

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## آثر التخطيط على تحسين الأداء في المنظمة

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

-د/العياشي قرطي

من اعداد الطالبتين:

- مريم مسعودي

- أشواق قمر الزمان التجاني

### لجنة المناقشة

أ.د شويحة يوسف ..... رئيسا

أ.د العياشي قرطي ..... مشرفا

أ.د قرزو بغداد ..... مناقشا

السنة الدراسية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

وكما ورد في الاثر (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

فالشكر موصول لكل

من ساهم من بعيد أو قريب في إنهاء انجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الأستاذ: **لعايشي قرطي**

عن قبوله الإشراف على هذا العمل

بصدره الرحب وخلقته الرفيع الذي خص بالكثير من العناية

من خلال جملة الملاحظات والإرشادات والتوجيهات

من مرحلة اختبار البحث وطوال فترة انجازه فلك

كل العرفان والامتنان وجزاك الله عنا خير الجزاء

مريم/أشواق

# اهداء

اهدي تخرجي الى النور الذي أنار دربي و الذي بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي  
سلام النجاح والذي العزيز سيدي الطاهر التجاني والى من اخص الله الجنة تحت قدميها  
و غمرتني بالحب و الحنان و اشعرتني بالسعادة و الامان هي حياتي و كل عمري والدتي  
العزيزة لالة عودة سحنون

الى خالتي حبيبتي التي كانت خير سند في مشوار الدراسة و امي الثانية خيرة سحنون

الى زوج خالتي رحمة الله عليه الطاهر بن يحيى

الى من قاسموني افراحي و احزاني اخوتي " أمينة-خديجة-ملاك-عرايبي-شايب-حسن-  
زوبير"

الى احفاد العائلة "سيدي علي- عمارية-ايلا"

الى من جمعني بهم منبر العلم و الصداقة زميلاتي الذين اكن لهم اسمى عبارات المحبة  
"مريم -جميلة-هناء-ام الخير-فريحة"

الى جميع اساتذتي الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي شكرا من القلب

أشواق قمر الزمان تجاني

# اهداء

الحمد لله الذي وفقني في عملي هذا لأهديه إلى كل من يحبونني وأخص بالذكر

إلى علمتني وكانت دائما شمعة تضيء دربي أمي الغالية

إلى من سهر من أجلي وكان عوناً لي أبي الغالي حفظهما الله ورعاهما

إلى زوجي العزيز ياسين بوروبة

وأمي الثانية فاطمة

إلى إخوتي وأخواتي حبيب وزوجته

واسماعيل وفاطمة وكاتيا ونوسة وكنزة

والكتاكيت الصغار نورهان، هيثم، تسنيم، حمزة، نور الهدى

إلى من جمعني بهم منبر العلم و الصداقة زميلاتي الذين أكن

لهم اسمى عبارات المحبة سلمى - جميلة - هناء - أشواق - رشا

إلى جميع اساتذتي الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي شكرا من القلب

مريم مسعودي

المحتويات	رقم الصفحة
شكر.....	
إهداء.....	
مقدمة.....	أ-هـ

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للتخطيط

تمهيد.....	08
المبحث الاول : مفهوم التخطيط.....	09
المطلب الاول : تعريف التخطيط و اهميته.....	09
المطلب الثاني: التطور التاريخي للتخطيط.....	12
المطلب الثالث: انواع و مراحل التخطيط.....	13
المطلب الرابع :مزايا و معوقات التخطيط.....	19
المبحث الثاني: مفاهيم الاساسية للتخطيط الاستراتيجي.....	21
المطلب الاول :مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	21
المطلب الثاني: خصائص و مستويات التخطيط الاستراتيجي.....	23
المطلب الثالث: اهمية و خطوات التخطيط الاستراتيجي.....	25
خلاصة الفصل.....	33

## الفصل الثاني: علاقة التخطيط بالأداء

- 35.....تمهيد
- 36.....المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول الاداء
- 36 .....المطلب الاول : مفهوم الاداء و انواعه
- 39.....المطلب الثاني : اهمية و اهداف الاداء
- 42.....المطلب الثالث: أنواع الأداء
- 45.....المطلب الرابع: معوقات الاداء
- 46.....المبحث الثاني: محددات الاداء و العوامل المؤثرة فيه
- 46.....المطلب الاول : محددات الاداء
- 49.....المطلب الثاني: عوامل المؤثرة على الاداء
- 50.....المطلب الثالث: تحسين الاداء
- 55.....خلاصة الفصل :

## الفصل الثالث: علاقة التخطيط بالأداء

- 57.....تمهيد :
- 58.....المبحث الاول: تقييم الاداء
- 58.....المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء
- 61.....المطلب الثاني: اهمية و اهداف تقييم الاداء
- 66.....المطلب الثالث: طرق تقييم الاداء
- 68.....المبحث الثاني: الرقابة على الاداء
- 69.....المطلب الاول: تعريف الرقابة اهمية، الاهداف، الخصائص

73.....	المطلب الثاني: مراحل و خطوات الرقابة.....
76.....	المطلب الثالث: مجالات استخدام الرقابة.....
78.....	المطلب الرابع: معوقات نجاح الرقابة.....
79.....	خلاصة الفصل :
81.....	خاتمة.....
84.....	قائمة المراجع .....

ملخص الدراسة

# مقدمة

## مقدمة :

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل و المتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار و البقاء و الا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء.

إن الحاجة للتخطيط أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوبا للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة من ناحية، أيضا طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

إن الحديث عن التخطيط يدفعنا للحديث عن الإدارة الاستراتيجية التي أصبحت ضرورة ملحة و حتمية إن ارادت المنظمات زيادة قدراتها التنافسية و تطوير أدائها و استمرارها، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

يعد الأداء وتقييم الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط و التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وغيرهم ، حيث أن التطبيق الناجح لأساليب تقييم الأداء يعد أحد أهم عناصر نجاح وتطور المنظمة.

## أولا : أهمية و أهداف الدراسة:

أ- أهمية الدراسة: إن الأهمية العلمية في موضوع دراستنا تكمن في ما يلي :

- معرفة أهمية عملية التخطيط في المنظمة الذي يمثل حجر الاساس لكل منظمة لزيادة و استمرار حياتها المهنية .

• أهمية التخطيط و إنعكاسه على أداء هذه المؤسسات الفاعلة في المجتمع و أهمية عنصر الاداء لانه يحتاج مهارات و حسن تسيير و تنظيم و تدريب لأداء فعال و جيد داخل المنظمة بما يتوافق و متغيرات البيئة.

• معرفة أهمية العلاقة بين كل من التخطيط و الاداء و أبرز مدى الارتباط الفعال بينهما و إبراز أهمية و خصائص و دور كل منهما على المنظمة و فعاليتها و إنعكاس ذلك على البيئة الخارجية لها و على الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

تكمن الأهمية العملية في موضوعنا في الاجابة على الإشكال المطروح بدرجة اولى و بلورة العلاقة بين التخطيط و الأداء و معرفة اهم الفواعل المؤثرة عليهما .

ب-أهداف الدراسة: إن الغرض من هذا البحث هو تحقيق الاهداف التالية :

- الاجابة عن أولا على الإشكالية المطروحة .
- إبراز أهمية عملية التخطيط داخل المؤسسة و إنعكاسه على الأداء.
- إبراز مختلف انواع التخطيط و إختيار الاحسن بما يتناسب و أهداف المؤسسة .
- معرفة خصائص كل من التخطيط و الاداء و الاهداف المرجوة منهما .
- معرفة كيفية تحسين عملية التخطيط و كيف يؤثر على الأداء في المنظمة .
- إبراز مدى أهمية الرقابة على الأداء .
- إبراز علاقة التخطيط الجيد و الفعال الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة بصورة جيدة .

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع :

إن اهتمام أي باحث و رغبته في تناول موضوع ما مبني على إعتبرات موضوعية و ذاتية ترتبط بالباحث و توجه إهتماماته و ميوله نحو موضوعات معينة ترتبط بموصفات موضوع الدراسة من حيث قيمته العلمية و العملية و بمدى تميز الموضوع عن غيره و ما يضيفه من قيمة في المجال الذي يتناوله الموضوع .

أ/ الأسباب الموضوعية :

من بين الأسباب الموضوعية لتناول هذا الموضوع هو محاولة تقديم صورة تحليلية عن أهمية عملية التخطيط داخل المنظمات و كيف ينعكس ذلك على أدائها داخل و خارج المنظمة و الدور الذي

تقوم به هذه الاخيرة في مختلف الظروف و أيضا أن أنشطة قياس أداء الموظفين يرتكز على خصائص ترتبط بالقيم التنظيمية و بأداء العمل ، ولهذا أردنا من خلال هذه الدراسة الربط بين التخطيط و الاداء بشكل يوضح مدى الارتباط بينهما و كيف يؤثر احدهما على الاخر .

#### ب/ مبررات ذاتية :

من بين الأسباب الذاتية التي دفعت بنا لإختيار الموضوع هي الميول الشخصي لمثل هذه الدراسات المقارنة في حقل إدارة الموارد البشرية و تنوع مجالها و إختلاف موضوعاتها و أيضا محاولة معرفة مدى تأثير عملية التخطيط على أداء المنظمة و كيف يساهم التخطيط الجيد في جعل أدائها فعال و ذو نتائج كبيرة و أيضا معرفة عكس ذلك من خلال سوء التخطيط و كيف ينعكس على عمل المنظمة ، و كذا الرغبة في تنمية مصطلحاتنا و معرفتنا لكلا الجانبين .

#### ثالثا: الدراسات السابقة :

##### أ/ الدراسة الاولى :

دراسة الباحث كريس اشتون بعنوان :تقييم الأداء الاستراتيجي (أداء العاملين و إرضاء العملاء) تهدف الدراسة الى إبراز العلاقة بين أداء العاملين و علاقته باستراتيجيات العمل خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن قياس أداء الموظفين يتم في صورة عملية مرحلية إنتقالية .
- أن مقاييس اداء الموظفين لابد ان ترتبط و تتكامل مع أهداف العمل .

##### ب/ الدراسة الثانية :

دراسة الباحث مكاوي علي و مكاوي عبدالعالي عنوان الدراسة : دور التخطيط في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية البيض ، حيث ركزا في موضوعهما على مفهوم التخطيط الاستراتيجي و التنمية المحلية . وقد هدفت الدراسة الى :

إبراز مفهوم التخطيط و إبراز خطواته ثم مفهوم التنمية المحلية اهدافها و مقوماتها ، أما في الجانب التطبيقي فقد تم التطرق الى الخطوات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية في ولاية البيض

فتحدث عن الأساسيات الفعل التنموي و التمويل و المشاركة في التنمية المحلية و كختم للبحث كما بدراسة ميدانية حول الولاية و محاولة إبراز دورها في التنمية المحلية للبلاد .

رابعاً : إشكالية الدراسة :

إن عملية التخطيط ذات أهمية بالغة حيث تنتهجه الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة فهي الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد ان تعمل و ماذا يجب عمله و ذلك عن طريق الموارد و تحديد الاهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها و تصميم البرامج و تحديد الخطوات و الاجراءات و القواعد الازمة في إطار زمني محدد على ضوء التوقعات المستقبل و العوامل المؤثرة المحتمل وقوعها ، حينما يتم وضع خطة غدائية او إنتاجية أو تسويقية فهنا يجب توقع و إستشراف المستقبل بالإعتماد على تحليل المتغيرات الحاضر التي تلعب دورا أساسيا ، و هذا الامر الذي يحدد مدى فعالية اداء المنظمة على عكس سوء و غياب التخطيط يجعل الامور تسير بعشوائية و ارتجالية مما يؤدي لسوء إستغلال مختلف الموارد و منه ضياع الجهود و سوء الاداء و من هذا المنطلق نطرح الاشكالية التالية :

- كيف تساعد عملية التخطيط في تفعيل أداء المنظمة ؟

ومنه تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

-الاسئلة الفرعية:

- ما أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمات؟
- ما أهمية التخطيط في عملية تقييم الأداء؟
- كيف تساهم الرقابة في نجاح أهداف التخطيط؟

خامساً : فرضيات الدراسة :

- كلما كان هناك تخطيط جيد كلما انعكس ذلك على الأداء.
- تتمثل أهمية التخطيط بالنسبة للمنظمات في إعداد معايير للأداء.
- يعتبر التخطيط شرط اساسي و إجراء أولي لعملية تقييم الأداء
- نجاح التخطيط و زيادة الأداء مرتبط بوجود آليات رقابية فعالة في المنظمة.

