعد الاتصال: ان بعد الاتصال كأحد أهم أبعاد الإدارة بالأهداف وله دور كبير في انتقال وفهم الأهداف التنظيمية ، مما يسهل عملية تنفيذها وتحقيقها بنجاح وفعالية، فالاتصال نشاط يستهدف تحقيق العمومية و الانتشار لفكرة أو موضوع عن طريق انتقال المعلومات و الآراء بين الأفراد و الجماعات ¹.

وتكمن أهميته ودوره في الإدارة بالأهداف في إنها مفتاح الإدارة الفعالة ،وذلك كونها تساعد على انتقال المعلومات المختلفة عن الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عبر المديرين والأقسام والوحدات وهذا الانتقال يكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا.

ومن أساليب التقييم الخاصة بمنهج الإدارة بالأهداف أسلوب نظام التنقيط والذي يعتبر من احد المعايير الجزئية مرتبطة أساسا بطبيعة ومتطلبات العمل ، والذي تطرقت إليه الطالبة بعجي سعاد في مذكرة نيل شهادة الماجستير في موضوعها تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لدراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة -منطقة سطيف دفعة 2006-2007 من خلال بطاقة التقييم -التنقيط الخاصة بكل فقة المدرجة في الجدول التالي:CLPنفطال مسيلة ²

الجدول رقم(3،2):المعايير الجزئية الخاصة بالإطارات ودرجاتها

المعايير	المعايير الجزئية	الدرجات
حجم العمل(30)	- كمية العمل المقدم	08
	- المعرفة بالعمل وتخطيط المهام	08
	- القدرة على التكيف مع الوظيفة	08
	- روح المبادرة والمسؤولية	06
جودة العمل(50)	- كفاءة التنفيذ	25
	- القيادة	15
	- الاجتهاد في العمل	05

¹ - بسام عبد الرحمان المشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن ، 2015، ص25 .

² - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف،مسيلة2006/2007،ص106

05	-البحث على المعلومات وطرق العمل -الاستعداد والقدرة على إقامة علاقات إنسانية	
----	--	--

المصدر: بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 106

يلاحظ من الجدول رقم (2،3) إن درجة معيار جودة العمل أكبر من درجة معيار حجم العمل في حالة الإطارات، حيث يمثل معيار كفاءة تنفيذ المهام المعيار الأهم من بين المعايير ومعظم هذه المعايير هي عبارة عن عناصر تتعلق بسلوك الإطار المتعلق بأداء الوظيفة، كالقيادة، الاجتهاد في العمل، إضافة إلى عناصر تتعلق بشخصية الإطار كالاستعداد والقدرة على إقامة علاقات إنسانية، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، أما معدلات الأداء والتي تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الإطار، فهي ممثلة في كمية العمل المقدم وجودة هذا العمل.

المطلب الثاني: تقييم مهارات العمال في ظل الإدارة بالأهداف:

تكمن أهمية الموارد البشرية في رفع كفاءة المنظمة وقيامها بمهامها لأنها تتصف بالجدية و المهارات التي تعكس قدرة المنظمة في المنافسة و الإبداع و الابتكار بفضل المهارات يمكن صنع الفارق بين المؤسسات لأن الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات هم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية .

أولاً: المهارات و أبعاد الأداء البشري: المهارات عملية محددة ومركبة للأداء إلى جانب محددات أخرى ، واعتبرت محددات الأداء البشري محصلة تفاعل قدرة الفرد على القيام بالعمل ورغبته فيه و بيئة العمل لأنه ينتج أساساً من :

-المهارات التي يملكها الفرد، و المعارف التي يستعملها في عمله.

-مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد .

-مستوى تنظيم العمل و الوسائل المتاحة لذلك.

فرغم أن الأفراد يملكون المهارات إلا أن ذلك غير كافي لوحدها بل لا بد من تحفيز الأفراد وتشجيعهم على اكتساب المهارات وتطويرها ووضعها في إطار عمل مناسب ودفعهم للعمل مع ضرورة وجود تنظيم مناسب ويجب أن يكون ملائماً لإنجاز العمل بدقة¹.

فقياس الأداء البشري والحكم على مستواه وفقاً للأبعاد التالية السلوك الإبداعي للفرد ، المواظبة على الدوام ، الدقة و الجودة في إنجاز المهام العلاقات مع الآخرين .

ثانياً : تعريف تقييم المهارات: وتعرف عملية تقييم المهارات بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية ، المعارف العملية ، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل، إذن فإن عملية تقييم المهارات تساهم في إظهار أفضل مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.²

¹ - شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015، ص157.

² - سميرة هيشر ، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة بسكرة 2015 ، ص110.

في دراسة لعمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة ، سنة 2006 ،¹ في دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

إن الهدف من التقييم هو معرفة نقاط الضعف حيث اجاب 68 فرد أي بنسبة 35% في حين يرى 12 فردا آخرين أي بنسبة 15% إن الهدف هو معرفة نقاط القوة و الجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (3،3) : ، تقييم الاداء حسب منهجية التنقيط.

