

# جامعة وهران

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية

الموضوع :

## الأداء في المنظمة غير السوقية

إعداد:

بوعقوب عبد الكريم

تحت إشراف:

الدكتور بولنوار بشير

أعضاء لجنة المناقشة:

الرئيس : عبد القادر دربال

المقرر: بولنوار بشير

المناقش : مصطفى بلقاسم

المناقش: سي عبد الهادي عمر

المناقش: بن بوزيان محمد

المناقش: إدريس رقيق يسعد

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

بجامعة وهران

بجامعة وهران

بجامعة تلمسان

بجامعة العلوم والتكنولوجيا وهران

بجامعة تلمسان

بجامعة وهران

السنة الجامعية : 2008 - 2009

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## تشكرات

نشكر الله عز وجل سبحانه وتعالى لما أمدنا به من قوة وصبر .

ها أنا قد انتهيت من بحثي هذا حول الأداء في المنظمة الغير السوقية.

أود أن أقدم تشكراتي الحارة إلى أستاذي الدكتور بشير بولنوار أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية الذي ساعدني وشجعني على انجاز هذا البحث .

كما أوجه تشكراتي إلى رئيس المجلس العلمي وعميد معهد العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية وكافة الأساتذة و على مساعدتهم وتوجيههم من قريب أو من بعيد .

## الإهداء

إلى روح الوالد الطاهرة رحمه الله ،

إلى الوالدة أطال الله عمرها ،

إلى الأساندة الأفاضل الذين ساهموا في تكويني طيلة دراستي ،

إلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء

## المقدمة العامة

يتسم العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بسرعة التغير وضخامته ، فاتجاه المنظومة الدولية إلى العولمة السياسية والاقتصادية ، وكذلك التقدم التكنولوجي والمعلوماتي ومطالب المجتمع المتزايدة يشكل تحديات وضغوطا ، وتحديات كبيرة تواجه هيأتنا الحكومية وشركاتنا العامة والخاصة ، تغيرات تكنولوجية على رأسها الانفجار العلمي الذي يتوالى بمتواليه هندسية وفي طريق لا رجعة فيه ، سرعة تقادم المعارف ، التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات ، التغيرات المتواليه في المنتجات وطرق أساليب العمل .

تحديات اقتصادية منها سياسية ، تحرير الأداء الاقتصادي ، وتغيير حقيقي في الأداء والارتفاع به والتوصل إلى النتائج الفعالة.

إن الرؤية الجديدة إلى المنظمة الغير السوقية هي الرفع من كفاءة تقديم

الخدمات ، مع تخفيض حجم العمالة والارتفاع بمستوى عال .

ولا شك أن هناك اتفاقا بين الكتاب و الأكاديميين والباحثين والدارسين ورجال

الأعمال والتنفيذيين على أن التسيير الفعال للموارد البشرية في المنظمة يكون لها

تأثير كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار وتطوير وتحسين الأداء

والإنتاجية ، خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد سواء

على المستوى المحلي أو المستوى العالمي .

تؤكد الدلائل أن الفضل في تأسيس النظرية العامة للنظم في أوائل الخمسينات إلى العالم السوسيوولوجي فون بيرتلانفي Von Bertalanffy (1950) الذي وضع الخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء على التشتت الواضح بين العلوم وميادين البحث المختلفة .

بعد بروز نظرية النظم Von Bertalanffy ، واستعمالها من طرف علماء التسيير في بداية الستينات أصبحت المنظمة تعتبر نظاما شاملا متعاقد الأجزاء تربطه علاقات أصبحت دراستها تكون موضوع بحث وعلم التسيير ، فتطورت الدراسات على هذا المنهج وكونت جوانب المنظمة نظاما خاصا من ناحية المناهج والعلماء système de gestion<sup>1</sup> ، نظام الإنتاج ، نظام الإعلام وباقي النظم الأخرى تهتم بوظائف المنظمة .

وقد قدم الباحثون مفاهيم مختلفة عن النظام فلقد عرفه :

- فون بيرتلانفي Von Bertalanffy (1973) على انه مجموعة من العناصر المتفاعلة .
- غوسني Rosnay (1975) عرفه على انه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي مبنية على هدف .

• لموان Le Moigne (1977) من جهته عرفها على أنها شيء أو شيء مميز يقوم بشيء ( نشاط ، وظيفة ).

أسهمت علوم التسيير إلى حد بعيد في تطوير عدة مفاهيم من بينها مفهوم تقويم الأداء وتحديثها وتأسيسها على أسس علمية.

ولقد طبق المفهوم الحديث لتقويم الأداء لأول مرة إبان الحرب العالمية الأولى وفي العشرينات وأوائل الثلاثينات، بدأت المنظمات الصناعية بالدول المختلفة في تطبيق هذا المفهوم حيث وضعت المملكة المتحدة نظامها لتقديم الأداء في عام 1922 والولايات المتحدة الأمريكية في عام 1923 ثم فرنسا في عام 1949<sup>1</sup>.

تقويم الأداء يتضمن ثلاثة عناصر أولها تحديد الأهداف أو المستويات الذي يجب أن يحققها الأداء وثانيها قياس النتائج الفعلية للأداء وثالثها تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفروق .

ويرى البعض الآخر أن تقويم الأداء هو عملية تقويم الفرد القائم بالعمل وذلك فيما يتعلق بأدائه ومقدرته الوظيفية وغيرها من الصفات اللازمة للقيام بالعمل الناجح يتمثل تقويم الأداء في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا عن العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د/ شاكر محمد فتحي احمد - إدارة المنظمات التعليمية - دار المعارف القاهرة - ص 209  
<sup>2</sup> د/ مصطفى مصطفى كامل وآخرون - إدارة الموارد البشرية - مركز جامعة القاهرة 2001 ص 185

يرى ليكرت (likert) (1961) <sup>3</sup> أن الأداء الناجح هو المنفتح ذو الطابع

الديمقراطي تجاه العمال

ولكن كيف يمكن للتسيير أن يحقق الاستخدام الفعال للعنصر البشري؟ لا شك أن

الإجابة عن ذلك تكمن في العلاقة التالية :

الاستخدام الفعال للمورد البشري الذي يساوي دالة التخطيط والاختيار، التوظيف والتعيين ، التدريب ، تقييم الأداء ، الدافع ، العلاقات الإنسانية بالإضافة إلى الرعاية الاجتماعية والصحية والفنية .

إن السمات التي تواكب الأداء تأخذ عدة أشكال :

1- تطور مفاهيم جديدة للعمل والأداء

2- ظهور ادوار جديدة للفرد في الألفية الثالثة

3- التنمية البشرية لتحقيق أداء وكفاءة عالية

ما الذي نعنيه بالتنمية البشرية؟ هناك المفهوم الضيق المتداول أحيانا ببعده التقليدي؟

والذي يقصد منه التنمية الاقتصادية ، يقابله المفهوم الواسع الذي يستند إلى فكرة

التنمية الإنسانية ببعدها الشامل وكذا الحال بالنسبة لفكرة الحكم الراشد أو الحكم

الصالح أو الجيد أو الرشيد أو الحاكمية والذي شاع استخدامه في السنوات السابقة .

فالمفهوم الضيق والذي تفضل أدبيات البنك الدولي استخدامه يعتمد على فكرة التسيير الرشيد بدلالة النحو الاقتصادي ، عندما يتم التطرق إلى التنمية . في حين أن المفهوم الواسع يرتفع إلى مستوى السياسة . فيعالج مسألة الحكم والعلاقة بين عامة الناس والإدارة الحاكمة بما يدخل في ذلك مسألة الشرعية والمشاركة والتمثيل والمساءلة ، إضافة إلى المنظمة الغير السوقية الرشيدة باعتبارها مكونات للحاكمية الراشدة ( الصالحة) . ولعل نقيض الحكم الصالح أو الراشد هو الحكم السيئ ، وذلك من خلال المعايير التالية :

- 1- عدم تطبيق سير القانون
- 2- عدم الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة
- 3- عدم وجود قاعدة شفافة للمعلومات
- 4- انتشار الرشوة
- 5- عدم تشجيع الاستثمار والدفع الى الربح السريع

أما الأداء الجيد والكفاءة العالية فلقد حددت :

- 1- المشاركة
- 2- حكم القانون
- 3- الشفافية



4- حسن الاستجابة

5- التوافق

6- المساواة

7- الفعالية

8- الحساسية

9- الرؤي الإستراتيجية

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو أساس في رفع الكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها ،ولذلك كان لابد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة ، حيث أن الموارد الأخرى من الأموال والمعدات والآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان بحيث هو يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد .

ومن هنا كان التساؤل الأساسي للمسؤولين في كافة المنظمات هو : كيف نستطيع

الرفع من كفاءة الأداء بصفة عامة في المنظمة ؟

إن الإجابة عن هذا التساؤل يتطلب التعرف على العوامل المحددة لكفاءة الأداء .

و ما يهمنا هو التأكد على أن العنصر البشري هو العامل المؤثر في أداء المنظمة،

ولذلك كان لابد من الاهتمام به والعمل على استخدامه بفعالية .

وبصفة خاصة في المنظمة الغير السوقية وبالتحديد في المنظمة التعليمية .

سؤال يصعب الإجابة عليه لعدم وجود اتفاق حول مفهوم وماهية الفعالية.

يرى مورتمور Mortimore ( 2001 1 ) أن كثيرا من مفاهيم الفعالية  
تركز على النتائج التي يحققها الطلاب خاصة على مفهوم القيم التي تثيرها ، والأداء  
يتم الحكم عليه ليس بناء على النتائج وحدها ولكن أيضا في ضوء إسهامات هذه  
النتائج .

ويرى ماندفل Mandeville (2001) 2 أن الأداء يتم عنه بالمخرجات ،  
تلك المخرجات يتم قياسها في إطار متوسط التحصيل للطلاب في نهاية قدرة  
التمدرس الرسمية.

ويرى مكفرسن Mcpherson (1991) 3 أن المقارنة العادلة من خلال قياس  
القيمة الإضافية لفترة التدريس ، وهذا يعني تأثير قدرة التمدس على تحصيل  
الطلاب .

يرى شيرينز (2000) 4 ان مفهوم الفعالية يرتبط بعملية الإنتاج للمنظمة ،  
وعملية الإنتاج جليل اهتمامها بتحويل المدخلات إلى مخرجات .

---

Mortimore P (2001) , school Effectiveness And The Management of effective Learning And Teaching School Effectiveness And Shool Improvement Journal , VOL 4 N 4 1

Mortimore P (2001) , school Effectiveness And The Management of effective Learning And Teaching School Effectiveness And Shool Improvement Journal , VOL 4 N 4 2

MCpherson A (1999) Measuring Added-value in schools national commission on Education Briefring N01 february London 3

Sheerens J (2000) Improving School Effectiveness Paris 2 EP 4

ويرى لوكهيد Lockheed (1995) <sup>1</sup> ضرورة التعبير عن قيمة المدخلات والمخرجات في إطار مالي عند التحليل الاقتصادي للفاعلية والفاعلية ، ولتحديد الفاعلية من الضروري معرفة تكاليف المدخلات ، مثل مواد التعليم ومرئيات المعلمين ، وعندما يتم التعبير أيضا عن المخرجات في إطار مالي ، حينئذ تحديد الفاعلية بنية تحليل التكلفة ، الفائدة .

وعلى ضوء ذلك يكون موضوع الأطروحة :

" الأداء في المنظمة غير السوقية " .

### أهمية الموضوع :

تتجلى أهمية الموضوع في أهمية الأداء بصفة عامة والأداء في المنظمة التي لا تسعى إلا للربح بصفة خاصة في تحقيق كفاءة وكفاية حول المهارات والخصائص التي يظهرها الأفراد في أدائهم للأعمال ، وفي المواقف المختلفة ، ومدى النجاحات التي يحققونها بمقتضى هذه المهارات .