## سادسا : منهجية الدراسة :

تتطلب هذه الدراسة عدة مناهج التي تلائم طبيعة الموضوع وهي كالاتي :

## أ- الإطار النظري للدراسة:

المدخل السلوكي الذي يعتمد على دراسة مختلف السلوكيات التنظيمية على مستوى الافراد او الجماعة سواء كان داخل او خارج المنظمة.

## ب- الاطار المنهجي للدراسة:

- المنهج التاريخي : يعد اساسي فهو في أغلب الحقول فمن المهم تتبع المراحل التاريخية و معرفة التغيرات التي مر بها مفهوم التخطيط .
- المنهج الوصفي: من اساليب التحليل و طريقة علمية لوصف الظواهر عن طريق جمع و تصنيف و ترتيب و عرض و تحليل و تفسير و تعليل و تركيب المعطيات النظرية و البيانات للوصول لنتائج علمية .
- المنهج المقارن : يقوم على تناظر متقابل او متخالف لابرار اوجه الاختلاف او تشابه بين التخطيط و الاداء .

## سابعاً : تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيم العمل الى ثلاثة فصول كل منها يشمل ما يلي :

الفصل الأول خصص للإطار النظري و المفاهيمي للتخطيط حيث تضمن المبحث الأول مفهوم التخطيط و التطور التاريخي له ، مراحل و أنواعه ، أما المبحث الثاني أنواع التخطيط من قصير / متوسط و طويل المدى.

الفصل الثاني الذي تم تخصيصه كإطار مفاهيمي للأداء جاء في المبحث الأول مفهوم الأداء الذي تناول تعريفه و خصائصه ، اهدافه و أهميته ، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثالث خصص لتناول علاقة التخطيط بالأداء حيث جاء في المبحث الاول تقييم الأداء الذي تكلم عن مفهوم تقييم الأداء ثم أهمية و أهداف تقييم الأداء ثم طرق التقييم ، أما المبحث الثاني فتناول الرقابة على الأداء جاء فيه تعريف الرقابة أهميتها و أهدافها ثم انواع و وسائل الرقابة .

#### ثامنا :صعوبات الدراسة :

- صعوبة التواصل بسبب الظروف التي يعيشها العالم عامة و بلدنا خاصة بسبب جائحة كورونا.
- كثرة المعلومات و المراجع الامر الذي صعب علينا تحديد الكثير من المعلومات التي يجب تناولها في الموضوع .
- عدم القدرة على إجراء الدراسة الميدانية بسبب جائحة كورونا على اعتبار ان هذا الموضوع ميداني اكثر من نظري.

**تمهيد:**

يعتبر التخطيط كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات ، حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها و تنفيذها من أجل التطور و التمييز و الاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع و الازدياد ، إذ أن التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي والسبيل الرئيسي لنجاح المنظمات و تحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحقيق قدراتها وإمكانياتها الحالية و المستقبلية و توفير متطلبات نموها و استقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يسهل عملية الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتهديدها و التخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف في المحيط الداخل.

**المبحث الأول: مفهوم التخطيط**

يعد التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها وهو من المصطلحات الشائعة ليس فقط في مجال العلوم الاقتصادية بل في مجال العلوم السياسية و الإدارية والاجتماعية .فالتخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تظم المشروعات الخاصة والمنظمات العامة بل والحياة الشخصية للأفراد.

**المطلب الاول: تعريف التخطيط و أهميته**

لقد وردت في تعريف التخطيط آراء كثيرة جميعها تتفق على أنه المسار الذي يحدد مسبقا من أجل تحقيق أهدافه معينة تلتزم الإدارة به وتعمل بموجبه.

**أولا-تعريف التخطيط:**

عرف التخطيط, بأنه التطلع للمستقبل والخطة هي الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا<sup>1</sup> كما يعرفه الدكتور سيد الهواري : "بأنه يمثل مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل و اتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها و العناصر الواجب استخدامها مادي كانت أو بشرية وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية<sup>2</sup> ".  
 أما جون تيري **tèri jon** يعرف التخطيط : " الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل, عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضروريات لتحقيق النتائج المنشودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الإسكندرية: لمكتب العربي الحديث سنة 1978 ، ط 5 ، ص 249

<sup>2</sup>- إبراهيم عبد شيحا ، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية: دار النشر المنشأة المعارف، سنة 2004 ، ص 155

<sup>3</sup>- بشير العلاق، مبادئ الإدارة العامة ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع سنة 2008 ، ص 96

ويعرفه هيلريجل hilrjal وسلوكم: "salokm بأنه يتصل بتلك العملية الرسمية التي تتألف من اختيار رسالة المنظمة.<sup>1</sup>

وأهدافها العامة للمدى القصير والبعيد، والأهداف الفردية المبنية على أهداف المنظمة، ومن ثم اختيار الاستراتيجيات والأساليب المرحلية لبلوغ تلك الأهداف ويلى ذلك تحديد وتوزيع المخصصات لذلك".

إذن فالتخطيط هو عملية متكاملة و متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر و التنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع و تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي.

### ثانياً-أهمية التخطيط:

- يحدد الأهداف الفرعية و الرئيسية للمنظمة.
- يصنع إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة
- يمكن للمنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية و الاستعداد لحلها
- يسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع المعايير وقياس الأداء لهذه المعايير
- يحقق رضا العاملين و زيادة إنتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة .
- يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

ويقول ماينز إن العوامل التي تجعل للتخطيط أهمية هي على النحو التالي :

- يساعد التخطيط على تقليل الغموض و التناقض عند العاملين و يجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم اكبر .

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم الإداري ،الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 ،سنة 2006 ،ص 159

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مرجع سبق ذكره، ص159-162

- يقلل التخطيط الجيد من إمكانية إصدار المدراء لقرارات اعتباطية شخصية فيها إضرار بمصالح التنظيم<sup>1</sup>.
- يساعد التخطيط التنظيمات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر سواء كانت داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية مما يقلل مخاطر المفاجآت والمعاناة الناتجة عنها .
- تؤدي عملية التخطيط إلى قرارات تأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات وهو أمر يعني عدم إهمال عدة بدائل مهمة.
- يساهم التخطيط الجيد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه.
- يساهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ مما يؤدي إلى التقليل من الإسراف في الوقت و النفقات.

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن استنتاج ان التخطيط هو عملية منهجية تتم ضمن اطار استراتيجي و بشكل منهجي يهدف الى تحديد المبادئ و الاهداف و الاولويات و بما يضمن التفكير فيما سيكون مستقبلا.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، سنة 2007 ، ص 43-44

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للتخطيط

النظر لعلم التخطيط على أنه من أحدث العلوم في العصر الحالي لا يعني بالضرورة عدم وجود ممارسات تخطيطية كان يؤديها الإنسان قديماً، فلا يمكن أن يصدق عاقل أن كل ما أنجزه الإنسان على الأرض كان عفويًا أو بمجرد الصدفة، فالإنسان بعقله الذي ميزه الله به عن سائر المخلوقات مارس كثيراً من عمليات التخطيط طوال حياته على الأرض بحسب مقتضيات الواقع والظروف، لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات متعددة مثل التدبير والتوقع والحيلة .

جاءت الإشارة إلى التخطيط واضحة في القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام، حيث فسر سيدنا يوسف عليه السلام رؤية ملك مصر بمشيئة الله تعالى بأن البلاد سوف تمر بسنوات قحط وجفاف ينعدم فيها الإنتاج، وحدد الهدف بالاحتياط لهذه السنوات وضمان مؤونة الناس واختيار الوسيلة التي تحقق هذا الهدف، وهي بناء احتياطي من الغلال عن طريق التحكم في الاستهلاك وادخار الفائض لسنوات القحط، فهي باختصار مجموعة من الإجراءات والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ظهر الاهتمام بالتخطيط بصورة متزايدة بعد الحرب العالمية الثانية، وبدأ يأخذ اتجاهات جديدة في فترة الخمسينيات من القرن العشرين، وهذا يعزى للتغير الذي طرأ على أغراض هذا العلم والتي كانت محدودة في بداية الأمر، كما رافق ذلك تغير في طريقة تتبع الظاهرة المدروسة<sup>1</sup> .

كما ظهرت في بداية الستينيات من القرن العشرين مناهج جديدة في التخطيط يمكن وصفها بأنها مركب تخطيطي اجتماعي، سياسي، اقتصادي، إضافة إلى التخطيط البيئي، وهذا النوع من التخطيط يركز على المشكلات البيئية، كالتلوث وتنظيم استغلال الطاقة،

<sup>1</sup> فريد بشير طاهر، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، ط 1 ، بيروت، لبنان، 1998 ، ص ص 76، 77.

ومن الاتجاهات الحديثة أيضا في الدراسات التخطيطية الربط بين التخطيط والسياسة، بمعنى آخر هل القرار النهائي في الخطة سياسي؟ أم قرار إداري؟ أم فني؟ كوسيلة لمعرفة مناهج الخطط المستخدمة في العالم .

منذ سبعينيات القرن الماضي حتى وقتنا الراهن يمثل الربط بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والأوضاع البيئية واستخدام الأرض أحدث استخدام الاتجاهات الحديثة في التخطيط، أي أن عملية التخطيط أصبحت مشتركة بين ذوي التخصصات الهندسية والمعمارية والبيئية، وذوي التخصصات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على اختلافها.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن استنتاج أن التخطيط هو عملية منهجية تتم ضمن إطار استراتيجي و بشكل منهجي يهدف الى تحديد المبادئ و الاهداف و الاولويات و بما يضمن التفكير فيما سيكون مستقبلا.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل التخطيط.

تستخدم المنظمات انواعا و مراحل مختلفة من التخطيط وفقا لأغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفقا لذلك على ضوء عدة معايير.

#### اولا: أنواع التخطيط.

يصنف التخطيط وفق المعايير وهي نطاق التخطيط والمدى الزمني للتخطيط:

1- **نطاق التخطيط:** قد يشمل التخطيط مستوى الدولة كلها وبذلك يعرف بالتخطيط، وإذا طبق على جزء منها عرف بالتخطيط الجزئي وينقسم إلى قسمين:

<sup>1</sup>-ثامر مطلق محمد عياصرة، التخطيط الإقليمي دراسة نظرية تطبيقية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، صص،

أ- **التخطيط القومي الشامل**: عرف هذا النوع في الدول الشيوعية وبوجه خاص في الاتحاد السوفيتي , ثم تبنته بعد ذلك الدول السائرة في طريق النمو باعتباره الوسيلة الفعالة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية , ويهدف إلى تخطيط كافة أوجه الحياة وسائر القطاعات , وذلك في خطة متكاملة.<sup>1</sup> تستجيب إلى الرغبات الوطنية في المجتمع .

ب- **التخطيط الجزئي** : يركز التخطيط الجزئي على قطاع معين من قطاعات الدولة , ويعتبر تخطيط أسهل من التخطيط الشامل , لكن هناك صعوبة في عزل إحدى القطاعات عن باقي القطاعات في عملية التخطيط الاقتصادي .

ت- **التخطيط الإقليمي**: أي مجتمع يتكون من أقاليم مختلفة ومتعددة من حيث الموارد المادية والبشرية كما ونوعا , والمسؤول الوحيد عن كل إقليم هي الدولة لكي يتم تحقيق التوازن في نمو الأقاليم في جميع أرجاء الدولة.

فالتخطيط المتخذ هو التخطيط من الأسفل إلى الأعلى أي بدراسة المطالب و الحاجات والإمكانيات لكل إقليم.<sup>2</sup>

## 2-المدى الزمني للتخطي:

التخطيط من حيث زمن الخطة يأخذ فترات زمنية محددة تأخذ الأشكال التالية:

الخطط قصيرة المدى أو قصيرة الأجل , الخطط متوسطة الأجل أو متوسطة المدى والخطط طويلة المدى أو طويلة الأجل.