الفئة		إطار مسير		إطار سامي		إطار		عون تحكيم		المجموع	
الهدف		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
معرفة نقاط الضعف للمرؤوسين		100	02	100	05	75	24	90,24	37	85	68
معرفة نقاط القوة للمرؤوسين		0	0	0	0	25	08	9,76	04	15	12
الاثنين معا		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع		100	02	100	05	100	32	100	41	100	80

المصدر: لعمار بن عيشي، مرجع سابق، ص154

¹ - لعمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، سنة 2006، ص 154

ثالثا: مستويات المهارات وشروط تقييمها:

تعتبر عملية تقييم المهارات عملية هامة فهي تبرز نقاط قوة ونقاط ضعف العامل داخل المنظمة ،ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات، ويجب توفير جملة من الشروط مهما كانت مستويات المهارة .

1-مستويات المهارة : تحدد المهارة على ثلاث مستويات¹:

أ-مهارات التقليد : أو المحاكاة و هي المهارات التي تسمح للعامل بإنجاز النشاطات بتقليد كفاءات العمل أو التكرار، بحيث يكون العمل أوتوماتيكيا يتم حسب إجراءات خاصة معروفة في هذا المستوى يكفي الفرد بإعادة الفعل ، وهذا لا يستوجب معارف واسعة .

ب-مهارات الإسقاط : وتسمى أيضا مهارات التحويل حسب هذا المستوى فإن الفرد يواجه وضعيات عملية غير متوقعة ولكنها تشبه نوعا ما وضعيات سابقة فنقوم بعملية الإسقاط باللجوء الى القياس

ج-مهارات الإبداع : يواجه الفرد مشكلات او وضعيات جديدة لوم يعرفها من قبل ، في هذه الحالة لا يمكنه التقليد أو الإسقاط بل يجب عليه البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات أي عليه أن يبدع ، استنادا إلى رصيده المعرفي و مؤهلاته حيث تسمح له بتحديد العناصر أو النقاط الأساسية للوضعية وهذا المستوى من المهارات التي تبحث عنه المؤسسة لأنه يسمح لهل بتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى .

كما أن المهارات الاستراتيجية تساهم في تحقيق الإبداع و الابتكار بالإضافة إلى تحقيق المرونة التنظيمية وتجسيد قيادة فعالة.

2- شروط تقييم المهارات: قبل شروع المؤسسة في عملية تقييم المهارات يجب أن تقوم بتوضيح وتحديد مجموعة النقاط التي تعتبر شروط تحدد مدى فعالية هذا النظام ومن أهمها²:

أ-تحديد مجالات وغايات التقييم بمعنى:

¹-قطاف فيروز ، نوال شنافي ، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية ، العدد 04 - سبتمبر 2015 . جامعة بسكرة ، ص : 41.

²- سميرة هيشر ، مرجع سابق، ص ص 114-115.

-المجالات مثل: المهارات أو المعارف (النظرية العملية و السلوكية)، الأداء، الخبرة في مجال ما ،أي تحديد موضوع التقييم.

-الغايات :ماهية الغاية أو الهدف من هذا التقييم تطوير الحركة الداخلية، تصميم نظام المكافآت،

ب-ترك مجال للاحتجاجات والملاحظات المناسبة.

ج-تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي

د-تحديد مرجعيات المهارات المطلوبة التي يتم التقييم على أساسها مثل :مرجعيا تحسب المهام.

رابعا: الأهمية المتنامية للمهارات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية :

تزايد أهمية المهارات يوما بعد يوم لتميزها بالليوننة ،الإبداع ،سرعة رد الفعل وسبق التغيرات فهي عامل أساسي لنجاح المؤسسة لأنها مورد استراتيجي مسؤول عن خلق القيمة وإضافتها ويتضح دورها المتنامي والأساسي في تفوق المؤسسة نظرا لخصائصها المنفردة .

ولأن المهارات هي مصدر تحقيق الميزة التنافسية على المؤسسة الاهتمام بها أكثر وتوفير كل الإمكانيات والسبل التي تسمح باستغلالها الاستغلال الأمثل والعمل على تسييرها بما يسمح بخلق استراتيجية وذلك من خلال¹ :

1-اختيار أفضل الانماط التنظيمية لتحقيق التعاون والتناسق بين المهارات .

2-التشجيع على البناء الجماعي للمهارات لأنها النواة التي تميز المؤسسة .

3-العمل على تطوير المهارات بتكثيف التكوين والتدريب .

4-إن الاهتمام بالمهارات يساعد على خلق المهارات الاستراتيجية القادرة على الإبداع و الابتكار .

أما سياسات تحسين المهارات باعتبارها عوامل مساهمة في التنمية كسياسات التعليم و المهارات تساعد على الاستجابة الى قوى التغيير الخارجية و تسيير قوى عاملة مدربة فالهدف من سياسات تطوير المهارات هو بدء و مواصلة عمل انمائية ديناميكية .

¹ - قطاف فيروز ، نوال شنافي ،مرجع سابق ، ص: 44 .

بناء المؤهلات الفردية و القدرات الاجتماعية : عملية التعلم وبناء المؤهلات عملية تدريجية و طويلة الأمد ، وتتبع هذه العملية مسارا محددًا وتستند الى القاعدة المعرفية القائمة وتنمو على نحو تدريجي ولا بد ان يكون الفارق بين مستوى المؤهلات الموجود و النشاط الواجب اتقانه صغيرا بحيث يتيح تعلم المرحلة اللاحقة .¹ وقد أكدت الباحثة سميرة هيشر في دراسة للمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة - عمر البر ناوي- بسكرة ، سنة 2015. أن العمال يبذلون جهدهم للحفاظ على سمعة المركز بنسبة 100 % وكذا تنفيذ التعليمات بدقة والحرص على استغلال موارد المركز و كذا الاستعداد لبذل المزيد من الجهد .