---

<sup>1</sup> Lockheed M (1995) , the Measurement of Educational Efficiency and effectiveness New orleans AERA PAPER

إن هذه المنظمة لا يكون هدفها الأساسي اقتصادي ولكنها على أية حال قد تعتمد القيام بنشاطات لصناعة الربح أثناء مواصلة ذلك الهدف .

يجزئ الباحثون مصطلح تقويم الأداء إلى مكوناته الأساسية وهي التقويم والأداء ، فيعرف التقويم على انه التعديل والإصلاح بعد التثمين ، ويعرف الأداء على انه الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهداف الأداء وهي النوعية ، السرعة ، المرونة، والكلفة ، والتي تعرف بمصطلح الأسبقيات التنافسية .

إن إجراء عملية التقويم يستند إلى خطوات هي :

- 1- تحديد متطلبات التقويم وأهدافه
- 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم
- 3- تدريب من يقوم بعملية التقويم والاتصال بالخبرات العالمية
- 4- مناقشة طرق التقويم
- 5- وضع معايير للمقارنة بين الأداء المثالي ( الطموح) والأداء الواقعي ( الفعلي )
- 6- البدء بعملية التقويم من خلال تواجد فريق التقويم في مكان العمل المراد تقويمه
- 7- تحليل السياسات
- 8- مناقشة نتائج التقويم
- 9- التوصية باتخاذ القرارات الإدارية لتعديل التعبير

## 10- وضع خطط تطوير الأداء

إن ضمان دقة التقويم يستند إلى :

- معرفة العمل : القيادة ، الإبداع ، نوعية الأداء ، حجم العمل ، التعاون
  - القدرة على اتخاذ القرارات : القدرة على حل المشاكل ، الاتجاه نحو العمل
- ونتيجة لما تقدم مع مواصلة البحث الذي سبق وان تناولناه في رسالة الماجستير ( تسيير منظمة غير سوقية ) ارتأينا أن نواصل هذا الموضوع تحت عنوان

### ( الأداء في المنظمة غير السوقية )

#### الإشكالية :

إن إشكالية الموضوع تدور حول سؤال جوهري يتمثل في كيفية الرفع و تحسين من مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة غير السوقية .  
يتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة لها مكانتها في هذا البحث وهي :

1. ما هي المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء ؟
2. ما هي مقاييس الأداء الذي يمكن الاعتماد عليها : جزئية أو كلية ؟
3. ما هي تكاليف وجدوى تطوير وعرض مقاييس الأداء ؟

4. هل يمكن أن يفشل نظام قياس الأداء؟

### فرضية البحث

إن الإشكال الأساسي يدور حول الأداء الذي يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً والتي تعد بصفة دورية منتظمة لغرض تحسين الأداء ، ولاشك أن ذلك يدفعنا إلى طرح الفرضية التالية:

إن المعايير تكتب للوظيفة وليس لشخص معين ، و تكون لغة المعايير من لغة العمل ، بحيث أن الفهم الأحسن يؤدي إلى الأداء الأفضل .

### منهجية البحث:

لمعالجة تلك الأسئلة الجوهرية التي يدور محورها حول الأداء في المنظمة الغير السوقية مع إثبات أو نفي تلك الفرضيات ، اتبعنا المنهجية التالية المنهج التحليلي والتجريبي .

### 1- المنهجية الأولى

تمكننا من معرفة كل الدراسات والأبحاث والأدبيات التي تناولت موضوع الأداء عامة ، والأداء في المنظمة الغير السوقية بصفة خاصة .  
إن الموضوع جد معقد من الناحية المنهجية لان معالجته تتطلب الارتكاز على عدة معارف ، ولأن العنصر الإنساني والاستفادة منه من أصعب المشاكل في عملية

التسيير ، حيث يستفيد علم التسيير من العلوم السلوكية بكل جزئياتها مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلوم التربية وعلم الانتروبولوجي وان السلوك الإنساني داخل المنظمات والجوانب السلوكية في التسيير هو ما يطلق عليه السلوك التنظيمي وذلك في ثلاث مستويات الفرد ، الجماعة ، المنظمة ، حيث يتعذر اتخاذ قرار في التسيير بدون مراعاة العنصر الإنساني الذي يلعب الدور الأول في نجاح القرارات .

## 2- المنهجية الثانية

دراسة ميدانية على مستوى جامعة وهران تخص الطلاب بواسطة استبياناه شاملة لمجموعة من الأسئلة لخدمة أهداف البحث وقد تضمنت الاستبياناة ثلاثة أجزاء كما يلي :

الجزء الأول : يتضمن معلومات عامة عن الطلبة من حيث السن والجنس والحالة الاجتماعية ومكان السكن والجامعة التي يدرس بها .

الجزء الثاني : يتضمن عدد من الأسئلة حول طبيعة المشاكل التي تواجه الطلبة ، سواء كانت مشاكل مالية ، معيشية ، اجتماعية ، مشاكل تتعلق بالمواصلات للطلبة الذين يسكنون خارج المدينة ، من حيث توافرها من جهة وارتفاع من جهة أخرى .

الجزء الثالث : لقد تركز هذا الجزء في طرح الأسئلة للتعرف على طبيعة العوامل الأساسية المؤثرة في أداء الطلبة في الجامعة ، وذلك من وجهة نظر الطلبة أنفسهم .

## تنظيم العمــــل :

ولقد خصصت هذه الأطروحة لعرض خمس فصول :

### الفصل الأول : تساؤلات أساسية تناول بابين :

**الباب الأول** وتم فيه تقديم مقدمة في طبيعة المنظمات , دراسة نظرية المنظمة , أنواعها وخصائصها , مدخل إلى المنظمة الغير السوقية والفرق بينها وبين المنظمة السوقية.

**أما الباب الثاني** فقد خصص السلوك الإنساني , والعوامل المؤثرة فيه , وتكوين هذا السلوك وقيمه , والاتجاهات والقدرات والتنبؤ بالسلوك والتحكم فيه وتحليل التعامل الإنساني وتطوره والحاجات والدوافع وتشكيل الاتجاهات والمواقف السلوكية للأفراد الشخصية وخصائصها واهم العوامل المؤثرة فيها .

### الفصل الثاني : يدور حول الأداء ولقد قسم ما بين :

**الباب الأول** الذي يتناول مفاهيم وتطور الأداء , أهميته وخصائصه الرئيسية مع لمحة تاريخية عن تطوره حتى نصل إلى مفاهيمه الحالية لتحقيق فاعلية الأداء.

**أما الباب الثاني** فخصص لمعايير تقييم الأداء وزيادة الإنتاجية وطرق التقييم وتقارير

الأداء



**الفصل الثالث** : اشتمل على الحكم الراشد أو الصالح أو الحاكمة الذي يسعى إلى

ترسيخ الديمقراطية والحق والتعاون , والتعددية والرقابة والشفافية والابتعاد عن الأنماط التسييرية التقليدية , والعمل على الحد من الفساد مع وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه من اجل التأكد من صحة الإجراءات ومن اجل التطوير والتنمية والرفع من الأداء.

**الفصل الرابع** : يتناول هذا الفصل النظرية والبحث العلمي في فن التدبير التربوي,

الحاجة إلى الفن التدبير التربوي , تعريف المنظمات التعليمية والاستفادة من النظرية والبحوث

**الفصل الخامس** : يهتم هذا الفصل والذي ينقسم إلى بابين:

**الباب الأول** والذي يتناول اتجاهات الأداء وبرامجه ومعاييره والمهارات التسييرية اللازمة , والأدوات المؤثرة في ذلك على مستوى الجامعة .

**أما الباب الثاني** فيتناول الجانب الميداني الذي طبق على قطاع التعليم العالي عامة والجامعة خاصة .

ومن خلال هذه الفصول سأبين أن الأداء في المنظمة عامة والأداء في المنظمة الغير السوقية خاصة له تأثير كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار وتطوير

وتحسين أدائها خاصة في بيئة العمل الحالية والتي تتميز بالطابع التنافسي الشديد  
سواء على المستوى المحلي أو المستوى الإقليمي .

وندعو الله أن تكون هذه الأطروحة إضافة جديدة لعلم  
التسيير .

والحمد لله أولاً و أخيراً

# الفصل الأول

## تسـاـؤـلـات أساسية

### الباب الأول

#### المنظمة

- 1-1- ما هي المنظمة
- 2-1- ما هي نظرية المنظمة
- 3-1- المنظور النظمي للمنظمات
- 4-1- أنواع الأنظمة
- 5-1- أنواع المنظمات
- 6-1- خصائص المنظمات المعاصرة
- 7-1- ماهية المنظمة الغير السوقية
- 8-1- الفرق بين المنظمة الغير السوقية والمنظمة السوقية
- 9-1- مدخل لدراسة المنظمة الغير السوقية
- 10-1- النتيجة



## 2-1 ما هي نظرية المنظمة

النظرية عبارة عن نظام مفاهيم أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات المختلفة في مجال معين<sup>1</sup>.

فهي إذن ليست مجموعة القضايا المنسقة فيما بينها والتي يمكن التأكد من صدقها أو اختيار محتوياتها عن طريق البحث الميدان ، وإنما هي المفاهيم والأدوات التصويرية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين تفيد الباحث في دراسته العملية إفادة مباشرة ، النظرية هنا بمثابة الدليل الموجه للبحث طالما كانت تقدم الأدوات التصويرية وأسلوب معالجتها من خلال نسق فكري متكامل وعلى الأساس فان نظرية المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها وهي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام بمعنى إنها تصف كيف يتم بناء المنظمات فعليا وتقدم في الوقت نفسه المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات ولقد مرت نظرية المنظمة بتطورات عديدة خلال العقود الماضية إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن .

## 3-1 المنظور النظمي للمنظمات

قدم المنظور النظمي للمنظمات والمسيرين بصورة خاصة رؤية جديدة في كيفية تحليل عمل المنظمة والوقوف على طبيعة التفاعل بين أجزائها أو أنشطتها ووظائفها .

<sup>1</sup> د/احمد حسين الرفاعي مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية اقتصادية ( كان دار وائل للنشر والتوزيع 1998 ) ص 52

## معنى النظام وطبيعته

شهد النصف من القرن العشرين تطورا بارزا في فكر التسيير نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم التي تمخض عنها تيارا من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات أطلق عليه مدخل النظم المتفاعلة ، أو نظرية النظم العامة لقد أحدثت هذه النظرية قفزة نوعية كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة الاجتماعية ، كانت حصيلتها تحول علوم التسيير في تحليلها للمنظمات وسلوك العاملين فيها في حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة<sup>1</sup> .

ويعرف النظام بأنه مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته اكبر من القيم المضافة إليه ، من قبل الوحدات المشاركة فيها لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد أو أن النظام ببساطة هو مجموعة من النظم المتفاعلة .

فالكون نظام والأرض نظام وأنت نظام العائلة نظام وتسيير المنظمة نظام ولو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لاكتشفنا أنظمة فرعية اصغر تضم بدورها أنظمة اصغر ثم اصغر وهكذا .

وبهذا وجد الباحث نفسه أمام مستويين متكاملين للتحليل الأول مستوى كلي على مستوى النظام والثاني جزئي على مستوى النظام الفرعي .