أ- **الخطط قصيرة المدى أو قصيرة الأجل** : و تكون موضوع لمدة لا تزيد عن سنتين وفي معظم الأحيان تكون سنوية ويعتمد عمرها على أهدافها , فهناك خطط لا تزيد عن

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 113

<sup>2</sup>- حنا نصر الله ، الإدارة العامة ، عمان: دار زهران لنشر و التوزيع ، سنة 2010 ، ص113

شهر واحد أو عدة أشهر . وتمتاز الخطط قصيرة الأجل بالدقة والواقعية وصدق تنبؤات لقصر وقتها.<sup>1</sup>

ب- الخطط متوسطة المدى أو متوسطة الأجل : وتتراوح مدا ما بين (3-5) سنوات غالبا وتتكون من عدة خطط قصيرة المدى و قد تكون جزء من خطة طويلة المدى ،حيث إن عملية التخطيط عملية مستمرة تتألف من مجموعة من الخطط ، ولا تتوقف عند حد معين

ج-الخطط طويلة المدى وطويلة الأجل : يتفرق هذا النوع من التخطيط ما بين (15-30) سنة ، ومن مبرراته استغراق لمشاريع التنمية الضخمة كسدود و المصانع فترات طويلة ، والتي قد تؤدي إلى إحداث تغيير شاسع في الهيكل الاجتماعي وتركز الخطط طويلة الأجل على تحديد المشروعات الأساسية و دعم حفظ الإنتاج المقررة ، وتحديد الفروع الإنتاج الأساسية والرئيسية ، والتي يتخصص فيها الاقتصاد القومي وتحديد مستوى الارتفاع المطلوب لمستوى معيشة الأفراد في المجتمع ، وكذلك تحديد المتطلبات من إعداد وتدريب الكفاءات الإدارية الفنية.<sup>2</sup>

### ثانيا- مراحل التخطيط:

تقسم عملية التخطيط إلى المراحل الرئيسية التالية:

#### أولا- المرحلة التمهيديّة

تتناول هذه المرحلة مهمة جمع ومعالجة اكبر قدر متاح من البيانات و المعلومات المتصلة بعناصر الخطة أو المكونات الرئيسية لها ، والتي تتمثل أولا في الأهداف الموجودة والاستراتيجيات المتعلقة والتي من شأنها تحديد ما يمكن أن تكون عليه المنظمة

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 113

<sup>2</sup>- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع ص54.

في المستقبل وما يجب إن تكون عليه في هذا المستقبل ، كما تضم ثانيا السياسات الرئيسية والفرعية التي من شأنها المساهمة في تحقيق الغايات و الأغراض والمهام ، وتشمل ثالثا مجموعة اللوائح و الإجراءات التي تبين ما هو جائز ومشروع ، وأخيرا الخطط والبرامج والموازنات التي من شأنها تحديد الوسائل والأساليب التي يتعين الاستعانة ا وإتباعها في سبيل تنفيذ السياسات المقررة والخطط وبرامج<sup>1</sup>.

### ثانيا- تحديد الوضع المستهدف الذي يتعين تحقيقه:

ويتم هذا التحديد على أساس تصور المستقبل ببصيرة نافذة ، أين نحن الآن؟ وأين نود إن نكون بعد خمس سنوات مثلا؟ وذلك من خلال البيانات و المعلومات و الإحصاءات التي تم تجميعها عن الحاضر وما تؤدي إليه مؤشرات من توقعات لما سيكون عليه المستقبل ، ثم محاولة تضيق الفجوة بين التصور والتوقع في ضوء الإمكانيات المتاحة سواء مادية منها أم بشرية أم تقنية ، ومدى قدرتها على مواكبة التطور ، مع الدقة التامة في فهم المعلومات وسلامة استخدامها.

### ثالثا- تحديد الأهداف:

بمعنى تحويل وترجمة الوضع المستهدف الذي تم التوصل إلى صورته في المستقبل إلى أهداف تؤدي والى بلوغه ومن ثم يتعين تحقيقها .

وعملية تحديد الأهداف ليست سهلة إذ هي عملية ديناميكية معقدة تؤثر فيها إبعاد عديدة كما إنها عملية مستمر تخضع للتغيير والتعديل ضمن إطار من الظروف البيئية المحيطة .

<sup>1</sup> - محمود سامي المصري جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الاداري ، ط2، الكويت:مؤسسة دار الكتاب،سنة1991،ص،ص169-

**رابعاً - وضع برامج العمل :**

في هذه المرحلة يتم وضع الخطة أو برنامج العمل الشامل بما يتضمنه من مكونات رئيسية:

- الاستراتيجيات وهي تتصل بالغايات المقررة للخطة ، وما ينبغي إن تصير إليه المنظمة والأعمال فيها ، وهي مسألة صعبة بطبيعتها بسبب افتقار كثير من المنظمات إلى التفكير الاستراتيجي .
- السياسات وأساليب تنفيذ كل عنصر من عناصر الخطة ، بحيث يكون لكل من هذه العناصر برنامج الذي يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الهدف منه ويشتمل كل برنامج الأسلوب المناسب مثل خرائط العمل أو شبكات الأعمال وقوائم المهام المطلوب انجازها.
- المراحل الزمنية المتتالية أو المتداخلة لتنفيذ كافة البرامج و الخطط الفرعية التي يضمها برنامج العمل الشامل.

**خامساً- إقرار الخطة واعتمادها:**

لا تصح الخطة النهائية قبل إقرارها من سلطة مختصة أي اتخاذ قرار رسمي ، والغالب إن يسبق ذلك إجراء مناقشات بين هذه السلطات والجهاز المسؤول عن التخطيط على التأكد من بعض العوامل أو المبادئ الأساسية التي من شأنها ضمان نجاح الخطة ، مثل مبدأ وحدة التخطيط واستمراريته ومرونة الخطة ووضوحها وشمولييتها و واقعيتها و ملاءمتها علاوة على توفير كافة الإمكانيات الضرورية لوضع الخطة موضع التنفيذ ، علاوة على الهيكل التنظيمي المناسب لذلك .وبالقرار الخطة واعتمادها يتحول المشروع إلى خطة فعلية نهائية قابلة للتنفيذ بحسب البرنامج الزمني لها.

**سادسا- مرحلة تنفيذ الخطة:**

عقب اعتماد الخطة ، يتولى الجهاز المسؤول عن التخطيط على مستوى المنظمة توزيع الخطة بعد تجزئتها إلى كافة القطاعات و الأقسام والإدارات التي تضمها المنظمة والمسؤولية عن تنفيذ الخطة ، كل بحسب دوره المرسوم في البرنامج الشامل للعمل للبدء في وضعه موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

**سابعا-مرحلة تحليل نتائج الخطة :**

تعتبر هذه المرحلة من أهم وأدق مراحل التخطيط ، وفيها يفترض إن المعلومات والبيانات و الإحصاءات قد توافرت ، وأصبح من اليسير مقارنة النتائج التي تم انجازها بالأهداف المقررة ، على مستوى برنامج العمل الشامل ، مما يعطي دلالة صادقة حقيقية على مدى النجاح و الفشل في إعداد الخطة وقدر الدقة في تنفيذها ، ومن ثم الاستفادة بالخبرات المكتسبة من دروس هذه الخطة في ترشيد وزيادة فعالية إعداد وتنفيذ الخطط اللاحقة.<sup>2</sup>

ومنه نستنتج ان التخطيط قصير المدى يستمر لمدة تقل عن سنة الواحدة حيث يتم التخطيط لأهداف العامة ثم الانتقال الى التخطيط لكل جزء.

و مما سبق يمكننا ان نقول ان مراحل التخطيط ترسم أبعاد الاطار الذي يخص المنظمة مع رسم الخطة و مناقشتها و السعي لإدخال بعض التعديلات عليها إذا تطلب الامر هذا والقيام بتوزيع جميع المهام المطلوبة على الاشخاص الذين على صلة بكل من عمليتي التخطيط و التنفيذ ايضا.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع ، ص54.

<sup>2</sup>- محمود سامي المصري جمال الدين ،مرجع سابق ، ص 174.

**المطلب الرابع: مزايا و معوقات التخطيط**

يجب أن يتعرف كل فرد داخل التنظيم على الخطة المعدة وعلى الأهداف العامة وعلى السياسات لكي تسهل على الخطة.

**أولاً: مزايا التخطيط**

لا يمكن للأفراد المسؤولين عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم إن يقوموا بأعمالهم إذا ما لم يصبوا إليه التنظيم، وللتخطيط مزايا عديدة نذكر منها:

- نظراً لزيادة المشاكل والتعقيدات التي يصادفها التنظيم يحتاج إلى التخطيط بشكل واضح الذي يعتمد على التنبؤ الدقيق وذلك بقصد تخفيض الأخطاء والمشاكل التي قد يقع فيها المشروع.
- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.
- عن طريق التخطيط يمكن تخطيط الاحتياجات المالية بحيث يتمكن التنظيم من مقابلة التزاماته ويضمن عدم الوقوع في العسر المالي<sup>1</sup>.
- يساعد الخطط والبرامج على إعداد أهداف محددة للمستقبل وإقامة معايير ومقاييس لتقييم النتائج والقضاء على الانحرافات.
- يجمع التخطيط الحقائق ويبحث عنها، وبالتالي يحمي المديرين من اتخاذ القرارات السريعة، وتحمل الخطة معها مقياس لتحديد نتائج التنفيذ ولقياس طريقة الأداء للكشف عن الانحرافات أو عدم توازن و ذلك بغية إعادة هذا التوازن لكي تتماشى الخطة مع الظروف المستحدثة.

<sup>1</sup> - محمد السعيد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 259

## ثانيا: معوقات التخطيط

على الرغم من الثورة التكنولوجية وما قدمه المخططين من إمكانيات إلا أن عملية التخطيط لازالت تواجه مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تحد من فاعلة العملية التخطيطية والتي من أهمها:

- التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط حيث أنها تتطلب جهودا وأموالا طائلة قد لا تتوفر لدى الدولة أو المؤسسة حيث الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت هذه الأيام إذا كنا بحاجة لها بشكل دقيق في وقت قصير.
- صعوبة وضع تقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين .
- غياب المرونة عن الخطة ، بسبب عوامل داخل المنشأة أو سلوكيات لدى المدراء كما إن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة .
- عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته .
- مقاومة بعضهم للتغيير الذي تطالب به الخطة أو تحتاج إليه عملية التخطيط .
- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية .
- مشكلة الوقت حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة.

ويقول درويش إن عملية التخطيط تواجه في أحيان كثيرة مجموعة من المشكلات أو العقبات التي تؤدي بدورها إلى أضعاف فاعلية التخطيط أو إفشاله ، وعدم تمكينه من تحقيق أهدافه المنشودة واهم هذه المشكلات: محدودية التنبؤ وقصوره، التناقض والتعارض في المحتوى و الإجراءات ، غياب الشركة ، ورفض التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

في النهاية نستطيع القول أن جميع هذه الأسباب توضح لنا أن الحصول على خطط فعالة ليس عملية سهلة ولكن مع التعرف على هذه الأسباب يقلل مفعولها وتأثيرها.

ومنه نستنتج ان التخطيط هو عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل و كيف يتم هذا العمل، و يتضمن تحديد الأهداف و رسم الطرق و الخطوات اللازمة لبلوغها، و هو يتطلب قدرا كبيرا من وضوح الرؤية، و الدقة في التنبؤ باتجاه الاحداث او بما ستكون عليه الامور في المستقبل.

### المبحث الثاني التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية و الذي يصيغ هوية المنظمة و يبرر وجودها ، و هو مجموعة من المبادئ و الخطوات و الأدوات التي صممت لتساعد القادة و المديرين و المخططين أن يفكروا و يتصرفوا بشكل استراتيجي و هو الذي يساعد المنظمة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها و إرضاء الفئات المستهدفة، في ظل ما يحيط المنظمة من فرص و تهديدات بالبيئة الخارجية و نقاط قوة و ضعف في بيئتها الداخلي.