وترى الباحثة إن نتائج التقييم لها مصداقية عالية للأسباب التالية :

-اطلاع الموظفين في المركز على نتائج تقييمهم وإتاحة الفرصة لهم فيما تستخدم هذه النتائج وكشف نقاط القوة و الضعف في مهارات كل فرد داخل المركز .

-الإضافة إلى تعريف بالمهارات التي يحتاجها للقيام بعمله .²

المبحث الثاني: اثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على اداء ومهارات العاملين:

ان الاهتمام بأداء العاملين في المنظمات المعاصرة نابع عن إقناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الانجازات العلمية والتقنية والإنتاجية ، حيث إن نجاح اي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بأداء العاملين .

فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح ،ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التدريب والحوافز وأثره المتنامي في تنمية المهارات و القدرات للعمال ،وهذا ما سوف نتطرق إليه في مبحثنا هذا وفق مطلبين .

¹ -منشور لمكتب العمل الدولي الدورة 97 ، التقرير الخامس ، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية ، الطبعة الأولى، 2008 ، ص 95 .

² - سميرة هيشر ، مرجع سابق ، ص 267.

المطلب الاول : اثر التدريب على اداء ومهارات العاملين :

باعتبار التدريب على انه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد تهدف إلى إنتاج المهارات وتنميتها وتطويرها ومنع تقادمها. وكذلك عرف على انه الجهود الهادفة الى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العاملين¹ .

أولاً : دور التدريب في تطوير مهارات العاملين:

يعتبر دور التدريب في تحسين أداء العاملين العمود الفقري للمؤسسة ،والذي يمكننا استنتاجه من خلال معرفة الدافع الأساسي للالتحاق بالتدريب والذي وضحته دراسات سابقة والتي نتناول منها كنموذج : إجابات أفراد عينة لموظفين بإذاعة المسيلة والتي يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم(3،4)الدافع غلى أهمية التدريب في الإذاعة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الدافع الأساسي للالتحاق بالتدريب
33.33	8	تطوير المعارف
25	6	العمل يتطلب التدريب
16.66	4	الابتعاد عن جو العمل الروتيني
25	6	تجديد المعلومات
100	24	المجموع

المصدر: فاطمة الزهراء كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم الاتصال والإعلام، دورة ماي 2017، ص75.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين ان الدافع إلى أهمية التدريب والالتحاق به يتمثل بالدرجة الأولى في تطوير المعارف وهذا بنسبة 33.33 بالمائة والدافع الثاني والثالث المتمثل في طبيعة العمل تتطلب ذلك ولتجديد المعلومات بنسبة متساوية لكل منهما قدرت ب 23.8 بالمائة، ونسبة 16.66 بالمائة

¹ - خالد عبد الرحمان الميثمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 1999، ص200

الابتعاد عن جو العمل الروتيني، وإن دلت النسبة على شيء إنما تدل على أن التدريب أهمية كبيرة في تطوير معارف ومهارات الموظفين وتحسين الأداء العام للإذاعة، وكاستراتيجية أساسية تعمل الإذاعة من خلاله على مسايرة التطور وعلاج نقاط الضعف وتغيير سلوكيات موظفيها وتحسين الأداء ومن هذا المنطلق يتضح لنا دور التدريب في تحسين أداء العاملين في العناصر التالية¹:

1-زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

2-يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3-يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية .

4-تحقيق الميزات التنافسية من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذا الميزات، وكمثال عن ذلك الجدول الموالي لدراسة ميدانية سابقة بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك يوضح مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء:

الجدول رقم(3،5):مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء

المساهمة	عدد العمال	النسبة المئوية %
يساهم	84	91.31
لا يساهم	8	8.69
المجموع	92	100

المصدر: توفيق درويش، مرجع سابق، ص189

¹ - فاطمة الزهراء كرم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم الاتصال والإعلام، دورة ماي 2017، ص75.

يكشف لنا هذا الجدول عن رأي العمال عن مدى مساهمة عملية التدريب في تحسين الأداء من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها بأن أغلب العمال أجابوا بمساهمة التدريب في تحسين الأداء وذلك بنسبة 91.31 بالمائة مقابل الذين أجابوا بعكس ذلك 8.69 بالمائة هذا ما يفسر بأن لعملية التدريب أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء.

وفي هذا يقول المثل "فاقد الشيء لا يعطيه" فالعامل غير المدرب والذي لا يتقن القيام بعمل في تخصص معين فإنه يفسده أكثر مما يصلحه.¹

ثانياً: علاقة التدريب وطرقه لتقييم أداء العاملين: والتي تتمحور فيما يلي :

1-التدريب وعلاقته بتقييم أداء العاملين: يهدف تقييم التدريب الى معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه من خلال محورين أساسيين:

أ-تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية ، فمن خلال عملية التقييم يتم التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك ،بمعنى ان يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وفقاً للخطة ،وهذا يشمل تقييم الاحتياجات التدريبية ،وآلية تصميم البرنامج التدريبي ، وكفاءة المدرب ،واستفادة المتدرب ،ووسائل التدريب المستخدمة وباقي اجزاء البرنامج التدريبي.