<sup>1</sup> د/ مؤيد سعيد السالم د/ عادل حرشوش صالح إدارة الموارد البشرية ( بغداد مطبعة الاقتصاد 1991 ) ص 2-27

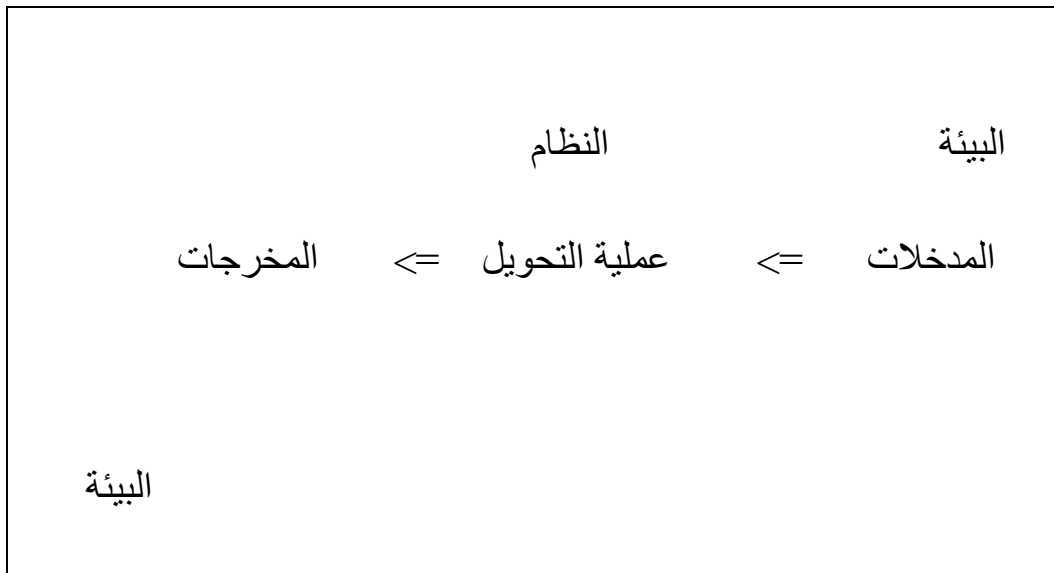
## 4-1 أنواع الأنظمة

تنقسم النظم إلى نوعين رئيسيين هما النظم المغلقة والنظم المفتوحة:

فالنظام المغلق هو الذي يصور النظام على انه شيء كلي مترابط له استقلال تام ، أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية بمعنى أن النظام المغلق هو النظام الذي لا يستلم طاقة مع المحيط الخارجي ، ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط .

أما النوع الثاني النظام المفتوح فهو الذي يصور النظام أو ينظر إليه على انه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا، وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مهاراته وحركته كما انه يقرر بقاء النظام من عدمه ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته وعليه فهو أكثر واقعية لدراسة المنظمات ويمثل الشكل الآتي لنموذج بسيط للنظام المفتوح.

### النظام المفتوح



## 5-1 أنواع المنظمات

اختلف الباحثون في تصنيف المنظمات<sup>1</sup> وذلك لاختلاف كل منهم في اتخاذ المعيار الذي استند إليه ، واتخذه أساسا للتصنيف فمنهم من اتخذ نوعية الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، ومنهم من اتخذ نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة ومنهم من اتخذ طبيعة الناتج ومنهم من اتخذ التبعية ومنهم من اتخذ المستوى الجغرافي ومنهم من اتخذ وحدة العمل ومنهم من اتخذ طبيعة العملاء ومنهم من اتخذ موقع الخدمة الاجتماعية منها كمعيار للتصنيف<sup>2</sup> .

1- تصنيف المنظمات وفقا للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه:

أ - منظمات متعددة المنافع

ب - منظمات الأعمال التجارية والصناعية

ج- منظمات الخدمات الخاصة

د- منظمات المصلحة العامة

2- تصنيف المنظمات وفقا لنوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة:

صنف بارسونز Parsonz المنظمة تبعا لنوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة إلى

أربعة أنماط هي :

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الهادي المليجي استراتيجيات وعمليات الإدارة ص 244-247 المكتب الجامعي الحديث إسكندرية 2002  
<sup>2</sup> ماهر أبو المعاطي علي إدارة المؤسسات الاجتماعية ص 67-69



ا- النمط الاقتصادي ( البنوك المصانع)

ب- النمط السياسي (الأحزاب النقابات)

ج- النمط التكاملي (التنسيقي) ويضم المنظمات المسؤولة عن تهيئة التعاون بين المنظمات حل الصراع مثل الاتحادات .

د- النمط المحافظ ويضم المنظمات المسؤولة عن الحفاظ على الجنس البشري وعمليات التنشئة الاجتماعية مثل المدرسة المسجد .

3- تصنيف المنظمة وفقا لطبيعة الناتج :

أ - منظمات إنتاجية ويكون هدفها إنتاج سلع .

ب - منظمات خدمة ويكون هدفها تقديم الخدمات مثل الخدمات التعليمية العلاجية .

4- تصنيف المنظمات وفقا لتبعيتها :

أ - منظمة حكومية وتضم موظفون عموميون و تمويلها الحكومة مثل مكاتب الضمان ومكاتب العمل .

ب -منظمات أهلية تقوم على الجهود الأهلية وتمولها الجهود التطوعية مثل الجمعيات .

ج- منظمات مشتركة ويشرك في تسييرها وتمويلها الحكومة والأهلية .

5- تصنيف المنظمات وفقا للمستوى الجغرافي :

أ - منظمات محلية وهي على مستوى الولاية .

ب -منظمات وطنية وهي على مستوى الدولة .

ج- منظمات تعليمية قطرية وهي على مستوى مجموعة من الدول تربطها روابط

معينة مثل جامعة الدول العربية .

د- منظمات دولية وهي على مستوى العالم مثل هيئة الأمم المتحدة ومنظماتها

المختلفة .

6- تصنيف المنظمات وفقا لوحدة العمل :

أ - منظمة لخدمة الأفراد حيث يكون الفرد هو بؤرة اهتمامها في تقديم الخدمة .

ب -منظمات لخدمة الجماعات حيث تكون الجماعة هي بؤرة اهتمامها في تقديم

الخدمة مثل الأندية الرياضية .

ج- منظمات لخدمة المجتمعات حيث يكون المجتمع هو بؤرة اهتمامها في تقديم

الخدمة مثل جمعيات تنمية المجتمع .

7- تصنيف المنظمات وفقا لموقع الخدمة الاجتماعية :

أ - منظمات أولية : خدمات الضمان الاجتماعي .

ب -منظمات ثانوية : المدارس المصانع .

## 6-1 خصائص المنظمات المعاصرة

للمنظمات المعاصرة خصائص متعددة لعل أهمها:

1- تعدد الأهداف : تمتاز بتعدد أهدافها الإنتاجية والخدمية والتجارية والصناعية والاستراتيجية والتصديرية والتسويقية وخدماتها الخاصة والعامة مما ينشأ عنه كثير من المعوقات لتحقيق التكامل بين مختلف أقسام وفروع المنظمة وهنا تظهر أهمية التسيير في تحقيق ذلك التكامل .

2- كبر الحجم : تمتاز بكبر حجمها بصورة متعاطفة حيث تضم مئات الآلاف من العاملين .

3- دقة التخصص في وظائفها .

4- إحداث التغيير ومواجهته .

## خصائص منظمات الخدمة الاجتماعية

أما عن منظمات الخدمة الاجتماعية فإنه يمكن تحديد أهم ملامحها في :

1- إن هدفها الأساسي هو إنتاج خدمات من أجل الناس أفراد أو جماعات أو مجتمعات .

2- تختلف عن الهيئات أو المنظمات الأخرى من حيث العملاء وموقع الخدمة الاجتماعية فيها .

3- لها ولاء لقيم الخدمة الاجتماعية وتعتمد على النواحي الفنية والمهنية للعلاقات الإنسانية .

وحتى تتجح منظمات الخدمة الاجتماعية لابد أن نتميز مميزات من أهمها:

- أن تعمل المنظمة إلى إحداث التوافق الاجتماعي بين أفراد المنظمة .
- أن تسعى المنظمة إلى إحداث التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع .
- أن يكون لدى المنظمة الحساسية اللازمة لاستشعار احتياجات المجتمع للعمل على إشباعها .
- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع على علم دائم بما يحدث في المجتمع من تغيير لتغيير من سياستها وفق متطلبات البيئة المحلية والمجتمع .
- أن يتوفر في المنظمة نظام جيد للاتصالات والعلاقات العامة .

### 7-1 ماهية المنظمة الغير السوقية

#### تعريف المنظمة الغير السوقية

هي ميكانيزمات التوافق تسمح لتسيير التوترات ما بين المنطق السوقي حزمي متضامن بتأثير مدني<sup>1</sup> تعددت آراء العلماء حول وضع تعريف للمنظمة الغير السوقية وذلك انطلاقا من كونها إحدى الحقول الرئيسية لعلم التسيير<sup>2</sup>...

فالتسيير بمفهومه الواسع يهتم باستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية من اجل

<sup>1</sup> Enjolas 1995 .p.440

<sup>2</sup> علي محمود المبيض وآخرون الإدارة العامة ص13-27 كلية التجارة- جامعة عين شمس 2007

تحقيق أهداف محددة بأعلى درجة من الكفاءة ، يتطلب ذلك القيام بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودات و أنشطة الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المرجوة ، وإذا نظرنا إلى المفهوم نجد أنها تتعلق بالاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية من اجل تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

ويعتبر العالم « وودرو ولسن oudrou Wilson » من أوائل العلماء الذين حاولوا وضع تعريف للمنظمة الغير السوقية حيث اعتبرها بأنها العملية أو الأعمال المتعلقة بهدف الحكومة ، والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال العامة بأكبر قدر من الكفاءة وبقدر المستطاع وفق رغبات الناس وإرادتهم .

في حين يرى « اليونارد هوایت leonard hwayt » أن المنظمة الغير السوقية تتضمن جميع تلك العمليات التي تحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها وهنا يقرر « هوایت » أنها تشمل جميع الأنشطة العامة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو زراعية أو صناعية .

وكذلك يرى « محمد توفيق » رمزي أنها نشاط لجماعات متعاونة في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية على وجه التخصيص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسات العامة .

ويرى « وليم ولفي William Wilvy » أنها تعني أمرين :

الأول : المفهوم الواسع ويشمل ممارسة الحكومة لنشاطاتها في جميع

مؤسساتها وفروعها .

الثاني : المفهوم الضيق يعني النشاط الحكومي الذي يمارس من خلال المؤسسة التنفيذية.