### المطلب الاول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية، وقد ازدادت أهميته بسبب العديد من المتغيرات، والتحديات المحلية، والإقليمية، والعالمية، وهنا لا بد لنا من توضيح أن الاستراتيجية تركز على العلاقة القائمة بين المشروع، ومحيطه الخارجي كالعوامل التقنية، والظروف الاقتصادية، وغيرها، علماً بأنه من الصعب تغيير القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، أو حتى العدول عنها وبالتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي، لا بد لنا من تعريفه.

عرف " drucker " بأنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات.

و يعنى التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل و الاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل نسبية الأثر على فهم و إدراك المديرين و لكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجيا ، فنجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايد ، و تعد الفترة الزمنية أكبر و تنسم الموارد و الإمكانيات المطلوبة بـكبر الحجم و القيمة.<sup>1</sup>

والتخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ، و رأس المال ، و الأصول الثابتة الخ....) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها - ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها الطويلة الأجل .و الواقع أن استراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به وخطوات العمل التي ستتبعها .

وهكذا نجد أن الاستراتيجية تساعد المنظمة في الإجابة على الأسئلة التالية : من هم عملاؤنا ؟ ما هو المنتج أو الخدمة التي سنقوم ببيعها ؟ أين سنقوم ببيع المنتج أو الخدمة التي نقدمها ؟ أن الاستراتيجية تتيح التعرف على ما يلي :

- مجال المنظمة ، فيما يتعلق بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها ، ولمن ؟.
- التحركات الاستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة ، مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق .

<sup>1</sup>- طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، سنة2ص، 44.

• أهداف العملية التي تأمل المنظمة بلوغها، على سبيل المثال نصيبتها في الأرباح أو السوق.<sup>1</sup> ذكر نموذج الدكتور مساعد للتخطيط الاستراتيجي لتبسيط فهم عملية التخطيط فهو نموذج عملي يسهل تطبيقه و لا يستخدم مصطلحات مثل الرؤية والغاية و الرسالة و السياسات و البرامج و الانكماش و التمدد و الفجوة و صياغة الخطة و التخطيط للتخطيط... و مصطلحات تخطيطية " تعقد " الموضوع فالمصطلحات المستخدمة فيه قليلة.<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج ان هذا النوع من التخطيط واحدا من المكونات الاساسية لإدارة استراتيجية و يعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلا ثم العمل على استعداد له.

### المطلب الثاني : خصائص و مستويات التخطيط الاستراتيجي

مثل أي وظيفة إدارية أخرى، يتميز بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزه عن التخطيط العادي.

للتخطيط الاستراتيجي عدة خصائص منها :

- يركز على البيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء و يعتمد على المعلومات الكمية و النوعية معا .
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطى -الدنيا ) عن مستقبل التنظيم و سبل نجاحه و تطوره و يرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

<sup>1</sup>- مكاوي علي، مكاوي عبد الكامل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية البيض-(مذكرة ماستر قسم العلوم 2 السياسية تخصص سياسة عامة وتنمية جامعة سعيدة ،سنة2016-2017،ص6.  
<sup>2</sup>-عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،سنة2010،ص106.

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة و التحليل و التوقع لاتخاذ أفضل القرارات ، أكثرها قابلة للتنفيذ .
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الأجل و تكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- إنه نمط من التفكير التحليلي و مدخل لتخصيص استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة
- إن التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل و لفترات زمنية طويلة الأجل عادة متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو.
- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة و إنما هو يعاون الإدارة في تحليل ووزن المخاطر المحتمل مواجهتها و الإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية و بأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية<sup>1</sup>.
- إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الديموغرافية و التكنولوجية والايكولوجية و غيرها ) والتي قد تؤثر تأثيرا مضادا على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي ) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور، الوادي،-مذكرة 1 ماستر،(قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،سنة2011،ص12  
<sup>2</sup>- رحمة زعبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة ، مذكرة ماستر،(قسم العلوم التسيير 1 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،سنة2014(ص35-36).

• إن التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعادا عديدة و متنوعة ،أهمها تحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل. وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الظروف و الواقف و تصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط و برامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

• يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف ،استراتيجيات واختيار المسار، أو الاستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية أذا في الاعتبار التطورات الخارجية و المخاطر و الموارد المتاحة ، كلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن هناك العديد من المتغيرات الاستراتيجية التي يتم التعامل معها.

ومنه يتسم التخطيط الاستراتيجي بعدة أشياء و يتميز بعدة أمور لرسم مستقبل التي تكون شاملة من كل الجوانب و منه يترتب عليه معرفة كل الخطوات المتخذة مستقبلا.

### المطلب الثالث : أهمية و خطوات التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تعيين خطوات تعتبر كمرشد و خطة فعالة من اجل تحقيق كل الأهداف المنشودة.

#### أ-أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي بمساعدته للمنظمات على ما يلي:

- التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا.
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي
- التمكن من مواجهة القيود و التهديدات التي تواجه المنظمة .

- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة<sup>1</sup>.
- تحسين المركز التنافسي للشركة في أجل طويل.
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.

يساعد على توجيهه و تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية .يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة و تحديد سبل استخدامها. وبصفة عامة ،فإن مدخل الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الاستراتيجية و تنفيذها<sup>2</sup>.

- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءات و الفعالية.
- التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية و تشخيص أثارها على حركة الإدارة و تحديد القيود التي تفرضها و الفرص المتاحة ، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.
- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مكاوي علي ،مكاوي عبد الكامل، نفس المرجع ،ص107-108.

<sup>2</sup>- بوزيان جواهر، مرجع سابق، ص12.

<sup>3</sup>- بوقليلة وهيبة، داودي رزيقة، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة عينة ولاية عين الدفلى، مذكرة 1 ماستر،(تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة،سنة2017)ص37.

**ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية :**

إن الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو تحقيق رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها، فالتخطيط الاستراتيجي المرور بالمراحل التالية:

-الرؤية الاستراتيجية ، الرسالة و الأهداف :

- الرؤية الاستراتيجية:

**1-تعريف الرؤية الاستراتيجية :**

هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها و أهدافها على المدى الطويل و القصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، و كذلك الظروف المنافسة و تحليل قواها الذاتية.

**خصائص الرؤية الاستراتيجية :** وتشتمل على الخصائص التالية

- الأهداف البسيطة طويلة الأجل: توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاهها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت و معايير و مستويات وأداء محددة .
- تحليل البيئة التنافسية: هو قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناءا على مشاهدات و دراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء و المنافسة .
- التقويم الموضوعي للموارد : هو إدراك الموارد الفعلية للمنظمة و طريقة استغلالها بشكل فعال.
- التنفيذ المؤثر للاستراتيجية : يتطلب توفر السيطرة و القيادة و يعني بذلك الهيكل التنظيمي و النظم الإدارية التي تتضمن الالتزام و التنسيق من جانب العاملين جميعا.

-تصميم الرؤية الاستراتيجية وهذا يتوجب ما يلي:

- الخيال و الابتكار ، و الذي يتطلب قدرا كبيرا من التعليم و التدريب المستمر لتحقيق ذلك.
- تحليل الظروف و العوامل المحيطة و القدرات الذاتية للمنظمة.
- أن تكون الرؤية من الممكن تحقيقها، وليست مستحيلة أو أحلاما لا تتفق مع قدرات أو بيئة المنظمة.

## 2-رسالة المنظمة:

### أ-تعريف رسالة المنظمة :

هي سبب وجود المنظمة واستمرارها و الأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة و الموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

### ب-خصائص الرسالة الاستراتيجية وهي كالآتي:

- الوضوح و البساطة التعبير و الدقة.
- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة.
- القابلية للتحويل إلى خطط و سياسات و برامج المؤسسة.
- الواقعية و الموضوعية.
- التطابق مع غايات المنظمة و أهدافها الاستراتيجية.

### ج-أهمية وجود رسالة المنظمة:

- تخدم الرسالة و بشكل سليم و بأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

- تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية و النشاطات التي يتعين القيام ا بشكل فوري وهذا يعني بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات.<sup>1</sup>

### 3-وجود الأهداف الواضحة :

#### أ-تعريف الأهداف:

هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها<sup>2</sup>.

#### ب-أهمية الأهداف :

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة و تعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة .
- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكوا تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تتناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال.

#### ج- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية :

#### -التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

يتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال بيئتها العامة و البيئة الخاصة كالاتي:

- أ- تحليل البيئة العامة: يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة بها كما يلي:

<sup>1</sup>- بوقليلة وهيبية، داودي، مرجع سابق، ص37

<sup>2</sup>- أحلام صدار، ريم زدايرية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر،(تخصص إدارة 1 أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة،سنة2015،ص13.

- القوى الاقتصادية : تؤثر العوامل الاقتصادية مباشرة على الجاذبية المبدئية لعدة استراتيجيات.
- القوى الاجتماعية و الثقافية و الديموغرافية و البيئية : تؤثر بصورة ملموسة على غالبية المنتجات و الخدمات و الأسواق و العملاء .
- القوى السياسية: إن القوى السياسية تمثل فرص أو تهديدات لكل المنشآت.
- القوى التكنولوجية : تؤثر بصورة ملموسة على السلع و الخدمات و المنشآت و أسواقها و المديرين و العمليات الإنتاجية و الممارسات التسويقية و المركز التنافسي.
- القوى التنافسية : إن تجميع و تقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع استراتيجية ناجحة.

ب-تحليل البيئة الخاصة: إن التأثير المتبادل بين الطرفين المنظمة و العوامل المحيطة بها وهي:

- تهديدات بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة، زيادة الطاقة و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد.
- المنافسة بين الشركات القائمة: في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، و أي تصرف منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى.
- التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة.
- قوة المشترين على المساومة : تؤثر من خلال مساومة الأسعار من حيث رفعها أو تخفيضها من حيث الجودة .

- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: هي جماعات مصالح من البيئة الخاصة للمنظمة و تختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

#### - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية :

إن المتغيرات الحاكمة لمضامين و أطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي و كذلك الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

- الهيكل التنظيمي : بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت ، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يعكس العلاقات بين أقسامها و الصلاحيات و المسؤوليات و شبكات الاتصال.

- الثقافة التنظيمية : تعرف بكوا مجموعة من القيم و التقاليد التي تحظى بالقبول و كذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد و المدراء ، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات و التوقعات و القيم السائدة بين أعضاء المنظمة و تنتقل من جيل إلى جيل.

#### ثالثاً: تحديد البدائل الاستراتيجية و الاختيار الاستراتيجي :

يهتم التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات و تحليلها و وضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة و تقويمها.

- تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد الدراسة و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، و التي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة و التي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

<sup>1</sup>- أحلام صدار، ريم زدايرية ، نفس المرجع، ص16.

-الاختيار الاستراتيجي : هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل المنتخبة ، و القيام بتقويم تلك البدائل وفق المجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة.<sup>1</sup>

ومن مطلبنا نقول ان لتخطيط الاستراتيجي يجب أن يرافق كل مرحلة وكل خطوة من مراحل وخطوات وضع وصياغة وتنفيذ سياسة الدولة ، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في رسم الصورة وتحديد المسار للدولة للسير بالاتجاه الصحيح ، وتحقيق الانسجام بين مكونات تلك السياسة.

ومنه نستنتج ان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تنفيذ الخطوات التي تحدد الاهمية و لمعرفة ما يجب تحقيقه بوضع نقاط اساسية والتي تعد من ذات اولوية بتحديد المسؤوليات أي معالجة الاستراتيجيات بوجود راس مال بشري من الموظفين.

<sup>1</sup>- أحلام صدار، ريم زدايرية ، نفس المرجع ،ص16.