ب-تقييم تحقيق اهداف التدريب التطبيقية ،ويتم خلال عملية التقييم للتأكد من نقل أثر التدريب ،المهارات ،المعارف ،السلوك(الى واقع العمل الميداني بوجه عام ،او حل مشكلات معينة)، كما يتم التأكد أيضاً من ان العائد من التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد.²

وتعتبر أهداف عملية التقييم كالتالي:

-تحديد ما إذا كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية الأولية التي عقدت من أجلها التدريب.

-تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.

¹- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة تلمسان، دفعة 2006-2007، ص 190

²- احمد طرطار ،الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1993، ص 88.

-تحديد ما إذا كان هناك عائد جيد على الاستثمار للمجهود التدريبي.

-معرفة وتحديد من هي الشريحة التي يمكن ان تستفيد من البرامج التدريبية .

-اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والاستقصائيات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط

التدريبي.

-تحديد الوحدات والأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية .

-تجميع معلومات تفيد في تخطيط أو تسويق البرامج التدريبية.

-تحديد مدى ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات المنظمة والأفراد.

-بناء قاعدة معلوماتية اساسية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية.

ويمكن توضيح طرقها في الجدول التالي من دراسات سابقة.

2- طرق تقييم أداء العاملين من خلال العملية التدريبية: إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة ،تتطلب

من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها

المؤسسة باتباع طرق أهمها¹ :

أ- **قائمة معايير التقييم :** عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير

في أداء العاملين بما في ذلك الإطارات والعمال بجميع رتبهم ، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع

المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في العمال، حيث تقوم هاته المعايير على اسس تستوجب

تحديد الأفراد للتدريب، ومن خلال الجدول الموالي لدراسة سابقة لمؤسسة توزيع وتسويق المواد

البتروولية المتعددة نوضح أهم هاته الأسس:

¹-مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية سعيدة)،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية ،جامعة سعيدة ،2016/2015،ص149

الجدول رقم(3،6): أسس تحديد أفراد التدريب

النسبة المئوية %	عدد التكرارات	الأسس
37.5	9	نتائج العمل والأداء
25	6	حسب احتياجات المؤسسة
8.33	2	عندما تتغير ظروف العمل
4.17	1	كثرة الأخطاء في العمل
4.17	1	بشكل عشوائي
-	-	صفات شخصية
12.5	3	إدخال الات جديدة
8.33	2	عند النظر الى الترقية للعامل
100	24	المجموع

المصدر: فاطمة الزهراء كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال والإعلام، دورة ماي 2017، ص 79.

يلاحظ من الجدول رقم (3،6) ان أسس تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء المتدربين تعتمد على نتائج العمل بنسبة 37.5 بالمائة لتدريب موظفيها ، ثم حسب احتياجات المؤسسة بـ 25 بالمائة كمؤشر ثاني ، ليلها نسبة 8.33 بالمائة لكل من تغيير ظروف العمل والنظر الى ترقية العامل ، ثم 4.17 بالمائة لكل من كثرة الأخطاء في العمل وبشكل عشوائي ، فنتائج العمل تساهم في تحديد المتطلبات الأساسية للتدريب لمواجهة المنافسة وتحسين مهارة العاملين¹.

ب- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن الى الأقل أداء ، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير ، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.

¹فاطمة الزهراء كريم، مرجع سابق، ص 79.

ج - طريقة التوزيع الإجباري : أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة ، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

وبصفة عامة يمكن تلخيص طرق تقييم الأداء بعد التدريب في جدول موالي لدراسة سابقة حول عينة موظفين بإذاعة المسيلة:

الجدول رقم (3،7): طرق تقييم الأداء بعد التدريب

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الطرق
12.5	3	مقابلات
4.17	1	اختبارات شفوية كتابية
20.83	5	لا يتم تقييمهم
20.83	5	استطلاع آرائهم
33.33	8	نتائج عملهم
8.33	2	معايير السلوك
100	24	المجموع

المصدر: فاطمة زهراء كريم، مرجع سابق، ص 83

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه يتم تقييم الأداء بعد التدريب عن طريق الاعتماد على نتائج العمل بنسبة 33.33 بالمائة لقياس كفاءة التدريب ومدى تحقيقه لأهداف مسطرة ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه في الأفراد ونسبة 20.83 بالمائة لكل من استطلاع آرائهم ولا يتم تقييمهم ، ثم عن طريق المقابلات بنسبة 12.5 بالمائة ، ومعايير السلوك بنسبة 8.33 بالمائة ، وعن طريق الاختبارات الشفوية والكتابية بنسبة 4.17 بالمائة ، ويتبين ان الإذاعة تعمل على متابعة موظفيها بعد التدريب ، وهذا من شأنه أن يساهم في تحديد استراتيجيات جديدة لتطوير مواردها البشرية ، وتقييم مستوى تقدم أداءه لوظيفته

، وإدراكا منها إلى أن أهمية التقييم تعد جزء مهم في العملية التدريبية والتي تهدف بالأساس إلى تطوير وزيادة الفعالية للإستفادة من النتائج المنتظرة.¹

المطلب الثاني: اثر الحوافز الوظيفية على أداء العاملين:

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على التصورات التي تشوب حوافز الأداء، حيث يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحده لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة .

أولا: أشكال حوافز الأداء ومتطلباتها: والتي تحدد انطلاقا من المعايير والأسس الخاصة بمنح الحوافز في المؤسسة والمستندة الى دراسات سابقة بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك والموضحة في الجدول التالي :

الجدول:(3،8)معايير وأسس منح الحوافز في المؤسسة

معايير منح الحوافز	عدد العمال	النسبة %
الأداء الجيد للعمل	26	20.15
الجهد المبذول ونوعيته	36	27.9
الأقدمية والخبرة	18	13.95
احترام قواعد العمل	15	11.63
إنتاج أكبر كما ونوعا	19	14.74
السرعة في الأداء	15	11.63
المجموع	129	100

المصدر: توفيق درويش، مصدر سابق، ص248

¹فاطمة الزهراء كريم، مرجع سابق، ص83

يبين لنا هذا الجدول أسس ومعايير منح الحوافز في المؤسسة، ومن خلاله يتضح لنا أن أهم المعايير المعتمدة لتقديم ومنح الحوافز سواء كانت مادية او معنوية، الجهد المبذول ونوعيته بنسبة 27.9 بالمائة يليها الأداء الجيد للعمل بنسبة 20.15 بالمائة وبدرجة ثالثة أكبر إنتاج بنسبة 14.74 بالمائة تليها الأقدمية والخبرة بنسبة 13.95 بالمائة وفي الأخير احترام قواعد العمل والسرعة في الأداء بنسبة 11.63 بالمائة لكليهما.

مما يبين لنا مدى اعتناء المؤسسة بنوعية الجهد وكميته وهو ما يطلق بمنح المرد ودية بالإضافة إلى الاعتناء بكمية الإنتاج و الأقدمية وبما أن كمية الإنتاج تدخل في إطار ما يسمى بمنح المرد ودية فإن القانون يعطي الحق للعمال ذوي الأقدمية في المنح وذلك مكافئة على ولائهم للمؤسسة والمحافظة على الخبرة التي اكتسبوها مع مرور الزمن لأدائهم على عكس العمال الجدد الذين ليست لهم من الخبرة ما يسمح لهم بالقيام بالعمل على أحسن وجه، كما أن لحسن السيرة واحترام مواعيد العمل والمواقيت وعدم الغياب دور كذلك في دفع المنح كحافز يساهم في تحسين أدائهم ومكافئة لهم على حسن سيرتهم وأخلاقهم المهنية.

ومن خلال هذه المعايير يتضح أن الحوافز عنصر مهم في تطوير أداء العاملين والتي تستدعي متطلبات وأشكال نتطرق إليها فيما يلي :

1- أشكال حوافز الأداء: يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات تتمثل فيما يلي :

أ- الحوافز الفردية: تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود او مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدى، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلوات إضافة مكافآت التقدير الفردية والتي تشمل على الرحلات والسلع المجانية، وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على ان تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل فيما يلي :

- تحديد مستويات الأداء الفردية: إذ يجب قياس أداء كل فرد من الأفراد وتحديد مستواه وذلك لأن لكل عامل مسؤوليات ومهام عمل تميزه عن الأفراد الآخرين.

- ان تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم: إذ يجب ان تنجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافئتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدى.

-إبداء رغبة المؤسسة بإيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد فيما ان الأفراد يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الآخر.

-التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة: إذ يجب ان تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين ، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير الفعالة.

ب-الحوافز الجماعية: تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أدائها فإن هذا سيؤدي الى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز شيوعا (حوافز الفرق) تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائلة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أدائها فإن هذا سيؤدي الى زيادة التعاون بين أفرادها وأكثر أشكال الحوافز شيوعا هي تشارك المكاسب /الأرباح ، ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وترتكز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة او تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

ج-الحوافز التنظيمية: تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود الى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم ، وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع العاملين لديها وتهدف الى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث العاملين عليه فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال :يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ العاملين على أساس الربح الكلي و الإنتاجية الكلية في المنظمة.¹

¹-مراس عبد القادر، الشيخ محمد،مرجع سابق ، ص52.

2-متطلبات حوافز الأداء:

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر ما يلي:

أ-ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة وثقافتها : حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات ،فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابطه مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم الدكتاتورية والاستبداد والتأكيد على القواعد والإجراءات والتمسك بها فإن برنامج الأداء التي تعتمد الحوافز فيه على المرونة والعمل الجماعي لن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

ب-توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب ان يتم ربط المكافآت التي يحصلون عليها فبما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأهم عليه يجب على المنظمات ان تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافآت على أساسه مرتبط بأهدافها ،وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها.

ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافآت مناسبة دوما وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل عملية تحديد المكافآت عادلة أمر شبه مستحيل.

ج-إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقدا أو بسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافآت لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

ويفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على العاملين فهمه في غالب الأحيان غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على العاملين أنفسهم بالذات إضافة إلى ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة¹

ثانيا: خطوات وطرق وعلاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين : سنتطرق الى أهمها فيما يلي:

1- خطوات وطرق تحفيز العاملين : لضمان أداء أفضل ولا بد من إتباع الإدارة لخطوات وطرق أهمها:

أ-خطوات تحفيز العاملين :

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي :

-مساعدة العاملين على التوسع :فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى ،وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة المدير عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .²

-وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل :قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ،وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول ،مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم ،وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء ،وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

-تعيين حجم مسؤولية العاملين :هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم.

¹ - سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص374

² - توفيق درويش ، مرجع سابق، ص243

-مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب اغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في التوقعات للأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء. سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء جيد.

-توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

-الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكد للعاملين الأقل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

-استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العمل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

ب-اهم طرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم:

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب ان تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي:

-تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد.