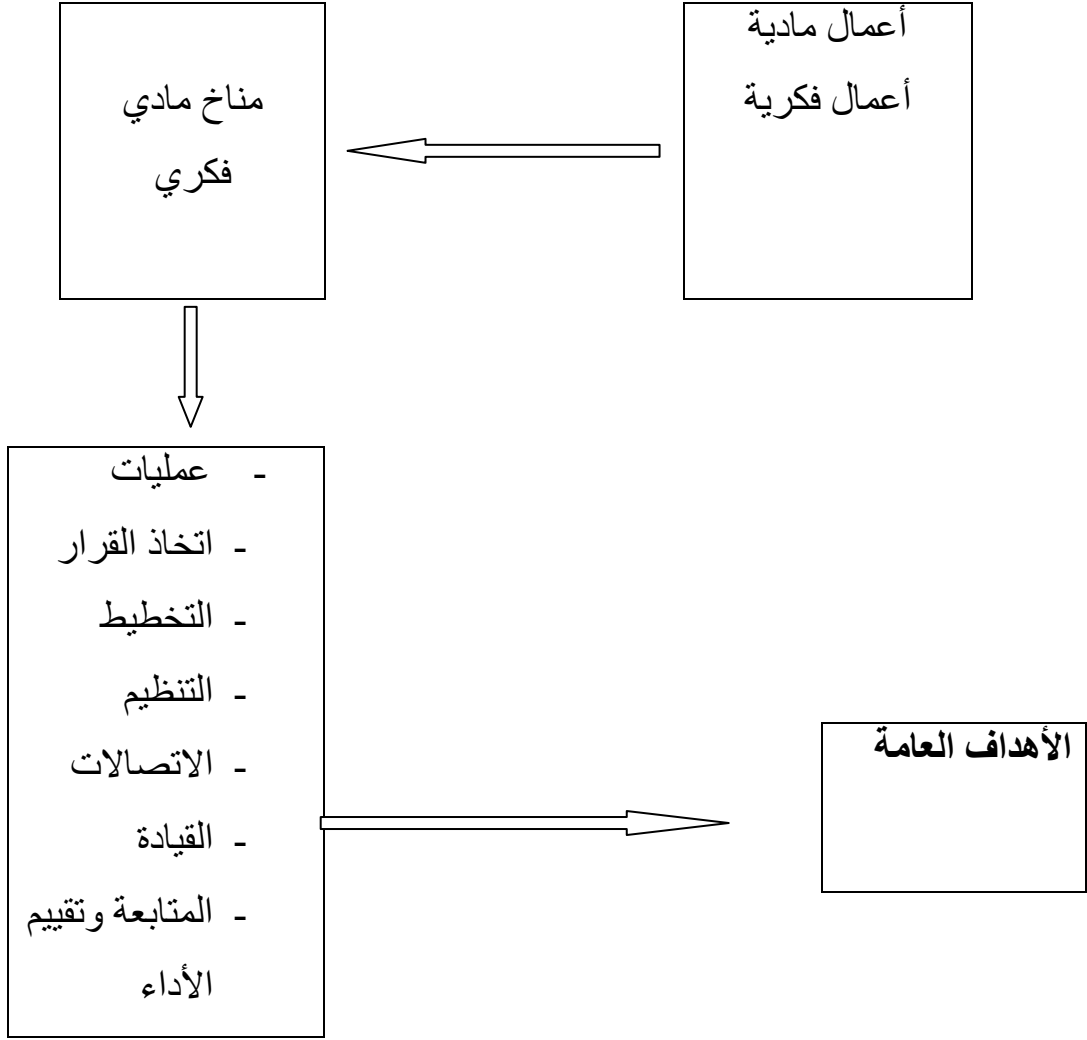
ويؤكد « فليكس نجروا Philiks Negro » في تعريفه :

- 1- أنها مجهود تعاوني جماعي .
- 2- تغطي الفروع الثلاثة : الحكومة ، تنفيذية ، تشريعية، قضائية، والعلاقات المتداخلة بينهم .
- 3- لها دور هام في تكوين السياسة العامة ومن ثم فهي جزء من العملية السياسية .
- 4- أنها أهم من المنظمة السوقية كما أنها تختلف عنها .
- 5- أنها كحقل دراسي وكممارسة قد تأثرت كثيرا في السنوات الأخيرة بمنهج العلاقات الإنسانية .
- 6- أنها تتصل اتصالا وثيقا بعدد من الجماعات الخاصة والأفراد حيث تأديتها الخدمات الجماعية .

ويمكن تبسيط هذا المفهوم فيما يلي :

المنظمة الغير السوقية = الموارد البشرية + أنشطة  $\Rightarrow$  تحقيق الأهداف

وذلك في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة البيئية .



### البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

من مجموع التعريفات السابقة نستطيع أن نتبين أن السمات الرئيسية كما حددها

فايد وآخرون تتمثل في الجوانب التالية<sup>1</sup> :

#### 1- الاستخدام الفعال لقدرات العاملين

يعتبر نشاط تسييري بالمفهوم العام الذي يتعلق بالاستخدام الفعال لقدرات العاملين

<sup>1</sup> عبد الحميد بهجت فايز ، الإدارة العامة ، مطبعة الإيمان 1986 ، ص 9-10

الذين يشغلون الوظائف العامة لتحقيق الأهداف بأحسن كفاءة ممكنة كما يحقق حاجات أفراد المجتمع .

## 2- التسيير والمجتمع

يرتبط بالبيئة والمجتمع المحيط بعمل الجهاز الإداري للدولة فالتأثير بينهما متداخل ومتكامل حيث يتأثر بالمفاهيم والمعتقدات السياسية والصراعات بجانب المفاهيم وقيم المجتمع والموارد المادية والبشرية المتاحة للدولة.

## 3- التسيير والسلطة السياسية

تقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة والتي تقوم بتحديد السلطة والأجهزة السياسية للدولة وبالتالي يوجد ارتباط عضوي ومتلازم بين المنظمة الغير السوقية والسياسة والسلطة السياسية فالمنظمة الغير السوقية تقوم بتقديم الخدمات المختلفة إلى الجمهور والتي يتم تحديدها بواسطة السلطة السياسية.

## 4- البقاء والاستمرارية

تتميز بالبقاء والاستمرارية للخدمات التي تقدمها بغض النظر عن تغيير السلطة التشريعية وبالتالي فإنها مرتبطة بنشاط المديرين الذين يشغلون وظائف دائمة وتظل الحاجة إليهم لخبراتهم ومعلوماتهم المتخصصة والتي تجعل من الصعب الاستغناء عنهم .



## 8-1 الفرق بين المنظمة الغير السوقية والمنظمة السوقية

يرى البعض انه توجد فروق جوهرية بين المنظمة الغير السوقية والمنظمة السوقية ، في حين يرى البعض الآخر أن الفروق تنحصر في مجال العمل فقط وليس في المبادئ الأساسية ويلخص<sup>1</sup> جلادان Gueladan :

- 1- تعمل المنظمة الغير السوقية عادة في ظروف احتكارية بينما تسود المنظمة السوقية روح المنافسة الحرة .
- 2- يجب على الموظف العام أن يستشعر روح الخدمة العامة فليس المقصود من المنظمة الغير السوقية تحقيق الأرباح بل تقديم منفعة عامة للمواطنين.
- 3- يجب على القائمين على شؤون المنظمة الغير السوقية التزام قاعدة المساواة بين المواطنين.
- 4- يعمل الموظف في المنظمة الغير السوقية بصفته وليس باسمه.
- 5- يسيطر على المنظمة الغير السوقية قاعدة المسؤولية العامة فهم مسؤولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور.
- 6- تخضع المنظمة الغير السوقية لقاعدة بمقتضاها يتعين تزويد الأفراد بكافة المعلومات التي تعينهم على استعمال حقهم في الرقابة ولهذا فان من واجبها إعداد وسائل الإعلام وتسهيل مهمة الأفراد للحصول على ما يشاءون من معلومات .
- 7- تتسم المنظمة الغير السوقية بعدم خضوعها لظروف المنافسة الحرة التي يسود

<sup>1</sup> سيد محمود المداري الإدارة العامة مطابع النقدي ص14-21

المنظمة السوقية ولهذا أصبح من الضروري محاولة اكتشاف الكفاءات في الموارد البشرية واستخدام كافة الطرق لتحفيز تلك الكفاءات .

ويضيف فيفنر Fifner وآخرون ثلاثة فروق :

1- تحدد السياسة العامة بواسطة القانون – الإطار الذي تعمل عليه المنظمة الغير السوقية ونتيجة لذلك فان النشاطات تكون في ظل التطبيقات القانونية وكل شيء يعمل به يجب أن يكون مسموح به قانونا .

2- طالما أن الحكومة خاضعة للنقد العام من الجمهور فان ذلك يعرقل المنظمة الغير السوقية ويدخل نوعا جديدا من الطرق التنظيم وأنواعه .

3- دافع الربح غير موجود في المنظمة الغير السوقية مما يجعل الأمر عسير على الحكومة في استخدام معايير الفعالية كما أن ذلك معناه عدم وجود الدوافع الموجودة في المنظمة السوقية .

ومن الاستعراض السابق نستطيع أن نتبين أن الفروق التفصيلية بين المنظمة الغير السوقية والمنظمة السوقية في الجوانب التالية<sup>1</sup> :

1- الإشراف السياسي

2- دافع الربحية

3- التكلفة والخدمة

<sup>1</sup> عبد الحميد بهجت ، مرجع سبق ذكره ، ص 11-17

4- طبيعة الوظائف

5- المسؤولية العامة

6- المعاملات المتماثلة

7- العلاقات العامة

8- فعالية التسيير

9- التنظيم

### 9-1 مداخل لدراسة المنظمة الغير السوقية

توجد مداخل متعددة يمكن من خلالها دراسة المنظمة الغير السوقية ودورها في استخدام الفعال للموارد المادية والبشرية من اجل تحقيق الأهداف العامة للدولة وهذه المداخل هي<sup>1</sup>:

1- المدخل في التسيير

2- المدخل القانوني

3- المدخل السلوكي

4- المدخل البيئي الايكولوجي

5- المدخل الهيكلي

6- مدخل تحليل النظم

---

<sup>1</sup> عبد الحميد فهمي وآخرون مرجع سبق ذكره ص 30

7- المدخل المقارن

8- المدخل السياسي

### 1- المدخل في التسيير

يعتبر هذا المدخل سواء في المنظمات الغير السوقية والسوقية هي نشاط يهدف إلى استخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية من اجل تحقيق أهداف محددة ، وهي على سبيل المثال تستخدم مجموعة من العناصر والوظائف يمارسها المديرون في مختلف مستوياتهم البشرية في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك انطلاقا من مبدأ عمومية الوظائف في التسيير<sup>1</sup> .

ينادي أصحاب هذا المدخل بان التسيير مثلها في ذلك مثل المنظمات السوقية يقتضي عليها القيام بعدد من العمليات أو الوظائف في التسيير رغم أن هذه الوظائف تختلف بمختلف تصنيفها بين الكتاب والباحثين الذين يلتزمون بهذا المنهج إلا أن الوظائف التالية تمثل التقسيم الشائع الذي يشترك فيه معظم دعاة هذا التدخل :

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوظيف

4- التوجيه

---

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب وآخرون - الإدارة العامة الأسس العلمية وتجارب التطبيق دار الحريري 1996  
ص33

5- التنسيق

6- التسجيل

7- الميزانية

وينادي أصحاب هذا المدخل بحتمية التعرف على هذه الوظائف في التسيير من حيث مكوناتها وأساليبها ومبادئها لأن ذلك سيتيح الفرصة لفهم أعمق في التسيير داخل المنظمة<sup>1</sup>.

ورغم ما قدمه هذا المدخل من إضافات هامة لترشيد عمليات التسيير في المنظمات الغير السوقية وإسهامات أرسدت الكثير من المفاهيم والأساليب التي كانت بمنأى عن دراسات المنظمة الغير السوقية إلا انه لا تخلو من القصور ويمكن تلخيص ابرز جوانب قصوره في التالي :

يركز هذا المدخل على عمليات التسيير التي تتم أو ينبغي أن تتم في داخل المنظمة مغفلا المؤثرات البيئية، فكأنه يفترض أن الجهاز التسييري للدولة هو نظام مغلق على نفسه لا يتأثر ولا يؤثر بل يتعامل مع البيئة الخارجية ولا شك أن هذا الافتراض يتناقض مع الواقع الفعلي.

## 2- المدخل القانوني

يعتبر المدخل القانوني من أقدم مداخل دراسة المنظمة الغير السوقية ويستند هذا المدخل أساسا على حقوق وواجبات الحكومة .

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الهادي المليجي استراتيجيات وعمليات المكتب الجامعي الحديث ص106-107 الإسكندرية 2002

يؤكد هذا المدخل على العلاقات الرسمية والفصل بين السلطات الثلاثة للدولة ويهتم هذا المدخل بصفة خاصة بتحديد معايير المسؤولية خصوصا فيما يتعلق بكيفية جعل المنظمات الغير السوقية مسؤولة أمام الأجهزة التشريعية والمواطنين .