## خلاصة الفصل:

يعد التخطيط من أهم الوظائف الأساسية للإدارة العليا والتي تعنى بوضع خطة واحدة أو أكثر من الخطط التفصيلية تهدف إلى خلق التوازن الأمثل بين حاجات المنظمة والموارد المتاحة لهذه المنظمة وتحدد عملية التخطيط الأهداف القصيرة والطويلة المدى، وتضع الخطط العملية المناسبة بغية تحقيق هذه الأهداف، وتوفير الوسائل المادية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تعمل الإدارة العليا على مراقبة وتوجيه العاملين على تنفيذ هذه الخطط في تسلسلها الصحيح، ومن الجدير بالذكر أن التخطيط لا يقتصر على الدولة أو المنشآت والمنظمات الضخمة فحسب، حيث إن جميع المشاريع الاقتصادية مهما صغر حجمها أو كبر بحاجة إلى التخطيط، كذلك على مستوى الأسرة أو الفرد، فالتخطيط ضروري لتحقيق أي هدف فردي أو جماعي.

**تمهيد:**

تعتبر عملية الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها إدارة الاستراتيجية لمراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار التعيين،... إلخ.

نظام الأداء في المنظمة يهدف إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد العاملين ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار بحيث أن تفهم الأداء من الوظائف المسندة لإدارة الاستراتيجية ال يعنى أنها المسئول الوحيد على إنجازه فال بد أن تنسق بينها وبين مديري المنظمة المسؤولين عن الأداء، لكن تنفرد إدارة الاستراتيجية بتصميم ووضع الإطار العام لنظام الأداء نظرا لكونها تتمتع بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية الوظيفة على الوجه الأكمل، حيث كلما زادت درجة التخطيط الاستراتيجي ارتفع الأداء .ومن هنا جاء دور الإدارة الاستراتيجية في حث العاملين على رفع مستوى أدائهم، وقد ساهم التخطيط الاستراتيجي في ذلك المجال والتي تسعى دائما لتحقيق أقصى أداء ممكن واكتسابه للخبرة و المهارة، وهذا يتم عن طريق برنامج منظم لقياس الأداء يمكن للمرؤوسين إصدار أحكام على الأفراد بصورة حقيقية من خلال الحصول على حقائق وبيانات محددة تساعد على أداء العامل في فترة زمنية يتم تحديد مدى كفاءته وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- مفاهيم أساسية حول الأداء .

- محددات الاداء و العوامل المؤثرة فيه.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم لمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراسته.

## المطلب الأول: تعريف الأداء و خصائصه

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء، ونحاول أيضاً إبراز الاختلاف الكبير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء.

## 1-تعريف الأداء:

## أ-تعريف الأداء لغة:

مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية **perform to** والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة **performer** والذي يعني "تنفيذ مهمة أو تأدية عمل".<sup>1</sup>

## ب-تعريف الأداء اصطلاحاً:

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو:

" انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

" قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد".<sup>3</sup>

" يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>2</sup> - وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص33.

<sup>3</sup> - فالح حسن حسيني، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000، ص231.

<sup>4</sup> - توفي محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص03.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه "مجموعة الأهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة".

يشكل الأداء " السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها و بالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفة و تحمل المسؤولية الناجمة عنه".<sup>1</sup> ويعرف الأداء بأنه " ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".<sup>2</sup>

ويعرف حسن راوية محمد " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث ليس وتدخل يبين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".<sup>3</sup>

كما يعرف عاشور علي أنه " قيام الفرد بأنشطة و مهام مختلفة التي يتكون منها عمله وبممكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يكمن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>4</sup>

"تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عملية خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة و الجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي .يؤدي بها الفرد عمله يعرف آخرون على أنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة 5 "على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر وقت و أقل تكلفة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار النهضة العربية ، 1990 ، ص 65

<sup>2</sup>- توفيق ، نفس المرجع، ص66.

<sup>3</sup>-عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، ط1 ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005 ، ص 20.

<sup>4</sup>-عاشور، نفس المرجع، ص21.

<sup>5</sup>-سامح عبد المطلب ،إدارة الأفراد ، ط1، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 95

ويعرف آخرون على أنه "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>1</sup>

### ثانيا- خصائص الأداء:

أصبحت خصائص الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء و يقصد بالخصائص عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة و التي يجب أن تكون متوافقة مع القياس الأشياء أو الأحداث و للخصائص شروط يجب كما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. التوافق الاستراتيجي:

ويقصد بهذا المعيار مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات و أهداف المؤسسة فعلى سبل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها واستراتيجياتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم لمثل هذه المؤسسة يجب أن يظهر أو يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.<sup>3</sup>

#### 2. الصدق:

يقصد بهذا المعيار قدرة مقياس الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة بصدق المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و المقصود و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

#### 3. الثبات:

يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة أو من أشخاص مختلفين أو بأدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن مقياس لآخر و يعتبر الثبات مؤشرا على دقة التقييم و للثبات

<sup>1</sup>-عربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار النصر للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص25.

<sup>2</sup>-عربي علي و آخرون ، مرجع سابق ص89.

<sup>3</sup>-زاوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الاسكندرية، سنة2001، ص25.

عدة معاني تختلف باختلاف الغرض من القياس كذلك الغرض من التقييم وله عدة طرق للتأكد من توفر خاصة الثبات.<sup>1</sup>

#### 4. القبول:

ان هذا المبدأ يعتبر من اهم الخصائص التي يجب ان يتصف بها معدلات الاداء حيث انه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق و الثبات لكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها، لذا فالعاملين و المديرين يميلون الى رفض استخدامها، ومن هنا يتضح انه لا يكفي الصدق و الثبات في هذه المعدلات الاداء و التي تؤدي الى زيادة فعالية نظم تقسيم الاداء.

#### 5. الخصوصية:

تعني ان تعطي معدلات الاداء دلائل محدودة و خاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن ادارتهم و كيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات و الخصوصية مهمة جدا لكل من الاهداف و الاستراتيجية و التنمية للإدارة و الاداء.<sup>2</sup>

نستنتج من مطلبنا هذا ان للخصائص الاداء هو مدى تحقيق العامل او العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال المواد المتاحة.

ومنه نستنتج ان الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية

#### المطلب الثاني: أهمية الأداء و أهدافه

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراساتهم للأداء، ومن ثمة فإنّ ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

<sup>1</sup>- عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية، جامعة منصوره، مصر، ص423.  
<sup>2</sup>- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعة قائمه، سنة2004، ص143.

**أولاً- أهمية الأداء:**

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة ذلك ان المنظمة تكون اكثر استقرار و اطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز او من ثم يمكن القول بشكل عام ان الاهتمام ادارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها و على ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل منظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضاً و ترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتجائه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة و هي:

- مرحلة البقاء و الاستمرارية
- مرحلة الاستقرار.
- مرحلة السمعة و الفخر.
- مرحلة التمييز
- مرحلة الزيادة

ومن ثمة فان قدرة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة اكثر تقدماً انما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>1</sup>

**1- بالنسبة للعاملين:**

يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المؤسسة التي ينتمي اليها كما ان كفاءة و فعالية العاملين ما هو الا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها وان الاهتمام بالفرد بمستوى ادائه ينعكس ايجابياً كما يلي:

الأداء الفردي هو احد العوامل الأساسية التي تنتمي عليها العديد من القرارات الادارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف في:

<sup>1</sup>- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين الأداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2012-2013، ص57.

- الترقية
- النقل
- التكوين
- الانتداب
- الانتداب
- المناصب العليا.

## 2-بالنسبة للمؤسسة:

يعطي الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل احد العوامل او احد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها او يديرها لذلك نجد ان معظم المسؤولين يولون لقدرات كل فرد فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات و درجة فاعليتها و كفاءتها.

## ثانيا-أهداف الأداء:

توجد عدة اهداف أداء العاملين يمكن طردها على شكل التالي:

أ-توفير معلومات ادائية يستفيد منها الفرد و المنظمة:

- تبصير الفرد بمستوى ادائه حتى يقوم الصورة الذاتية.
- تفعيل نشاطات المنظمة فيما يتعلق بالأجور و الحوافز و الترقيات التدريب...الخ.
- -تنمية المنافسة من الاطراء و تشجيعهم على بذل مجهود اكبر حتى يستفيدوا من فرض التقدم المفتوح امامهم.<sup>1</sup>
- معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية او تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

ب-حدد كل من **جيل واوشر LOCHER OS GILL** أهداف تقييم الأداء في الاتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حجازي محمد حافظ، "ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الدنيا للطباعة و النشر، مصر، 2007، ص، ص 271-272.

<sup>2</sup>- الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ، ط1، عمان ،المكتبة الوطنية ، 2001، ص 28.

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية

ج- و يضيف باركيستون **PARQINSON** أهداف أخرى هي كالتالي:

- العدالة و الدقة في المكافآت
- العدالة و الموضوعية في الترقيات

ه- كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي :

- تقويم سياسة الاختبار
- تقويم سياسة التعيين و النقل الإداري
- رسم أو تقويم سياسة التدريب و التطوير
- رسم أو تقويم سياسة الأجور و الحوافز

الهدف من تقييم الأداء مساعدة المنظمة على معرفة أخطائها و محاولة الوصول إليها .

و بالتالي نستنتج من مطلبنا هذا للأداء اهمية بالغة و كبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة و تسهيل و تنمية و تطوير الفرد.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

## أولاً-أنواع الأداء:

## 1- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما<sup>1</sup>:

أ-الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي.
- الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل ارتفاع رقم العمال نتيجة الارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.....الخ

فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>2</sup>

## 2- حساب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ-الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون أفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

ب- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص89.

<sup>2</sup> - عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2002/2000، ص، ص82،78.

<sup>3</sup> - Marcel Laflame, « Le management : approche systématique », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, p356.

**3- حسب المعيار الوظيفي:**

يرتبط هذا المعيار و بشدة بالتنظيم، إلا أن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة لإنتاجية
- أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات و المعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر<sup>1</sup>.
- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.
- أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.
- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
- أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء المديرون وأخيرا الدولة.

**4- حسب معيار الطبيعة:**

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

- الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.

<sup>1</sup>- هياج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2010-2011، ص07.

<sup>2</sup> - Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines, Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000, p :64.

- **الأداء الاجتماعي:** الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.

- **الأداء التكنولوجي:** وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.

- **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

و في نهاية هذا المطب نستنتج ان عملية الاداء هي العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة و فعالية الفرد الدائمة و اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات.

ومنه لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعايير وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء .

### المطلب الرابع: معوقات الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار إلا انها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:<sup>1</sup>

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين و نمط الإشراف ، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الالة حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء .

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئة على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي

<sup>1</sup>- عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 49.

يبيد الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين .
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج من مطلبنا أن الأداء عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وإنما يعكس قدرات المؤسسة أيضا.

وبالتالي عليه نقول انا محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تلبيها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها، هذه للمحصلة تتجلى في سلوك الفرد داخل المنظمة أثناء قيامه بمهامه وتتلقى فعالية هذا الأداء شيئا نسبيا لكل مؤسسة، تحدد في الغالب بمدى مطابقة أداء الفرد لما هو مطلوب منه سواء على البعدين التقني والنفسي.

### المبحث الثاني: محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و الادراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العالقة المتداخلة بين كل من الجهد (القدرات) ودارك الدور (المهام).

#### مطلب الاول: محددات الأداء

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة

<sup>1</sup> - راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع-نشر-توزيع، الإسكندرية ، 2002، ص،ص، 210.211.212

تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

يرى (Jean Pierre Mercier) في هذا الإطار أن العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في<sup>1</sup>:

- الاستراتيجية.
- الرؤية، القيم، الرسالة.
- الموارد البشرية.
- هيكل المؤسسة.
- العمليات والأنظمة.
- الموازنة.

أما (Tom Peters, Robert watrman) فيركبان ثمانية عوامل للأداء هي<sup>2</sup>:

- التميز في العمل
- الاستماع للزبون
- تشجيع الاستقلالية والإبداع
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد
- القيم الجماعية
- الاحتفاظ بهيكل بسيطة
- المزج بين الليونة والصرامة
- الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

أما بالنسبة لـ : (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> (J.P) Mercier, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

<sup>2</sup> (T) Peters, (R) Waterman, **Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances**, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

<sup>3</sup> (P) Pinto, **La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant**, édition Dunod, Paris, 2003, p11.