- المشاركة في العمل :إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته. وهذا ما دعمته دراسات سابقة نذكر منها الجدول التالي:

-تعديل السلوك :حيث يتم تغيير افعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوب فيها وأياً في حاجة إلى التغيير ، ولقد اثبتت الدراسات أن الشناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب ،وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين ، وكمثال عن هذه الدراسات يوضحها الجدول الموالي الخاص بتباع الإدارة لأسلوب العقوبات:

-توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض ان الافراد يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.

2-علاقة الحوافز بالتدريب ومهارات العمال: والتي فصلها وفق الترابط والتكامل فيما بينها فيما يلي:

أ-علاقة الحوافز بالتدريب :يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن ان تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها اداء الفرد اثناء العمل ،وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم او إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية ،وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب .

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها ان تعمل على إشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة ،وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله ،كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص ،إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على

حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيز

ب- علاقة الحوافز بتحسين الأداء: إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان التحفيز لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه (أداء مرتفع=القدرة على الأداء *الرغبة في الأداء). وبدون وجود هذه الرغبة في الاداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.¹

دون ان ننسى الحوافز المادية والتي تعتبر حوافز مكملة لتحسين مهارات العمال وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي لدراسة سابقة لآراء عينة من شركة التركيب الصناعي بوفاريك:

الجدول رقم(3،9):نوعية الحوافز الأكثر فعالية في تحسين الأداء

الحوافز	العدد	النسبة
المادية	8	8.7
المعنوية	3	3.26
الإثنين معا	81	88.04
المجموع	92	100

المصدر: توفيق درويش، مرجع سابق ، ص241.

يوضح هذا الجدول آراء العمال في أنواع الحوافز الأكثر فعالية التي تساهم في تحفيز العمال لبذل الجهد في تحسين أدائهم للعمال ومن خلال المعطيات الموضحة فإن أكثر الحوافز فعالية هي الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية معا وذلك بنسبة 88.04 بالمائة تليها الحوافز المادية بنسبة 8.7 بالمائة وفي الأخير الحوافز المعنوية بنسبة 3.26 بالمائة.

¹- مراس عبد القادر، الشيخ محمد، مرجع سابق، ص56

هذا ما يمكن تفسيره بأن غالبية العمال لا يمكن تحفيزهم لبذل الجهد بتقديم الحوافز المادية كأجر أعلى مثلا بدون مراعاة لمشاعرهم وتقديرهم واحترامهم ، مما ينعكس سلبا على أدائهم.¹

ولهذا فالجمع بين الحوافز المادية والمعنوية له أثر فعال في دفع العمال لتطوير وتحسين أدائهم لعملهم بطريقة جيدة وفعالة.

كما هناك فئة من الناس تزداد فاعليتهم في العمل وبذل الجهد على قدر مقابل مادي الذي يحصلون عليه فكلما ارتفع الأجر كلما زاد بذل العامل للجهد وما الإضرابات والاحتياجات السائدة في المؤسسات الجزائرية أغلبها تتمحور حول زيادة الأجر بالقدر الذي يلي الحاجيات والمتطلبات المعيشية السائدة في المجتمع.

كل هذا يؤكد فعالية الحوافز مهما كان نوعها يتطلب الاعتناء و الاهتمام بها من طرف المسؤولين على المؤسسات الجزائرية للحصول على تجاوب العمال مع الأوامر والقرارات التي تساهم في تطوير وتحسين مهارات العمال بصفة خاصة وتطوير وتحقيق فعالية المؤسسة في المجتمع بصفة عامة.

¹توفيق درويش، مرجع سابق ، ص 242.

خلاصة الفصل:

من خلال تطلعاتنا على الدراسات الميدانية المختلفة التي تم إجراؤها في مؤسسات مختلفة تبين أنها لها وجهة واحدة ووحيدة تسعى إلى تطوير وتلبية حاجياتها من خلال الاهتمام بالعمال وتطوير مهاراتهم وتوليهم المكانة الأكبر من خلال تلبية رغباتهم المتعددة، ومن خلال هذا الهدف تسعى كل منظمة من إتباع طريقة الإدارة بالأهداف بتقديم أشكال الحوافز والتدريب للارتقاء بالمورد البشري، حيث كانت النسب متفاوتة لكل منظمة في تلبية هاته الحاجيات وبطرق مختلفة معنوية ومادية متكاملة فيما بينها والتي كانت عبارة عن وجهة نظر عينات من الأفراد للمجتمع المدروس، وبالتالي يمكن القول أن الطرق والأساليب متعددة للوصول إلى الحوافز الأكثر فعالية في تحسين الأداء وتطوير كفاءات ومهارات العمال.

خاتمة

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

إن الظروف الديناميكية الراهنة تفرض على المنظمة استخدام كل إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية ، أفضل استخدام ، والبحث عن الأساليب الإدارية الأنسب التي تساعد على ذلك ، وأسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر من أفضل الأساليب التي توصل العاملين والمنظمة معا إلى مستوى متميز وعال من الأداء ، كيف لا وهو الأسلوب الذي يحول الأهداف العامة لإدارة المنظمة إلى أهداف شخصية تكمن في تطوير مهارات العاملين، ولن يتحقق هذا التميز دون وجود تعلم تنظيمي الذي أصبح في وقتنا الراهن ضرورة حتمية بالنسبة لكل المنظمات باختلاف وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها من أجل اكتساب خاصية المرونة و التكيف باستمرار مع المتغيرات الجديدة ، هذه المرونة لا تتحقق إلا كفاءة قيادة الإدارة وتحسين أداء العمال واكتسابهم لمعارف جديدة.