### 3- المدخل السلوكي

تأثر المدخل السلوكي بالتجارب العديدة التي أجراها العلماء في مصانع الهاونورن والتي تؤكد على أهمية دراسة النواحي السلوكية والإنسانية للعاملين وتأثير ذلك على أداء الأفراد في مختلف أنواع المنظمات.

ولقد تكون هذا المدخل نتيجة إسهامات العديد من علوم النفس, الاجتماع, علم الإنسان.. الخ .. ويقوم هذا المدخل على فكرة أن التنظيم في التسيير ما هو إلا تجمع إنساني يكون فيه الأفراد القوة الديناميكية المحركة للتنظيم والتي تؤثر في كفاءته أو ضعفه .

يرى « مقلد » أن المدخل السلوكي يأخذ في الاعتبار النواحي التالية :

- 1- الاعتراف المتزايد بأهمية الدور التي تؤثر به القيم في سلوك أي منظمة بيروقراطية على أساس أن القيم هي من بين المؤشرات الأساسية و المحددات الجوهرية للسلوك التنظيمي وذلك على أساس أن هذه القيم تضغط على التنظيم في التسيير المعين وتدفعه إلى اتخاذ قرارات معينة أو تصرف من نوع ما نتيجة للقيم التي يعتنقها

2- النظر إلى التنظيم على انه مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر نحو البيئة الاجتماعية الذي يحيط بها.

3- النظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها إحدى الدعامات الأساسية الهامة في أي تنظيم وبالتالي فان هذا المدخل يبحث في الجوانب والعمليات السلوكية المتصلة بعملية إصدار القرارات.

4- الإقرار بان هناك دوافع إنسانية أساسية تؤثر في سلوك الأفراد ويهتم المدخل السلوكي بدراسة الدوافع والحاجات ونظام القيم وأنماط القيادة وأسلوب تكوين الجماعات والتنظيمات الرسمية والغير الرسمية والصراعات التنظيمية وكيفية تحقيق التوازن والاتصالات ..... الخ ...

ويمكن اهتمام هذا المدخل على المجالات التالية:

1- أسلوب ودرجة الضغط ومدى تقبلهم للضغط المعاكس

2- طبيعة القرارات

3- طبيعة المسؤوليات

4- إنتاجية العمل في المنظمة الغير السوقية

4- المدخل البيئي الايكولوجي

يهتم هذا المدخل بدراسة العلاقة بين التسيير والبيئ التي تعمل فيها وذلك من خلال

دراسة العوامل التي تكسب المجتمع صفاته وخصائصه .

وتتلخص فلسفة هذا المدخل في أن المنظمات الغير السوقية هي نتاج البيئة التي توجد فيها وبالتالي فان النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد التي توارثها المجتمع المعين لابد أن تؤثر في التنظيمات العاملة فيه وتتأثر بها والنظام في التسيير الفعال هو الذي يتجاوب مع الاعتبارات السابقة ويتفاعل معها.

## 5- المدخل الهيكلي

يهتم هذا المدخل بدراسة الهيكل التنظيمي للدولة والأجهزة التنفيذية التابعة لها ويهتم هذا المدخل بدراسة موضوعات متعددة منها على سبيل المثال الأساليب المستخدمة في تقسيم وتجميع الأنشطة ، والخدمات تحديد الاختصاصات ، والمسؤوليات ، أساليب التنسيق المستخدمة في الأجهزة العلاقات التنظيمية ، أساليب الاتصالات ، أساليب الرقابة ، نظم وترتيب الوظائف ، وصف الوظائف . ولقد تأثر هذا المدخل بمبادئ التسيير كما أوردها العلماء فردريك ياييلور فايول وغيرهم .

ويرى مقلد أن فكرة هذا المدخل تتلخص في التسيير التنفيذي<sup>1</sup>

## 6- مدخل تحليل النظم

يتكون الجهاز الإداري وفقا لمدخل تحليل النظم مما يلي :

<sup>1</sup> إسماعيل صبري مقلد دراسة في الإدارة العامة - دار المعارف- القاهرة 1973 ص 17



1- المدخلات

2- المخرجات

وتتكون المدخلات من مختلف العناصر التي تساهم في تكوين المخرجات وتشمل:

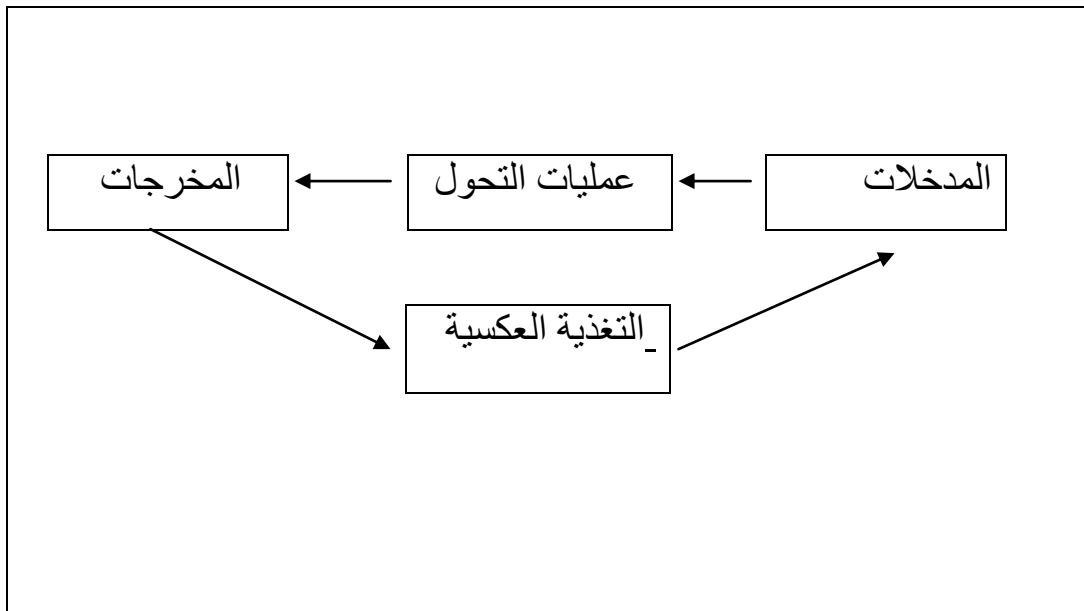
1- الموارد المادية

2- الموارد البشرية

3- المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويضاف إلى ما سبق التغذية العكسية وهي تعني ردود الأفعال الخاصة بالنتائج

النهائية للنظام المخرجات ومدى حاجتها للإصلاح والتطوير.



النظام التسييري

## 7- المدخل المقارن

يحاول هذا المدخل فهم وتفسير النشاط من خلال مقارنة نماذج دولية مختلفة

وتفيد المقارنة بين النظم في البلدان المختلفة فيما يلي :

1- التعرف على السمات الخاصة والمميزة للنماذج المختلفة وربطها بالعوامل التي

أدت إلى تشكيل هذه السمات.

2- التعرف على السمات العامة المشتركة في البلدان المختلفة.

## 8- المدخل السياسي

يتركز هذا المدخل حول العلاقة بين جهاز التسيير و الجهاز السياسي من حيث

المسؤولية على تنفيذ السياسات التي يحددها وتتمثل مسؤولية جهاز التسيير في

المشاركة في وضع السياسة العامة للدولة .

و يبحث هذا المدخل في الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمات في صياغة السياسة

العامة للدولة.

وهذا هو الاتجاه الذي يمثله المدخل السياسي ويؤكد هذا المدخل أن المسؤولية

الوطنية ليست حكرا على جهاز دون الآخر .

## النتيجة

إن النتيجة التي نخرج منها من هذا المبحث أن المنظمة تعتبر أداة تطوير رئيسية للمجتمع تعمل على تفعيله وتقدمه وزيادة درجة رفاهيته ، وذلك عن طريق استثمار موارده البشرية والمادية أفضل استثمار ممكن ، لذلك فإن من المتفق عليه أن نجاح السياسات المجتمعية تعتمد على درجة كفاءة تسيير المنظمة ونشر مصادر الفكر في التسيير. إن نشأة التسيير تلازمت مع نشأة الجماعات الإنسانية بغية تنظيم أنشطتها وتحقيق أهدافها .

بيد أن المبحث الموالي يدفعنا إلى التطرق إلى أهمية العنصر الإنساني في المنظمة ولا شك أن السلوك الإنساني يعتبر غاية في التدخل والتعقيد خصوصا في زمن هو الآن .

وقد بذل علماء النفس والسلوك خلال السنوات الماضية جهودا كبيرة في سبيل التعرف على ماهية السلوك الإنساني وأسباب التصرفات الإنسانية في مواقف الحياة المختلفة ، وقد استغرقت تلك الجهود على وجود عدد من المدارس والنظريات وكان لها الأثر الأكبر في تعريف الإنسان بنفسه وسلوكه وتحسين تعامله مع الناس سواء في المنزل أو مكان العمل .

## الباب الثاني

### المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني

- 1-1- أهمية العنصر الإنساني في المنظمة
- 2-1- أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمة
- 3-1- السلوك الإنساني ومفهوم النظم
- 4-1- المدخل الإنساني
- 5-1- هل العلاقات علم أم فن
- 6-1- تطور المفاهيم الأساسية للتعاملات والعلاقات الإنسانية
- 7-1- السلوك الإنساني وخصائصه
- 8-1- مقومات السلوك
- 9-1- مفهوم الروح المعنوية
- 10-1- الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء
- 11-1- نظريات الدوافع
- 12-1- الخلاصة

## 1-1- أهمية العنصر الإنساني في المنظمة

هناك اتفاق على أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة ولتحقيق أهدافها كان لابد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة حيث أن الموارد الأخرى من أموال، ومعدات، وآلات، ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان ، هو يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد ومن هنا كان التساؤل الأساسي للمسؤولين في كافة المنظمات هو :

كيف تستطيع الإدارة تسيير المنظمة و رفع الكفاءة والأداء<sup>1</sup> .

إن الإجابة عن هذا التساؤل يتطلب التعرف على العوامل المحددة لكفاءة الأداء ومن أهم هذه العوامل هي :

- رغبة العاملين في العمل

- قدرة العاملين على العمل

- الأداء=الرغبة في العملx القدرة على العمل

---

<sup>1</sup> د/ صلاح الدين عبد الباقي مبادئ السلوك التنظيمي 2005 دار الجامعة الإسكندرية ص 19-27

## 1-2- أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات

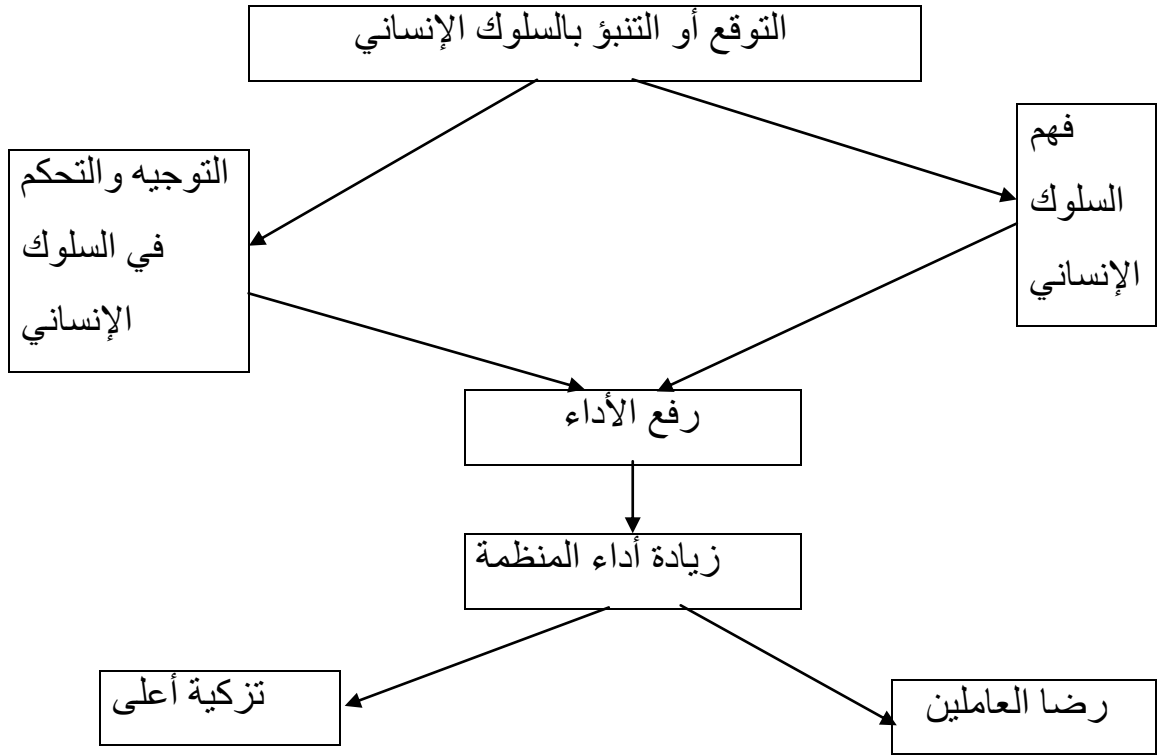
إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة حيث يساعد ذلك على تسيير المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية لما يحققه من إنتاجية الأمن .