- الحيوية
- القيم قاعدة للنظام في مجمله
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة

كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء

وبالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى: "عوامل داخلية وأخرى خارجية"<sup>1</sup>، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، أمّا بالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية.

أمّا المقاربة الاستراتيجية فتري أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها.

يتّضح ممّا سبق أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتداخلة، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، ومن هذه العوامل من له تأثير مباشر، ومنها من له تأثير غير مباشر، ونتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعاً والقائمة غير قابلة للضبط، فكل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها وطرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

إنّ الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أنه هناك عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر، إنّه المورد البشري الذي ظهر كعامل أساسي ومحدد للأداء وعامل لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ورؤوس الأموال العابرة للقارات.

<sup>1</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 27.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء**

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بعضها داخلي والآخر خارجي، سواء على مستوى الانظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل و ، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.<sup>1</sup>

**أولاً: غياب الأهداف المحددة**

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

**ثانياً: عدم المشاركة في الإدارة**

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

**ثالثاً- اختلاف مستويات الأداء:**

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير

<sup>1</sup> - عيد الصمد، سميرة. (2008). (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB -باتنة)، "رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، ص: 56.

مؤثر بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

#### رابعاً-مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

#### خامساً: التسبب الإداري

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف, أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

وفي الأخير نستنتج من مطالبنا ان هناك عدة عوامل تؤثر على الاداء الفرد قد تكون احيانا خارج سيطرته او بالأخرى يكون غير قادر على التحكم بها هذه العوامل إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها.

#### المطلب الثالث: تحسين الأداء

يعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-منصور احمد منصور، القوى العاملة تخطيط الوظائف و تقييم ادائها، الكويت، بدون تاريخ

**1-تعريف تحسين الأداء:**

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>1</sup>

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون ( داخلي/ خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

**2-دوافع تحسين الأداء**

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر<sup>1</sup>:  
دوافع التحسين المستمر : يرتكز هذا العامل على معدلات التغيير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.<sup>2</sup>

- **معدلات التغيير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد

<sup>1</sup> - مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014، ص 30-31.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر بيروت،1993.

المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.<sup>1</sup>

- **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛
- **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

#### 4- أنماط تحسين الأداء:

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال ادوات الجودة .اما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الاداء، وتلجا المؤسسة الى هذه الطريقة إذا كان هناك

<sup>1</sup> - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص ص:

فرق كبير بين الاداء الحالي والاداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسيرها.<sup>1</sup>  
يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير:

طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير  
جدول رقم (01): يوضح متغيرات أنماط التحسين الأداء

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق-داخل-الأقسام	واسع - بين الأقسام

**المصدر:** محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مرجع سبق ذكره ص31.

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جداً وفق نظام قيادي، ويرتبط نوع التحسين بقيود هي<sup>2</sup>:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

<sup>1</sup>- مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص: 59-60

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 45.

- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الاداء.

إن مداخل التحسين المستمر تعنى ب : التغييرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعنى ب :التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها<sup>1</sup>.

و من توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكل المدخلين متكاملين تقدم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينيين بصفة مستمرة ودورية ومنتالية مع بعضها البعض .و في الاخير نستنتج من مطلبنا هذا ان تحسين الاداء هو التوقعات و الاحتياجات اصحاب المصلحة في المنظمة التي اخذت بعين الاعتبار.

<sup>1</sup>- محمد الصغير قريشي، مداخلة بعنوان: عمليات المصادر الخارجية كمصدر لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 111.

**خلاصة الفصل:**

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب شملت التعريفات اهمية الخصائص والأهداف كما تطرقنا الى محددات الاداء و العوامل المؤثرة و تحسين الاداء كما يعد نفس الاداء أهمية بالغة لأنه منظمة لاعتبارها الناتج النهائي المحصلة جميع الانشطة بها لذا كان لزاما متابعة هذا الاداء و تقييمه بصفة مستمرة و منظمة حيث تتمكن الادارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

ان تحديد جوانب القوة و الضعف في اداء العاملين يوضح للمنطقة امكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، و الاداء يتم عدة مراحل متسلسلة احترامها كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الانجاز و اكتساب خبرات و الاداء تباشر بمجموعة كبيرة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية الشفافية السياسية القانونية التكنولوجية و العوامل التقنية و البشرية.

**تمهيد:**

ان عملية تقييم الاداء تعتبر احد اعمال المهمة و الرئيسية لإدارة الأفراد و ذلك من اجل تحديد نظام الحوافز من خلال معرفة مستوى الانجاز الذي يقوم به العاملون ، و محاولة تطوير و تنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم و ذلك في سبيل التخطيط و ذلك في سبيل تحقيق اهداف المنظمة.

و لرقابة وظيفة ادارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الادارة العليا بل تختلف من مستوى لآخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة. كما ان الرقابة لا يمكن ان تؤدي بمعزل عن الوظائف الادارية الاخرى من تخطيط و تنظيم و توجيه، حيث ان وظيفة التخطيط بحاجة الى رقابة و كذلك التنظيم و التوجيه، وفي نفس الوقت الرقابة ايضا بحاجة الى التخطيط و تنظيم حتى تتم على افضل حال.

**المبحث الاول: تقييم الاداء**

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، وذلك من أجل تحديد نظام الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل التخطيط وذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

**المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء**

إنّ تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته (الكفاءة والفعاليّة) قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإنّ هدفنا من خلال هذا المطلب هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء والأهمية المرجوة منه.

**أولاً-تقييم الأداء:**

"فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد"<sup>1</sup>.

1- يقول (R.A. Thietart) تقييم الأداء هو: "أداة تسمح بمراجعة إذا كانت النتائج المحققة تتطابق مع النتائج المنتظرة، ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية والسياسات التحسينية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص189.

<sup>2</sup> (R.A), Thietart, **La Stratégie de l'entreprise**, éditions d'organisations, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1990, p23.

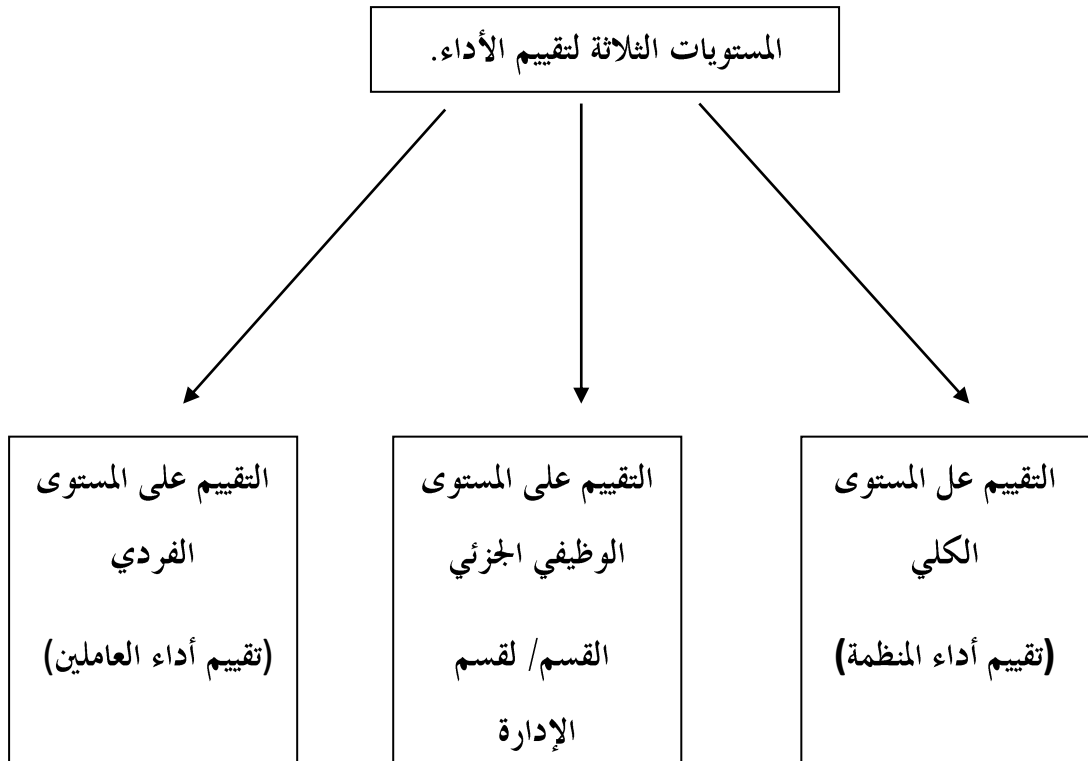
2- ويقول (M. Gervais) أن تقييم الأداء هو: "عملية مقارنة بين النتائج الحقيقية والتوقعات المنتظرة للقيام بالإجراءات الآتية<sup>1</sup>:

- البحث عن أسباب الاختلالات
- إعلام مختلف مستويات التنظيم
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

3- تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير<sup>2</sup>، وهناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات هي موضحة في الشكل الآتي:

<sup>2</sup> زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.

الشكل رقم (01): مستويات تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

تبرز التعاريف السابقة الذكر جلياً أن المقارنة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة هي جوهر عملية تقييم الأداء، وهذا ما يؤدي بنا نحن أيضاً إلى تقديم تعريف عام لمفهوم تقييم الأداء كما يأتي: "تقييم الأداء هو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً، ذلك لاكتشاف الأخطاء وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة".

**المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء****أولا-أهمية تقييم الاداء:**

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التميز والمحسوبية. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن لإدارة الحصول عليها:

**1-الروح المعنوية:**

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم ووظائفهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات و التقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

وبناء على تقييم موضوعي عادل أداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج و إجادته دون أن يقضيه من مزيدا من الجهد و التعب.

**2- إشعار العاملين بمسئولياتهم:**

عندما يشر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف

يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل كل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى رؤسائه.

### 3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم أداء العاملين أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن لإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.<sup>1</sup>

### 4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم أداء العاملين تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

### 5- استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 193-194.

**6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:**

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين في العناصر التالية:

يؤدي تقييم الأداء إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.

- يوضح العالقة بين المؤسسات والالتزام بها .

-يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .

-يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أدائهم.

- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة.

**ثانياً-أهداف تقييم الأداء:**

توجد عدة أهداف لتقييم أداء العاملين يمكن طرحها على الشكل التالي<sup>1</sup>:

**1- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد و المنظمة:**

- تبصير الفرد بمستوى بأدائه، حتى يقوم صورة الذاتية

<sup>1</sup> -حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 271-272.

- تفعيل نشاطات المنظمة فيما يتعلق بالأجور و الحوافز، و الترقيات، التدريب،... الخ  
تتمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص  
التقدم المفتوح أمامهم.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

## 2- تحديد مواطن القوة و الضعف و النتائج، وتحديد مسبباتها:

على مستوى الفرد التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات و اللياقات الأدائية العالية،  
ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم، والآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة، وتقديم  
سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.

على مستوى المنظمة التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء  
التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل، والعمل على تدعيمها، وتعميمها إن كانت  
ذات لياقة عامة، وأيضا التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة القضاء عليها.

## 3- الوصول إلى العدالة:

(بالمعيار و المقياس) ( في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية ) (تعيين- أجر -ترقية-  
تدريب- نقل - استغناء - فصل - مسار وظيفي).

كما يمكن تلخيص أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

-اختيار الأفراد الصالحين للترقية.<sup>2</sup>

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

<sup>1</sup> - زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

<sup>2</sup> - لزعودي محمد السايح، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 271-272.

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.<sup>1</sup>
- إمكانية قياس وكفاية الأقسام المختلفة .
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل وغيرها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة للتطوير الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.
- و مما سبق فإنّ الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.

<sup>1</sup> - الزعودي محمد السايح، مرجع سبق ذكره، ص50.

**مطلب الثالث: طرق تقييم الأداء**

توجد هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء إلا أن الشائعة هي الطرق التقليدية و الطرق الحديثة<sup>1</sup>.