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال بحثنا هذا أن المنظمة التي تريد التميز والنجاح وتحقيق أهدافها باستمرار ، لابد من أسلوب إداري يسير هذه الأهداف بفعالية بين مختلف المستويات التنظيمية ولن يتحقق ذلك إلا بأسلوب الإدارة بالأهداف الذي يجمع من خلال أبعاده وخطواته الأساسية مجموعة من الأساليب الإدارية كالتدريب والتحفيز ، ولن نجد أفضل من هذه الأساليب كأدوات تنمي قدرات العمال بما في ذلك القياديين منهم والمنظمة ككل، لذا فلإدارة بالأهداف دور واضح في تطوير مهارات العمال والتحول نحو منظمة ناجحة.

بعد الدراسة النظرية ومقارنة عدة دراسات في مجال الإدارة بالأهداف ، بينت معظم الدراسات أنه يوجد أثر لأسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء ومهارات العمال في مؤسسات ، وهذا يدل نجاعة أسلوب الإدارة بالأهداف ، لتحقيق أهداف وتحسين الأداء لعمال بالدرجة الأولى، وأداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية.

الفرضية الرئيسية:

يؤثر أسلوب الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العمال فهي طريقة تؤثر على أداء العامل فتحسن من مردوديته .

خاتمة

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: ضرورة تطبيق الإدارة بالأهداف لأنها تساهم في تطوير مهارات وأداء العاملين وهذا من خلال النتائج المتحصل إليها من طرف المؤسسات .
- الفرضية الثانية: يختلف استيعاب نظرية الادارة بالأهداف حسب مؤهلات العمال فطريقة تطبيقها من طرف مدير مصلحة تختلف عن العامل .
- الفرضية الثالثة: يتم تطبيقها في مختلف المستويات الادارية سواء الادارة التنفيذية ، الوسطى أو الادارة العليا .

نتائج البحث:

- تبنى أسلوب الإدارة بالأهداف لأي منظمة إيماناً منها بدوره في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل على جميع على جميع المستويات يضمن لها التفوق والنجاح.
- وعى المنظمة بمدى أهمية تطوير مهارات العمال يقودها إلى البحث عن الطاقات الكامنة لدى موردها البشري وإظهارها لتحسينها واستخدامها في مختلف عملياتها التنظيمية.
- يساهم تحديد الأهداف في تطوير المهارات الشخصية والإدارية لدى القادة .
- يساهم التدريب والتحفيز في تبادل وتطوير آراء العمال .
- تعتبر الوسائل والأساليب اللازمة للإدارة بالأهداف نقطة تقاطع بين كل من أسلوب الإدارة بالأهداف وتقييم أداء العمال .
- الاتصال بين القادة والعمال له دور فعال في انتقال المعلومات نحو مختلف المستويات التنظيمية، حيث يضمن من خلاله كسب معارف أكثر.

خاتمة

- ان مساهمة تقييم الأداء تنمية مهارات العمال تتجلى في الاستفادة من التعلم من الأخطاء ومحاولة تفاديها وتطوير المهارات من أجل تجنب الأخطاء.

- الدوافع والحوافز تدفع إلى تحقيق الأهداف ، فهي تعمل على التعلم من أجل تنفيذ هذه الأهداف.

- اهتمام المؤسسة بالكفاءات ومحاولة تطويرها وتنميتها لتصبح أفضل قيادات في المؤسسة دلالة على معرفتها بأهمية العمال فيها، وما يحققه لها من نجاح وتحقيق الأهداف.

التوصيات:

-تحديث استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف ، وذلك من خلال توضيح رسالة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي لجميع عمال المنظمة ، بالإضافة إلى تشجيع الرقابة الذاتية التي تعتبر أساس الإدارة بالأهداف.

- مشاركة قصوى في وضع الأهداف والتخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة وذلك في جميع مستويات التنظيم.

-تمكين العمال لتحديد وتنفيذ الأهداف ، ومنحهم فرصا للتدريب والتكوين يساعدهم على فهم الأهداف وادائها بشكل جيد وصحيح.

-تعزيز قنوات الاتصال مما يساعد أعضاء المؤسسة على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية في ان واحد.

-العمل على تنمية اداء العمال وبصورة لا تجعلهم عبئا مضاعفا إلى أعبائهم الشخصية واليومية.

-وضع الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف.

افاق الدراسة:

في الختام يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته هاته الدراسة والمتمثل في "دور الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات العمال " أفرز مجموعة النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع، ولكن تبقى مجموعة من النقاط التي قد أغفلتها هذه الدراسة ، ذلك اننا قمنا بدراسة طرق النجاح للعنصر البشري فقط وذلك بسبب الإطار الزمني المحدود للبحث، وبالتالي يشكل هذا النقص حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وأكثر تفصيلا.

قائمة المراجع

قائمة المصادر :

أولاً: باللغة العربية:

1-الكتب:

- ابراهيم درويش ، الإدارة العامة بين النظرية والممارسة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1975.
- أحمد سقر ، إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان، 1983.
- أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1993.
- أردواي تيد ، فن القيادة والتوجيه وإدارة الأعمال ،ترجمة محمد عبد الفتاح ابراهيم ،دار النهضة العربية ، القاهرة، 1965.
- بلال خصص ،القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2010.
- ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسى ، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
- حازية زعتر ، أصول التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 1998.
- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة ، دار هومة ، الجزائر، 2005.
- حسن إبراهيم بلوط ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2005.
- خالد عبد الرحمان الهيثمي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى ،دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1999.