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية :

- فهم السلوك العاملين
- تنبؤ سلوك العاملين
- توجيه وضبط سلوك العاملين

أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات





- التنبؤ بسلوك العاملين إذا ما تعرفت المنظمة على سلوك العاملين والأسباب

وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المرافق

المختلفة وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تأخذ على عاتقها

اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار .

- توجيه وضبط سلوك العاملين إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي يمكن

المنظمة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل وذلك لهدف الارتفاع

لمستوى الأداء العاملين وقد تقوم المنظمة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من

تحقيق هذا الهدف.

## 3-1 السلوك الإنساني ومفهوم النظم

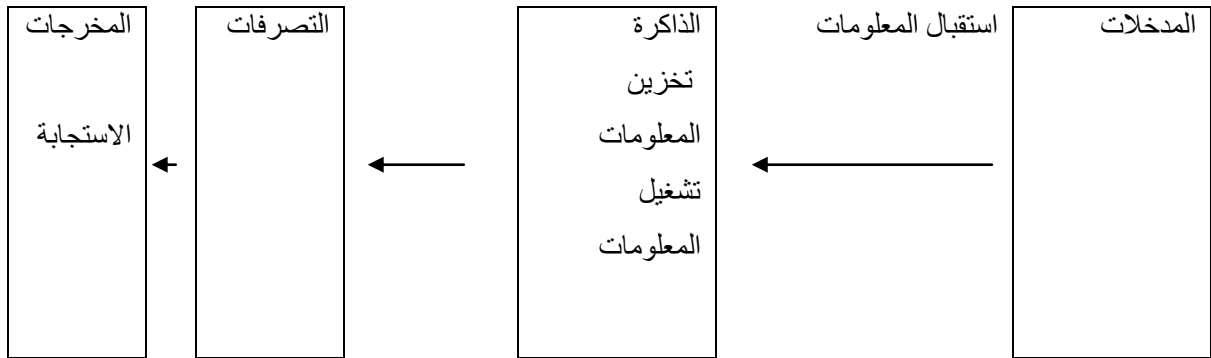
يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة بين عدة أجزاء ، يتأثر سلوك الإنسان بالبيئة الداخلية والخارجية ، ففي المنظمة يطلق عليه بالنظام المفتوح ويتكون النظام المفتوح من أجزاء ثلاثة رئيسية :

1- المدخلات

2- الأنشطة والعمليات

3- المخرجات

ويمكن تطبيق مفهوم النموذج على سلوك الإنسان



استرجاع المعلومات

1- المدخلات

هي تمثل المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان من خلال وسائل الاستقبال المعلومات المختلفة و يتم إرسال المعلومات إلى الذاكرة ووحدة التشغيل المركزي



للنظام وتعتبر الوظائف التي تؤديها وسائل الاستقبال الخطوة الأولى للسلوك الإنساني وهذه الوسائل تشمل

- البصر أن كثيرا من المعلومات التي يستقبلها الإنسان من البيئة المحيطة به تستقبلها العين

- السمع بالرغم من أهمية حاسة البصر في استقبال المثيرات إلا أن حاسة السمع لا تقل أهمية عنها وهناك خصائص ثلاثة

- مدى تكرار المثيرات

- مدى كثافة أو حدة المثيرات

- مدى تعقد المثيرات

### التشغيل المركزي للمعلومات

بعد استقبال المعلومات تتم عملية تحليل وتفسير هذه المعلومات وذلك عن طريق

مجموعة من العمليات أهمها

1- الإدراك

2- التفكير

3- اتخاذ القرارات

2- المخرجات

وتمثل الناتج النهائي للعمليات التي تمت حتى الآن ويطلق عليها الاستجابات التي تشمل طبيعة سلوك الإنسان وتصرفاته الواضحة ومن أنماط السلوكية ما يلي

-الأفعال مثل العمل الكلام اللعب

-المشاعر وهي تتعلق بالعواطف التي تتم أثناء ممارسة الأفعال

- التفاعل وهو يشمل الاتصال بالغير والتبادل بين الأفراد

#### **4-1- المدخل الانساني :**

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أي منظمة يتمثل في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية الممكنة وذلك من خلال توافر العنصرين التاليين:

1- توافر الإمكانيات المادية .

2- توافر الإمكانيات والكفاءات البشرية .

كما أن الفرق بين التقدم والتخلف وبين النجاح والفشل يرجع بالدرجة الأولى إلى مدى كفاءة الموارد البشرية المتاحة في المنظمة وما لديها من قدرات ومهارات تساعد على الابتكار والتجديد والتطور والتفاعل مع التغيرات التكنولوجية المحيطة بها .

إن المورد البشري هو مصدر قوة في أي منظمة بل هو المورد الحقيقي لها ولذلك فإن التسيير الناجح هو الذي يسعى إلى دراسة سلوك الأفراد ومعرفة محدداته

الأساسية وكيف التنبؤ بها وتوجيهها نحو أهداف المنظمة وهذا لا يتحقق إلا بوجود علاقات إنسانية طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين .

### 1-5- هل العلاقات الإنسانية علم أم فن

أ- العلاقات الإنسانية علم بمعنى :

1- لها أسس ومبادئ

2- لها أصول علمية ونظرية

3- لها خصائص ومقومات

4- لها قواعد

5- لها أساليب ووسائل لتخمينها

ب- العلاقات الإنسانية فن بمعنى :

1- فن ممارسة وكيفية تطبيق هذه الأسس العملية في التفاعل

2- لبس الأنماط المختلفة من البشر ويعتبر هذا الجانب المهاري ويمكن تنميته خلال التعلم والتجارب وخبرات الآخرين .

إذن العلاقات الإنسانية هي علم وفن في آن واحد.

## 6-1 تطور المفاهيم الأساسية للتعاملات والعلاقات الإنسانية

أصبح ينظر إلى المنظمة نظرة يغلب عليها الطابع الإنساني أكثر من الطابع الميكانيكي ونعرض فيما يلي تطور المفاهيم الأساسية للتعاملات والعلاقات الإنسانية من زاوية الفرد والهدف<sup>1</sup>.

البيان	النموذج الرشيد	النموذج الإنساني	النموذج المتطور
المنظمة	- آلة كبيرة - وحدة اقتصادية - كيان مثالي	- نظام معقد - وحدة فنية اجتماعية - كيان طبيعي	- نظام مفتوح - وحدة فنية اجتماعية - عضو في البيئة الكبيرة
الفرد	- جزء من آلة - أداة إنتاج - مخلوق اقتصادي	- إنسان - عضو في جماعة العمل - مخلوق اجتماعي	- مصدر هام فعال - مخلوق له طاقات - دوافع متعددة
الهدف	- المنافسة - الأرباح	- الروح المعنوية - الانسجام	- مزيج متكامل من مصالح العمل والأفراد - الإنتاجية, الرضا

<sup>1</sup> د/ فؤاد القاضي السلوك التنظيمي والادارة ص 105 جامعة عين شمس 2006

لذلك بدأت العلوم السلوكية تتطور استجابة لهذه الاحتياجات فكانت مساهمتها  
الملحوظة في المجالات الآتية :

- ديناميكية العلاقات الإنسانية

- نظرية ومفاهيم الشخصية

- السلوك والعلاقات الإنسانية في الجماعة

- السلوك والعلاقات الإنسانية بين الجماعات

- السلوك التنظيمي

### 7-1 السلوك الإنساني وخصائصه

السلوك الإنساني هو أي شيء يعمله الإنسان .

هو مجموعة من التعريفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن  
طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار  
الاجتماعي الذي يعيش داخله<sup>1</sup>.

#### خصائص السلوك الإنساني

يتميز سلوك الإنسان بعدد من الخصائص التالية :

1-سلوك مسبب بمعنى أن السلوك لا ينتج من العدم فهناك دائما سبب

يؤدي إلى نشأته

<sup>1</sup> د/ فؤاد القاضي السلوك التنظيمي والادارة ص62 جامعة عين شمس 2006

2- سلوك هادف : يسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة محددة وتمثل هذا الحاجة دافعا للسلوك وعادة ما ينشط الدافع بالنسبة للحاجات الأكثر إلحاحا للإشباع ومن ثم نجد أن إشباع الحاجات الملحة يعيد حالة التوازن الداخلي.

3- سلوك متنوع : يظهر في صور متعددة حيث يمكن أن يتوأم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه

4- سلوك مرن يتعدل ويتبدل وفق الظروف والمواقف التي تواجه الفرد مع الأخذ بعين الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من الفرد إلى آخر طبقا لاختلاف مقومات الشخصية والعوامل البيئية.

### 8-1- مقومات السلوك

- لماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر؟

- بل لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت إلى آخر؟

أوضحت لنا العلوم السلوكية أن السلوك الإنساني ما هو إلا محطة التفاعل

بين عاملي الوراثة والبيئة.

ويقصد بعامل الوراثة تلك العناصر التي يتلقاها الفرد في شخصيته وكيانه

العضوي و النفسي عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل أما عامل

البيئة فيقصد به تلك المجموعة من المؤثرات التي يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته

وتكوينه إلى مماته ويكون مصدرها الوسط الذي يعيش فيه الإنسان ، الأسرة  
والمجتمع وبذلك يمكن أن يرجع سلوك الإنسان إلى عنصر التكوين الداخلي ،  
السمات والصفات الجسدية والفكرية وكذلك الموقف والمؤثرات المادية  
والطبيعية.

### العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني



### نطاق العمل التنظيمي

- الأهداف
- الأدوار
- السياسات والإجراءات
- التنظيمات الرسمية وغير الرسمية
- الواجبات
- نظم التخطيط والرقابة
- التكنولوجيا
- الهيكل التنظيمي
- ديناميكيات الجماعة
- نماذج وأساليب القيادة

### النطاق الفردي

- الصفات والمهارات الموروثة والمكتسبة
- الخبرات السابقة
- القيم والمواقف
- المعتقدات
- الشخصية
- الميل للتفكير والعمل بطرق وأساليب خاصة
- المواقف الحالية للفرد
- الحوافز الحاجات والرغبات والطموحات
- السلوك الفعّال

- النطاق العام
- الحضارة
- الأحوال
- الاقتصادية
- المجتمع
- الأسرة
- المؤثرات
- الأخرى
- القوانين

أهم محددات السلوك الفردي في مجال العمل ونطاق البيئة المحيطة



### التركيب الحضاري

العقيدة

العادات

الأعراف

### التركيب الاجتماعي

- العلاقات الاجتماعية

- التفاعل الاجتماعي

### التركيب النفسي

- الإدراك

- الدافعية

- التعليم

- الاتجاهات

- اتخاذ القرار

## الإطار العام لمحددات السلوك الإنساني

إن تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الاستعمال بين العاملين وغير العاملين  
وتعبير مؤشر للحالة المزاجية التي عليها الفرد بين الحين والحين .