**1- طرق القياس التقليدية:**

تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم وان كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق:

**أ - طريقة الترتيب البسيط:**

تعد هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.

**ب - طريقة المقارنة المزدوجة:**

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذي يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثال خمسة (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة الأفضل.

**ج - طريقة التدرج:**

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثالث تصنيفات كالأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء

<sup>1</sup> - موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 224-226.

المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

#### د - طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص الخدمة .

#### 2- طرق القياس الحديثة :

تحاول طرق القياس الحديثة أن تقلل من بعض المشكلات التي تسببها طرق القياس التي داومت عليها المنظمات، والتي تستطيع التخلص منها وتتمثل هذه الطرق في:

#### -طريقة الأهداف و النتائج:

ترتكز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة.

#### -طريقة قوائم المراجعة:

تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية .

#### -طريقة التقويم الذاتي:

يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر، طيلة فترة التقويم، مع ضرورة تحديد معايير التقويم بمنتهى الدقة، والحصول على الاتفاق التام عليها، بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه، يناقش فيه رئيسه ويبيدي ملاحظاته.

**طريقة التقييم المشترك:**

يتولى أعضاء الجماعة تقييم الأداء للجماعة ذاتها، عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقييم، وذلك بشكل سري، بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه، ومن الذي قام بذلك وبعد ذلك تجمع وسائل التقييم وتوقع من رئيس الوحدة وتعتمد على المرجعية الإدارية الأعلى.

**المبحث الثاني: الرقابة على الأداء**

إن المؤسسة الناجحة هي التي تضع خططها وبرامجها وفق أهدافها المرسومة ، وتسعى إلى تنفيذها بما يكفل تحقيق الأهداف بشكل يضمن استمرار نجاحها ودورها في المجال الذي تعمل فيه.

ولكن جودة هذه الخطط والبرامج التي تضعها إدارة المؤسسة لا يمكن الحكم على نجاحها إلا من خلال التنفيذ، وحتى تتأكد هذه الإدارة من أن التنفيذ يتم وفق الأهداف، لا بد من ممارسة عملية الرقابة على أسس واضحة ومدروسة ؛ لذلك تعد الرقابة إحدى الدعائم الأساسية التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ومن هنا جاءت الأهمية في تعرف مفهوم الرقابة الإدارية وأهميتها وأهدافها وخصائصها.

**المطلب الاول: الرقابة: التعريف، الخصائص، الأهمية و الأهداف****أولا-تعريف الرقابة:**

تعتبر الرقابة وظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري و بذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية:

-تمثل إحدى الوظائف الإدارية و هي " عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم و مقارنته بالنشاط الإداري المخطط و من ثمة تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات<sup>1</sup>. "

-يقول " كامل المغربي " كثيرا ما تقارن الرقابة الإدارية بأداة الترموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة المطلوبة فإن كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم الترموستات بفضل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب و يمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة و ذلك من جراء قياس النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب<sup>2</sup>.. "

-و يعرفها " هنري فايول- Fayol Henry - " بأنها : " هي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له<sup>3</sup>"

-و يعرف " محمد عيش " وظيفة الرقابة بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة و السياسات المرسومة و الخطط الموضوعة و الأوامر و التعليمات الموجهة

<sup>1</sup> - رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013 ، ص 93.  
<sup>2</sup> - زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، ط1 ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010، ص 45  
<sup>3</sup> - رشا الغول ، المرجع السابق ، ص 94.

وخلافه مما سبق ذكره و إنما تنفذ بدقة و عناية ، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة و تصبو إليه<sup>1</sup>.

و قد عرف مور " moor " الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم و توجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>2</sup>.

و يقول كامل المغربي " يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة و بنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه<sup>3</sup>.

### ثانيا-خصائص الرقابة:

حتى تتمكن الرقابة من القيام بمهامها بشكل فاعل ، يحقق لها النجاح لا بد من أن تمتاز بالخصائص التالية:

1-الوضوح : أن تختار إدارة الرقابة الوسائل الواضحة التي تمنع الوقوع في التناقض او الازدواجية مع الأجهزة المشابهة في العمل ، وأن تعمل على تحديد هذه الوسائل بشكل يسمح لجميع الأجهزة الخاضعة للرقابة أن تلم بها ، فالهدف التوجيه والارشاد والتصحيح ، وليس التصدي للأخطاء

<sup>1</sup> - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط1 ، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2002، ص105.

<sup>2</sup> -علي عباس، نفس المرجع، ص 106.

<sup>3</sup> - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 17..

- 2- المرونة :** وهذا يعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير والتبديل أو التعديل والتطوير حسب ظروف العمل ومستجداته.
- 3- الملاءمة :** وهذه خاصية مهمة في نجاح الرقابة الادارية ، حيث تشترط أن تتناسب الرقابة مع طبيعة الأعمال المكلفة بها كل مؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط والبرامج في ضوء ظروف المؤسسة وأهدافها وتمويلها.
- 4- قلة التكاليف :** يجب أن تمتاز الرقابة بانها قليلة التكاليف ، ولا تشكل عبئاً على موارد المؤسسة.

### ثالثاً- أهمية الرقابة:

تظهر أهمية الرقابة من قدرتها على الربط بين الخطط ، والبرامج، والقرارات المناسبة لتنفيذها وفق الأهداف ، وفي إطار من التعليمات المحددة لذلك ، من تأكدها أن الممارسة تتم بإنقان واقتصاد وسرعة مناسبة، إن مهمة الرقابة لا تنحصر في التأكد من أن الأعمال تنفذ ، بل يضاف إليها التأكد من أن التنفيذ يتم بأفضل الوسائل والطرق والأشكال ، ويعطي النتائج المتوقعة في ظروف ممكنة ، فمهمتها لا تقوم على الضبط والمنع والمساءلة فحسب وإنما في تحديد أسباب الانحراف أو الخلل في الأداء، والتوجيه لتجنب وقوعها .

ومن هنا تظهر أهميتها في التدخل في الإعداد والتخطيط السليم والمتابعة الواضحة . وهي عملية ملازمة للتخطيط ، ضرورية في اتخاذ القرارات، عن طريق التغذية الراجعة ، ومن خلال دراسة النتائج للأعمال السابقة ، وإعطاء المعلومات والبيانات الدقيقة لتيسير الإعداد وبناء الخطط والبرامج على مرتكزات واستراتيجيات سليمة .

وتكمن أهميتها أيضا في مراقبة الأداء ومتابعته لتفادي الأخطاء والسيطرة على تصحيحها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان.<sup>1</sup>

#### رابعاً-اهداف الرقابة:

تكمن الغايات المطلوبة من الرقابة الإدارية فيما يلي:

- 1-متابعة سير العمل وتقيدته بالأنظمة والتعليمات المرسومة وفق أهداف الخطط والبرامج في المؤسسة.
- 2-تحديد الانحرافات وبيان أسبابها في وقت يسمح بتصحيح خطوات العمل و وسائله واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيجاد الحلول الناجعة.
- 3- التأكد من أن استخدام الموارد المادية والبشرية والتصرف فيها يتم وفق الخطط والبرامج المقررة.
- 4- العمل على مبدأ التوفير في تكلفة التنفيذ في إطار نجاح الخطط و البرامج.
- 5-مراقبة تنفيذ القرارات والتعليمات وفق الأهداف.
- 6- تحقيق العدالة والمحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة.

ومنه نستنتج فإن للرقابة علاقة بمجالين مهمين من مجالات العمل في أية مؤسسة ، وهما المتابعة والتقييم ، ومراقبة الانجاز والأداء ، وعليه فهي تهتم بتنظيم الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطط والبرامج في إطار اهداف المؤسسة ، كما تعنى بقياس النتائج العملية ومقارنتها بأهداف الخطط ، وتشخيص أسباب تدني الأداء أو الجودة وتحديد لها ليسهل تصحيحها أو تعديلها أو تبديلها أو تطويرها بما يضمن تلاشي الضعف وتحسين الجودة والالتقان للعمل المنجز.

<sup>1</sup> - د.عثمان محمد غنيم- التخطيط: أسس ومبادئ عامة- دار صفاء للنشر-عمان-2001-ص:25.

**المطلب الثاني: مراحل و خطوات الرقابة**

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

**1- تحديد المعايير Etabeshing standards :**

و المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع:

**أ- المعايير الإدارية:**

تتضمن عدة أشياء كالتقارير و اللوائح و تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية و نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من متى، ولماذا العمل.

**ب- المعايير التقنية:**

يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

**2- قياس الأداء Measuring perfomance :**

وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير و قد يكون القياس شاملا أو بالعينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين الطراونة، الرقابة الإدارية، ط1، عمان، الأردن، دار اليازوري، للنشر و التوزيع، 2009، ص 35.  
<sup>2</sup> سليم بطرس، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، بيروت، دار الرابية للنشر و التوزيع، 2009، ص 95

### 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط :Comparing performance against standards

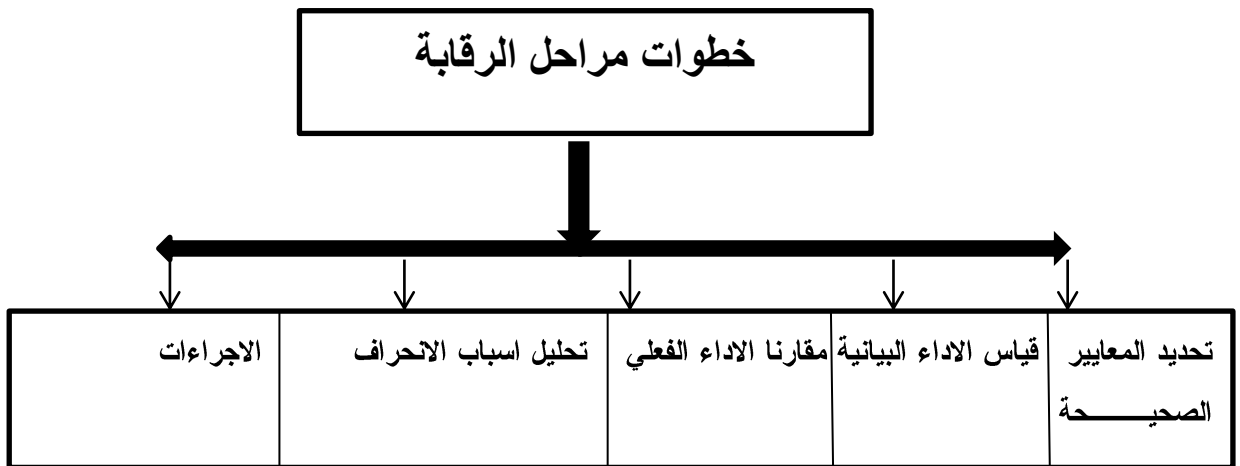
تتضمن المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:

- توافق الأداء الفعلي مع المعياري ( لا توجد انحرافات) .
- أن يكون الأداء جيدا و يفوق المعيار ( الانحراف موجب).
- أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي).

#### 4-تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ اللازم :

-إجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكرارها مستقبلا

شكل رقم (02): يبين خطوات مراحل الرقابة



المصدر: حسين طراونة ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009، ص 35

وهناك من الكتاب من أعد على أن مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة و أكيدة ، وتحقق الأهداف تحقيقا مؤكدا يجب أن تتضمن المراحل الآتية :

1-تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع الطرق المثلى لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصيلية زمنية، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسب منعا لحدوث الاختناقات ليتمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطة تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس<sup>1</sup>.

2-وضع المعايير الرقابية و هي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول و النتائج التي تعتبر أداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة و تعتبر أداء قياس للأداء الفعلي<sup>2</sup>.

3-تتبع الأعمال عن طريق التوجيه و الإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقا للخطة المرسومة و في ضوء المعايير الموضوعية و ذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه و كميته أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولا بأول.

4-دراسة و تحليل الانحرافات بقصد الوصول إلى دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها و مسبباتها و تحديد المسؤولين عنها حتى يمكن الحكم على كفاية التنفيذ و مدى النجاح في وضع الخطط و تنفيذها أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف<sup>3</sup>.