قائمة المراجع

- خالد عبد الرحمان الهيثمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 1999.
- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع ، 2008.
- سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2007.
- سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس 44 شارع، القاهرة، 1986،
- صالح بن أحمد التويجري، ويسألونك عن الادارة ، الرياض، الطبعة الثانية، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع ، 2013.
- صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات التربوية وأسسها ومفاهيمها،، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972.
- عبد الكريم درويش وليلى تكللى ، أصول الإدارة العامة ، المكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 1979.
- عبد الملك بن عودة، الإدارة العامة والسياسة، الطبعة الأولى ،مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1963.
- علي سلمي، الإدارة المصرية، رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1979.
- علي سلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار الغريب، القاهرة، 1999.
- علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية و التطبيق، دار النشر، مكتبة غريب، القاهرة، 2008.
- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في قيادة التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- محمد سرور الحريري، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- محمد شحماط ، المدخل لعلم الإدارة ، الطبعة الأولى، دار الهدى ،عين مليلة ، الجزائر ،2010.
- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2003.
- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ،دار النشر الوراق،عمان،الأردن،2013
- نواف كنعان ،القيادة الإدارية ، الطبعة السادسة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ،1999.
- 2-أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية:
- اكبال اسيا ليدية،فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقة الدولية، جامعة دفعة2012-2013.
- السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، دفعة2007-2008.
- الضب الزهرة ، تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ،مذكرة نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة،دفعة2012-2013.
- باباه ولد سيدان،دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة تلمسان، دفعة2009-2010.

قائمة المراجع

- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة تلمسان، دفعة 2006-2007.
- زايدي وسام، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب ارسولورميتال-عنابة-)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، دفعة 2014-2015.
- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، دفعة 2006-2007.
- سليم طق، علي عبيد ، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير، جامعة تبسه ، دفعة 2015-2016.
- سميرة صولح ، دور المعرفة في تحسين الأداء البشري ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، دفعة 2012-2013.
- سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2015.
- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2015.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، بسكرة، دفعة 2001-2002.
- علي بن عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

قائمة المراجع

- عمار بن عشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة نيل شهادة ماجستير تخصص علوم تجارية ،جامعة مسيلة،2006.
- فاتن جمعي لبنى بوصيدة، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية(دراسة حالة شركة اسمنت بتبسة)، مذكرة نيل متطلبات شهادة الماستر،جامعة تبسة،2006
- فاطمة الزهرة كريم، أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،جامعة،دفعة2017-2018.
- فردوس بن عزة ،دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ،مذكرة نيل شهادة الماستر ،جامعة الجزائر،دفعة2017-2018.
- فوزية بوقطف،أثر تفويض السلطة على فعالية القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة2009.
- قرمات النوري، تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية و دوره في تحسين اداء مديريات الشباب والرياضة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه(دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق)،جامعة مسيلة،2019.
- محمد توفيق ،محمد شبير، واقع تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية،2015.
- محمد مبارك محمد الرشيدى ،أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية لدولة الكويت)رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال،2014.
- محمد ياسين حسون ، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة أعمال قسم ادارة اعمال جامعة دمشق ، 2016 .

قائمة المراجع

-مراس عبد القادر ، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية سعيدة)،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة سعيدة، دفعة2015-2016.

-موسى بني سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاءات لمديري المدارس، رسالة الماجستير تخصص الإدارة التربوية، جامعة مؤتة،لبنان،2008.

-نجيب سبع ، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة بسكرة، الجزائر،2016-2017.

-هبال عبد المالك ،دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ،دفعة2005-2006.

3-المجلات:

-أحلام محمد شواي ، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة بابل، العراق،المجلد4.

-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7،الجزائر:2019

-أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء(بحث ميداني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق،المجلد205، الإصدار 2016،20.

-سارة زرقوط ، الادارة بالنتائج ودورها في تحديث الادارات العمومية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة 20 اوت1955، سكيكدة 2021.

-قطاف فيروز، نوال شنافي ،دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة بسكرة، العدد4 ديسمبر2015

قائمة المراجع

-مايسة فتحي عبد اللطيف أحمد ،رانيا السيد ابراهيم ابو العينين، أثر تطبيق مبادئ الادارة بالأهداف على اداء العاملين في الفنادق، مجلة كلية السياحة والفنادق ،عدد6 ديسمبر2019.

-مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة بابل علوم الصيرفة والتطبيقية ، العراق ، العدد1، المجلد: 25، 2017

-مرزوقي مرزوقي، خالد ادريس، تسيير الابداع والابتكار، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر ، ادارة الاعمال، جامعة الوادي، 2016-2017.

-منشور لمكتب العمل الدولي، الدورة97، التقرير الخامس، مهارات من اجل تحسين الانتاجية ونمو العمالة والتنمية، الطبعة الأولى، 2008.

4-المراجع بالأجنبية:

-Akhemakem.la dynamique du control de gestion.paris.2^{ème} éd.

-Leonard-d-white introduction to the study of public.4th ed.