### 1-9- مفهوم الروح المعنوية

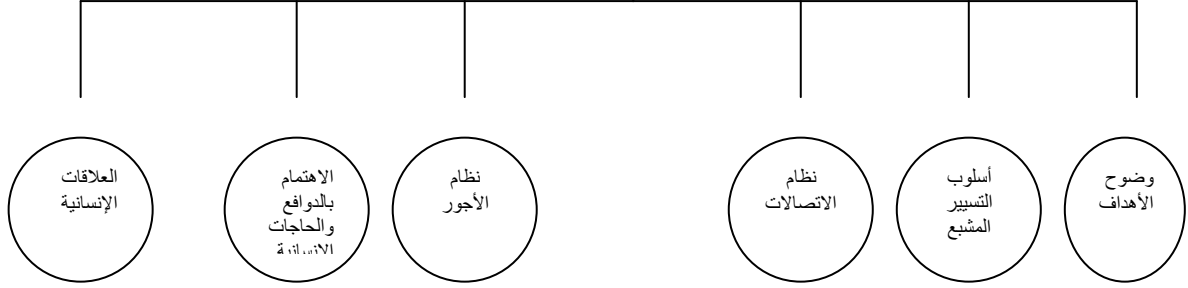
ليس هناك اتفاق بين الكتاب والعلماء على مفهوم الروح المعنوية وبالتالي اختلفت  
الآراء حول وضع مفهوم شامل ومحدد للروح المعنوية ومعظم المفاهيم ما هي إلا  
تعبيرات تصف أن هناك شيئاً معنوياً له تأثير على أداء الفرد وسلوكه<sup>1</sup> ومن هذا  
المنطلق يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها نوع من العلاقات التي يمكن بمقتضاها  
التعرف على المستوى العلاقات الإنسانية ونوعها داخل المنظمة وبالتالي فهي ظاهرة  
نفسية ويستخدم هذا التعبير للدلالة على حالة جماعة العمل من حيث درجة وضوح  
أهدافها وأهميتها ودرجة الثقة في تحقيقها إذن فهي تكوين داخلي لا نلاحظه إلا عن  
طريق آثاره ونتائجه.

### 1-9-1 العوامل المؤثرة على الروح المعنوية

لا توجد قواعد ثابتة يمكن ان تتبعها المنظمة لرفع الروح المعنوية ولكن هناك  
مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير المناخ السلوكي السليم  
وتطوير العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> نفيسة محمد باشري - د/ مصطفى مصطفى كمال ادارة الموارد البشرية ص201-207 جامعة القاهرة 2001

## العوامل المؤثرة على الروح المعنوية



1-9-2- هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للموارد البشرية

أهمها :

1- الاستقرار في العمل

2- تقدير العمل المنجز

3- الفرص المتاحة

4- الانسجام مع الزملاء في العمل

5- المركز الاجتماعي

6- فرص الترقى

7- المزايا التي تحصل عليها الفرد غير الأجر إما في صورة مادية أو معنوية

8- القيادة المرنة والفعالة

9- التجديد والتطوير والاهتمام بتنمية المورد البشري

## 10-1- الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء<sup>1</sup>

- طبيعة ومفهوم الدوافع.
- نظريات الدوافع.
- الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية.
- طبيعة الحوافز وفلسفتها.
- متطلبات نظام الحوافز الفعال.
- عرض لبعض مشكلات الحوافز.

### 1-10-1 طبيعة ومفهوم الدوافع

يتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع. وهناك أنواع مختلفة من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي وما هو معنوي.

### 2-10-1 تعريف الدافع:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد

<sup>1</sup> محمد بن سلمان الضبعان دوافع العمل وحوافزه واهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي -إدارة البحوث والدراسات ص1-6  
<http://www.snv.edu.com>

إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك ومما تقدم يمكن تعريف الدافع بأنه:

«حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم

التوازن والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف

محدد».

وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب

أخذها في الحسبان، وهي:

1- أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.

2- أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفاً يرغب الفرد في

تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.

3- إن درجة إشباع هذه الحاجة قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو

تحويله إلى سلوك هادف آخر.

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي

الدافع والقدرة و ظروف العمل.

وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية:

الأداء = الدافع × القدرة × الرغبة.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه بمعنى أنه لو

توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل؛ فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء

مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء.

### **1-10-3- نوعية الدوافع:**

1- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع.

2- درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم.

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته.

واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

### **1- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:**

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد

والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما

تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع

وإثارته لدفع العاملين. وحثهم على العمل.

ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يساهم في

تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

## 2- درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

### 11-1 نظريات الدوافع

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل. وتندرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعملية.

وأهم هذه النظريات سنتناولها فيما يلي:

1- نظرية x.y لدوجلاس ماكجروجر.

2- نظرية اباهام ماسلو (التدرج الهرمي للحاجات).

3- نظرية هيرزبيرج (العوامل الواقية والعوامل الدافعية).

4- نظرية التوقع.

- إضافة إلى هذه النظريات ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة في الدافعية مثل:

- حلقات الجودة.

- النموذج الياباني في الإدارة (النظرية z).

وسوف نتعرض فيما يلي لهذه النظريات والدروس المستفادة منها.

### 1-11-1 نظرية x.y لدوجلاس ماكجروجر.

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (x,y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي

عناصر الاختلاف	نظرية x الاتجاه التشاؤمي	نظرية y الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه)	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب انجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الانجاز	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل



الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الافراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون الى من يراقب عملهم في كل خطوة	معظم الافراد يميلون الى الرقابة الذاتية من اجل تحقيق اهداف باعتبار انهم جديرون بالثقة
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفيسيولوجية والامان التحفيز المادي	يركز التحفيز على مستوى انتماء المجموعة والتقدير وتحقيق الذات التحفيز المعنوي
التوجيه	لا بد من اشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الاهداف	يقوم الافراد بتوجيه انفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم اذا تم تحفيزهم بشكل مناسب

### 2-11-1 التطبيق العملي لنظرية X وY

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ  $x, y$  في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y).

- فعلى سبيل المثال:

يعتمد المدير على الحافز المادي بشكله الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) في تحفيز العاملين الذين تنطبق عليهم النظرية (x).

أما الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y) فيتم الاعتماد على الحافز المعنوي في تحفيزهم من خلال تشجيعهم على المشاركة والإنجاز وتحقيق الذات.

## 3-11-1 نظرية ماسلو وتدرج الحاجات Maslow Theory

اختبر ابراهام ماسلو حاجات الفرد بالتفصيل، وأشار إلى أن هذه الحاجات يمكن ترتيبها هرمياً، حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا مباشرة قبل البدء في الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي، وذلك تبعاً لإلحاح الحاجة أو ضرورة إشباعها.

### ومن المبادئ الأساسية لنظرية ماسلو ما يلي:

- 1- يوجد على الأقل خمس مجموعات من الحاجات، وهي: الحاجات الأولية (الفسولوجية)، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات.
- 2- تعتبر هذه الحاجات متدرجة هرمياً وأكثرها إلحاحاً يسيطر على الشعور. ويحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، أما الحاجات المشبعة فتقل أهميتها وقد تهمل، ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحالة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك. لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعاً. وتتضح الحاجات الخمس التي حددها ماسلو وأسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كما يلي:

1- الحاجة إلى تقدير الذات.

2- الحاجة إلى التقدير.

3- الحاجات الاجتماعية.

4- الحاجة للأمان والانتماء.

5- الحاجات الفسيولوجية الأولية (المأكل، الملابس، المسكن).

### 4-11-1 التطبيق الإداري لنظرية (ماسلو)

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستئثارهم للعمل.

فعلى سبيل المثال:

إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية حيث إنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكليها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستئثارهم للعمل. أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### 5-11-1 نظرية هيرزبيرك Herzberg .F Theory:

فرق فريدريك هيرزبيرك بين نوعين من العوامل المؤثرة على دافعية الفرد للعمل

وهما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Herzberg .F – le travail et la nature de l’homme – paris – entreprise moderne d’édition 1971

## 1- العوامل الواقعية:

وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين.

## 2- العوامل الدافعية:

ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو. أما العوامل الواقعية فهي قريبة من الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية.

عوامل دافعة للعمل	عوامل واقعية بالعمل
<b>الرضا الوظيفي</b>	<b>عدم الرضا</b>
- ما ينظمه العمل من فرص وتحديات	- الأجر
- التقدير للإنجاز	- المكانة
- الإحساس بأهمية الإنجاز	- أمان الوظيفة
- المسؤولية المتزايدة	- ظروف العمل
- فرص النمو والترفع	- المزايا العينية
- مهام العمل نفسه	- السياسات والنظم الإدارية
	- علاقات العمل

## 6-11-1 التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرك

يستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستشارتهم وحفزهم لعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة.

كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهـم والتعامل معهم من خلالها.

## 7-11-1 العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرك:

وهذه العلاقة يبرزها الشكل التالي:

<u>العوامل الدافعة</u>	
تقدير الفرد لذاته – سمعة الشخص	- الانجاز
	- الاعتراف
القوة – الاحترام - الاستقلالية	- التقدم
	- العمل نفسه
الحب – العطف – العلاقات مع الزملاء	- المسؤولية
	- إمكانية النمو
الحب – العطف – العلاقات مع الزملاء	<u>العوامل الواقية</u>
	- المرتب
	- أمان الوظيفة
حاجات الإنسان- المأكل-المشرب-الهواء-النوم	- ظروف العمل
	- المكانة
	- إجراءات الشركة

## 12-1 نظرية التوقع Expectancy Theory

وتعتبر من أهم النظريات التي لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها ابراهام ماسلو وفريدريك هيرزبيرك لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملين سلوكاً معيناً ؟ ).

وقد قام فيكتور فروم بوضع مبادئ لنظرية جديدة تعتمد على توقع سلوك الأفراد وسميت بنظرية التوقع. والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

وتفترض هذه النظرية ما يلي:

- 1- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.
- 2- أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة التالية:

بمعنى: أن الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء

**التوقع E:**

مدى إدراك الشخص للعلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء.

## قبول الشخص للنتائج V :

مدى إدراك الشخص لقيمة الناتج المتولد له إلى الحد الذي يرغب الشخص في الحصول أو عدم الحصول عليه.

## الارتباط I :

مدى إدراك الشخص للارتباط بين ناتج معين إيجابياً أم سلبياً وبين مستوى أداء العمل.

## التطبيق العملي لنظرية التوقع

مما سبق أن نظرية التوقع تركز على إجابة سؤالين هما.

لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر... ؟

ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود... ؟

وعادة ما يتوقع الموظف مكافأة مناسبة لأدائه، وبالتالي فإنه يجب على كل مدير أن يربط وبشكل كبير بين قيمة المكافأة، ومستوى الأداء الذي يقوم به العامل. كذلك فإن المكافأة المناسبة يجب اختيارها بما يتفق مع الحاجات غير المشبعة، والتي قد تكون مثل الترقية أو الاعتراف أو التقدير أو تحقيق الذات.