5-اتخاذ الإجراء المصحح الواقي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء التجربة بما يلزم لمنع تكراره و حدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمكن المنهج ذاته أو ظروفًا لعمل، فضلا عن اتخاذ كفاءة الإجراءات اللازمة و يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات الصحيحة:

<sup>1</sup> - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط2، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 56  
<sup>2</sup> - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط1 ، الإسكندرية ، دار الجامعة ، 1999 ، ص 95.  
<sup>3</sup> - فريد زيارة ، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال ، ط5 ، الأردن ، مطبعة الشعب ، 2005 ، ص 95

• الإجراءات قصيرة الأجل: يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات.

• الإجراءات الوقائية طويلة الأجل: بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج ان تعتبر الرقابة أجراء ضروريا بالنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أي تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها.

### المطلب الثالث: مجالات استخدام الرقابة

تعتبر الرقابة الإدارية أجراء ضروريا بالنجاح أي نشاط تقوم به الشركة للتأكد من أي تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب لذلك، يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها فهي تحديدا تستخدم في المجالات التالية:<sup>2</sup>

**2-في مجال الإنتاج :** تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من عملية الإنتاج وجودته، وعدم وجود هدر في المواد و المستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

**2-في مجال الشراء :** تستخدم للتأكد من سلامة وجود المشتريات و للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة و بالكمية المحددة ، ومن ثم التأكيد أيضا من وصولها في الوقت المحدد و المتفق عليه في عقد الشراء و ما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

<sup>2</sup>- رشا الغول، مرجع سابق، ص85.

**3- في مجال التخزين :** وهو من المجالات الرئيسية التي تستخدم فيها الرقابة على حركة المخزون من حيث الكمية الواردة و الصادرة و الرصيد المتبقي و مخزون الأمان كما تعمل الرقابة لحماية المخزون من أخطاء التلف و غيرها من الأخطاء الأخرى.

**4- في مجال الأموال :** وتدعي بالرقابة المالية التي تعمل على مراقبة التدفقات التقنية الداخلية و الخارجة من صندوق الشركة و معرفة مدى كفاءة استخدام الأموال

**5- في مجال السلوك و التصرف :** إن المقصود من استخدام الرقابة في هذا المجال هو مراقبة سلوك الأفراد داخل الشركة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها و قياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد و اللوائح و كذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد .

**6- في مجال التسويق :** من يبين الاستخدامات الهامة للرقابة الإدارية في هذا المجال التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات الشركة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا و يدخل ضمن هذا ضمن مجال التأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها و كذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، مجال استخدام الرقابة الإدارية تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة و متابعتها للمجالات يعطي لها تنفيذ جيد وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة على المجالات.

ومنه نستنتج ان مجالات استخدام الرقابة تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة و متابعتها لهذه المجالات يعطي لها تنفيذا جيدا وفق ما هو مخطط له من خلال الرقابة عليها.

**المطلب الرابع: معوقات نجاح الرقابة**

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها<sup>1</sup> :

**1-الرقابة الزائدة :** يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.

**2-التركيز في غير محله :** تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.

**3-عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات :** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات و في نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة و المراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين و التجاوب مع النظم الرقابية.

**4-عدم التوازن بين العائد و التكاليف.**

**5-عدم الحيادية :** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين و تبقى هناك معوقات لعدم نجاح الرقابة لم تذكر بعض و ما زالت تدرس من خلال الكتاب و الباحثين

ومنه نستنتج ان معوقات لنجاح الرقابة تكمن عدة عوامل التي يجب على العمال اتخاذ بها و تركيز عليها لتأدية كل المسؤولية عليهم .

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، ط1 ، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص59

**خلاصة الفصل:**

مما سبق يتضح أن مفهوم التخطيط والرقابة اندرج من عدة زوايا فالتخطيط والرقابة عمليتان ضروريتان في أي مؤسسة يسعيان إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، التخطيط هو إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يتولى الاهداف والاسراتيجيات والسياسات والبرامج والإجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة، وتتوقف نجاح عملية التخطيط على وجود رقابة فعالة ويقصد بها ذلك النشاط الذي يتضمن تقييم الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وصولاً إلى اتخاذ إجراءات التصحيح إذا استلزم ذلك الأمر.

## خاتمة:

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع و التعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام المنظمات في سعيها لخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدي، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل امتداد للماضي، والنظر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدا للمنظمات.

لذلك كان موضوع التخطيط الذي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا و تجددت في العالم الادارة في الآونة الاخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية و الداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر و المستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من الخطة الخاصة والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل منظمة خطة استراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من استراتيجية المنظمة، ويهدف التخطيط على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية و البشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

من خلال الدراسة يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية من أجل نفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة:

#### النتائج:

**الفرضية الاولى:** مقبولة لأن كلما كان التخطيط جيدا يحقق رضا العاملين و زيادة إنتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة

**الفرضية الثانية:** مقبولة حيث يسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع معايير و قياس الأداء لهذه المعايير.

**الفرضية الثالثة:** مقبولة من ناحية العاملين و تقييم أدائهم دون ان يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم.

**الفرضية الرابعة:** مقبولة لان نجاح التخطيط و زيادة الأداء مرتبط بوجود آليات رقابية فعالة في المنظمة حيث يصنع إطارا موحد لاتخاذ القرارات في المنظمة.

ومنه فالتخطيط هو عبارة عن عملية مرشدة توجه عمل المنظمة مستقبلا لتحقيق رسالتها الى اهم نماذجه و معوقاته و بالإضافة الى النتائج التي حققها اثناء تطبيقه فلقد اصبح التخطيط هو المدخل الصحيح لتحقيق الاهداف طويلة الاجل و خاصة في الانشطة القومية كالتعليم و البحث العلمي... و غيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية و بالتالي طاقة الانتاجية و الاقتصادية، و يوفر التخطيط اساسا علميا و منهجيا موضوعيا لمتابعة تنفيذ الانشطة و تحسين مستوى الأداء و تقييمه.

قائمة المراجع:

اولا-باللغة الغربية:

أ-الكتب:

01-بشير العلاق، مبادئ الإدارة العامة ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع  
سنة 2008

02- بوقليلة وهيبة، داودي رزيقة، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة  
و المتوسطة دراسة عينة ولاية عين الدفلى، مذكرة 1 ماستر،(تخصص تسيير  
المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة،سنة2017

03-توفي محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي،  
2003-2004

04-ثامر مطلق محمد عىاصرة، التخطيط الإقليمي دراسة نظرية تطبقوىة، ط1  
،دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2009

05-حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الدنيا للطباعة  
والنشر، مصر، 2007

06-حجازي محمد حافظ، "ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الدنيا للطباعة و النشر،  
مصر،2007

07- حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر  
و التوزيع، 2009

08-حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ،ط2، مصر ،دار حامد للنشر و التوزيع  
،2009،

09-حنا نصر الله ، الإدارة العامة ، عمان: دار زهران لنشر و التوزيع ، سنة 2010  
10-الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري ، ط1، عمان ،المكتبة  
الوطنية ، 2001

11- راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع-نشر-توزيع،  
الإسكندرية ، 2002

- 12- ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ،سنة 2007
- 13-رشا الغول ، التقييم الذاتي للرقابة ، ط1، مصر ، القاهرة ، مكتبة الوفاء القانونية ، 2013
- 14-زاوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الاسكندرية، سنة2001
- 15-زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها ، ط1 ، الأردن ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2010
- 16-زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001
- 17-سامح عبد المطلب ،إدارة الأفراد ، ط1، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2010
- 18- سليم بطرس ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، ط1 ، بيروت ، دار الراية للنشر و التوزيع 2009
- 19-صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1995
- 20-طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس الإدارة الإستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، سنة2
- 21-عاشور احمد صقر ، السلك الإنساني في المنظمات ، ط1 ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2005
- 22-عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،سنة2010
- 36-عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001
- 23-عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية، جامعة منصور، مصر

- 24- عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008
- 25- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1991
- 26- غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار النصر للنشر و التوزيع ، 2009
- 27- فالح حسن حسيني، "الإدارة الاستراتيجية" مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000
- 28- فرید بشیر طاهر، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، ط 1 ، بيروت، لبنان، 1998
- 29- فريد زيارة ، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال ، ط5 ، الأردن ، مطبعة الشعب ، 95 2005
- 30- لزعودي محمد السايح، " إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007
- 31- محمد إبراهيم، الرقابة الإدارية، ط1 ، مصر ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2001
- 32- محمد السعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الإسكندرية: لمكتب العربي الحديث سنة 1978 ، ط 5
- 33- محمد الصغير قريشي، مداخلة بعنوان: عمليات المصادر الخارجية كمصدر لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 34- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة و النشر بيروت، 1993

- 35-محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مبادئ التنظيم الإداري ،الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1 ،سنة 2006
- 36-محمود سامي المصري جمال الدين ، الإدارة و التنظيم الاداري ، ط2،الكويت:مؤسسة دار الكتاب،سنة1991
- 37-مسغوني منى، البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014
- 38-منصور احمد منصور، القوى العاملة تخطيط الوظائف و تقييم ادائها، الكويت، بدون تاريخ
- 39-موفق عدنان الحميري، أمين أحمد المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 40- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 41-وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- 42-وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديريةية النشر الجامعة قائمة،سنة2004
- 43-إبراهيم عبد شيحا ، أصول الإدارة العامة ، الإسكندرية: دار النشر المنشأة المعارف، سنة 2004
- 44-توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد لعلم جديد ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار النهضة العربية ، 1990
- 45-علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال ، ط1 ، بيروت ، إثراء للنشر و التوزيع ، 2002،
- 46-حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط2، مصر ،دار حامد للنشر و التوزيع ، 2009،

ب-المذكرات:

47- أحلام صدار، ريم زدايرية، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر، (تخصص إدارة 1 أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، سنة 2015

48- عبد الصمد، سميرة. (2008). (أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية) دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية - SERUB باتنة (، رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة

49- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور ،الوادي-مذكرة 1 ماستر،(قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، سنة 2011

50- رحمة زعيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة ، مذكرة ماستر،(قسم العلوم التسيير 1 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2014

51- عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2000/2002

52- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين الاداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، سنة 2012-2013

53- مكايي علي ،مكايي عبد الكامل دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية البيض-(مذكرة ماستر قسم العلوم 2 السياسية تخصص سياسة عامة وتنمية جامعة سعيدة سنة 2016-2017

54- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011

55- هباج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2010-2011

ثانيا: باللغة الأجنبية:

56-(P) Pinto, **La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant**, édition Dunod, Paris, 2003

57-(R.A), Thietart, **La Stratégie de l'entreprise**, éditions d'organisations, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1990

58-(T) Peters, (R) Waterman, **Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances**, édition Dunod, Paris, 1999

60-J.P) Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003

61-Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999, p18

62-Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « **Les notions de compétences dans les différentes disciplines**, Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000

63-Marcel Laflame, « **Le management : approche systématique** », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, p356

ملخص الدراسة:

إن مفهوم طرق التسيير المرافق العامة و اثاره على الخدمة العمومية تعتبر اهم المواضيع التي تسيير المرفق العام كما تعتبر من اهم النشاطات التي تقوم بها الادارة بغض النظر عن جملة الخدمات التي تمنحها للمرتفقين ،حيث تناولنا اهم الاصلاحات الخدمة العمومية ونظرا لارتباطه العميق بالإصلاح الدولة يبقي يحتاج الى ارادة سياسية لإصلاحه بالدرجة الاولى وهو العنصر المفتقد حاليا وكذا تبين اسلوب لي جديد و يعرف بالتفويض المرفق العام .

The concept of management methods of public utilities and its effects on the public service are considered the most important topics that run the public utility and are among the most important activities that the administration undertakes regardless of the total services it provides to the users. A political will to reform it in the first place, which is the currently missing element, as well as a new Lee style known as the General Attachment.