نخلص مما تقدم إلى أن المبادئ الأساسية لنظرية التوقع تتطلب من المدير أن يعمل جاهداً على الربط بين أداء الأفراد وتوقعاتهم والحوافز بحيث تتوافق هذه الحوافز مع التوقعات وبالتالي يمكن أن يدفعهم للعمل.



## 1-12-1 الاتجاهات الحديثة في الدافعية

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية والتي استحوذت حالياً على اهتمام العديد من المنظمات نظراً لتأثيرها المباشر على تحسين الإنتاجية ومن هذه المفاهيم:

حلقات الجودة Quality Circles.

النموذج الياباني في تسيير النظرية (z).

### حلقات الجودة Quality Circles

لاقى استخدام أسلوب حركات الجودة نجاحاً كبيراً في دفع العاملين ، وتحقيق

أعلى مستوى من الجودة والأداء.

وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد

العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة

المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى

التسيير الواحد، ولكن في جهات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار

أعضائها من مستويات تسييرية مختلفة. ولكن في نفس مجال التسيير. ومن هنا فإن

حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة

التي تمارس داخل المنظمة.

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى

الجودة. دون أن تضخم دور العاملين في الأداء.

وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية. حيث إنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء.

### 2-12-1 النموذج الياباني في تسيير نظرية (Z)

تبنى نظرية (Z) على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في التسيير العالي) والعاملين في المستويات التسيير المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاهية العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل. وتميل المنظمات التي تتبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة. وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها:

1- معدل دوران عمالة منخفض.

2- انخفاض نسب الغياب.

3- ارتفاع معنويات العاملين.

وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية للنظرية ( Z ) حيث تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء. وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية.

## الخلاصة

إن الخلاصة التي نؤكد عليها في هذا الفصل الأول أن المنظمات الاجتماعية حقيقة واضحة ومحددة تحيط بالإنسان من كل جانب ويتفاعل معها في مختلف مراحل حياته بصفة مباشرة أو غير مباشرة

لقد باتت المنظمات تؤثر تأثيرا واضحا ومستقرا في مختلف الأنشطة اليومية للإنسان باعتبار أن المنظمة تقي نظام تبادلي حيث أن التنظيم يعني أسلوب تحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافها بأكبر كفاءة في اقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

لقد أوضحت الدراسات أن استخدام العنصر الإنساني والاستفادة منه هو من أصعب المشاكل في عملية التسيير ويستفيد علم التسيير من العلوم السلوكية بكل جزئياتها مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم الانثروبولوجي وان السلوك الإنساني داخل المنظمات والجوانب السلوكية في التسيير وهو ما يطلق عليه السلوك التنظيمي وذلك في ثلاث مستويات الفرد، الجماعة ، المنظمة حيث يتعذر اتخاذ قرار في التسيير بدون مراعاة العنصر الإنساني الذي يلعب الدور الأول في نجاح القرارات .

إن النتيجة التي توصلنا إليها والمتمثلة في أن المنظمة نظام مفتوح على المجتمع يتفاعل معه ويرتبط به ويسعى للمساهمة في تحقيق أهدافه ، كما ان المنظمة نظام

بشري على اعتبارها كائنا بشريا أو إنسانيا يعيش ويتنفس ويتكيف ويتأثر بمكوناته  
البشرية .

كل هذه المتغيرات تؤثر على هذا الفرد وعلى قيمه ومواقفه وتطلعاته وهي أمور  
تستوجب الدراسة والإيضاح

## الفصل الثاني

### الأداء

## الباب الأول

### مفاهيم و تطور الأداء

1- الخلفية التاريخية لقياس الأداء

2- تطور مفهوم قياس الأداء

3- أنواع المفاهيم

4- نظام المعلومات

5- مفهوم الأداء

6- المنطق الإنساني في تسيير الأداء

7- العوامل المؤثرة على فعالية الجماعة

8- العوامل المؤثرة على جهود الأفراد وأدائهم

## 1-الخلفية التاريخية لقياس الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم الأداء بأنها عملية قديمة عرفت في

الحضارات القديمة وتطورها ومفاهيمها تطورت مع تطور التسيير بشكل عام<sup>1</sup>

وبتطور الحياة ونشوء تطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية ففي

حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا

التسيير عامة واستخدموا الأسس والقواعد لقياس الأداء .

ومارست حضارة وادي النيل العملية بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة

الرقابة في التسيير والتي استهدفت متابعة أداء الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة

وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية واستخدمت حضارة

الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق والتي اعتبرت

إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري

بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة التي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات

التسييرية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي استلزم بدورها عمليات

الاختيار والتعيين .

---

<sup>1</sup> د/ خالد عبد الرحيم الهشي – دار ومكتبة الحامد – عمان 2000 - ص 75-199

## 2-تطور مفهوم قياس الأداء

تعتبر الهيئة الدولية لإدارة المدن (ICMA) International City Country Management Association من أول المؤسسات التي تناولت معايير قياس الأداء وذلك من خلال إصدارها ( قياس أنشطة البلدية ) والذي يشمل مسحا لمجموعة مقترحة من معايير تقييم أداء التسيير في الأنشطة البلدية المختلفة ، وقد صدرت هذه الدراسة في عام 1938 وحتى منتصف حقبة السبعينات الميلادية من القرن الماضي كان من النادر أن تورد الوحدات الحكومية حتى في الدول المتقدمة مقاييس الأداء ضمن تقاريرها السنوية<sup>1</sup> .

## 3-أنواع المفاهيم

- 1- المفاهيم رقم (1) لهيئة الحكومة الصادرة عام 1987 تحت عنوان : أهداف التقارير المالية
  - 2- المفاهيم رقم (2) تحت عنوان : التقرير عن المجهود والانجازات الصادرة عام 1994
- المفهوم رقم 1 : توفير المعلومات منها التي يمكن على أساسها تقييم المجهودات والتكاليف والانجازات المتعلقة بتقديم الخدمات وتنفيذ البرامج
- المفهوم رقم 2 : استغرق إعداد هذا البيان ثمان سنوات شملت تنفيذ العديد من

<sup>1</sup> 1) Kopezynski.M. and Londardom. Comparative performance Measurement – Public Administration review .vol 59 N.2 March , April 1999 P.126



الأبحاث والمناقشات ، ويصنف البيان مقاييس الأداء إلى ثلاثة أقسام:

### 3-1- قياس المجهودات :

ويشمل مؤشرات الغرض منها قياس المجهودات ( مقياس المدخلات ) وتعكس هذه المقاييس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة ، وتعتمد هذه المقاييس على معلومات مالية ومعلومات غير مالية ومثال على ذلك تكاليف أجور المستخدمين فعلى سبيل المثال مقاييس المجهودات أو المدخلات في مجال الصيانة الطرق تشمل ما تم إنفاقه على برامج صيانة الطرق ، ففي مجال التعليم على سبيل المثال يمكن أن تشمل مقاييس المدخلات إجمالي عدد المدرسين أو عدد الطلاب لكل مدرس<sup>1</sup> .

### 3-2- قياس الانجازات :

وهناك نوعين من مقياس الانجازات النوع الأول :

#### - 3-2-1- مقياس المخرجات : وتقيس كمية الخدمات التي يتم تأديتها فعلى

سبيل المثال يمكن أن تشمل هذه المقاييس عدد الطلبة الخريجين ، كما تشمل المخرجات كمية الخدمات المؤداة المستوفية لمتطلبات جودة محددة ، فعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل هذه المقاييس نسبة الطلبة الخريجين المستوفين كحد أدنى من اختبار قدرات يتم تحديده سلفا .

<sup>1</sup> مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والادارة ، 2003 ، مجلد 16 ع2 ص 65 - 102 ، سعد بن صالح الرويتع

- **3-2-2-قياس النتائج** : وتقيس هذه المؤشرات الانجازات أو النتائج

التي ترتبت ، فعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل هذه المقاييس نسبة الطلاب

الذين اكتسبوا مستوى معين من المهارات

ومقياس النتائج اكبر فائدة عندما يتم مقارنة نتائج السنوات المختلفة ، وكذا

عندما يتم مقارنة مقاييس المخرجات بأهداف يتم تحديدها سلفا .

كما يمكن مقارنة مقاييس النتائج للوحدة بمقياس النتائج في الوحدات الأخرى ،

التي تقوم نفس الخدمات سواء كانت وحدات حكومية أو قطاع خاص.

### **3-3- قياس المجهودات بالانجازات :**

وتقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تطلبتها كل وحدة

من المخرجات ويطلق على هذا النوع :

- **3-3-1-مقياس الكفاءة** : فعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل هذه المقاييس

معدل تكلفة البرامج التعليمية للطالب الواحد ، أو معدل تكلفة البرامج التعليمية

لكل طالب ممكن من التخرج .

- **3-3-2-مقياس الفعالية** : ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات على مقياس معدل

تكاليف البرامج التعليمية لكل طالب ممكن من إكساب مستوى معين من

مهارات ، حل المشاكل أو التفكير التحليلي الانقادي<sup>1</sup>

كما يمكن إدراج معلومات إضافية في تقرير الأداء ، وتشمل المعلومات الإضافية

بيانات كمية أو غير كمية وهناك نوعين من المعلومات الإضافية:

### 1- العوامل التي خارج تحكم الوحدة الحكومية : على سبيل المثال يمكن أن

يتضمن مقاييس عدد الطلاب الذين ينتمون إلى عائلات ذات مستوى معيشي ادني من مستوى الفقر.

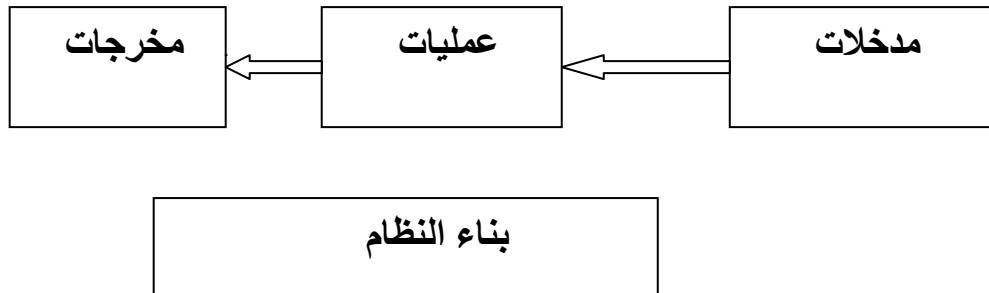
### 2- عوامل تحت تحكم الوحدة الحكومية : فعلى سبيل المثال يمكن أن تتضمن

مقاييس الأداء مؤشرات عن نسبة المدرسين إلى الطلاب .

### 4-نظام معلومات الأداء

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال

معين : يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات



ويهدف نظام المعلومات إلى توفير المعلومات الحديثة وفق خطة الأداء من اجل

تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> د. علي السلمي ، ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب القاهرة 2001 ، ص 143-145

- رصد الأداء الفعلي
  - توفير معلومات جديدة تساهم على الكشف في فجوة الأداء
  - الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف
  - توفير معلومات مع بروز أسباب الانحراف في الأداء
  - توفير معلومات تساهم في البحث على علاج فجوة الأداء مع فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء
- فان نظام معلومات الأداء وسيلة فعالة لمساندة ودعم عملية اتخاذ القرار في كل ما يتعلق بتطوير النظام والوصول إلى أهدافه .
- إن تصميم وبناء نظام المعلومات يتعامل مع تحديد المدخلات ومخرجاته

#### **1-4-مدخلات نظام معلومات الأداء**

يشمل بيانات التي تصف سلوك وحركة عناصر الأداء المختلفة:

- بيانات عن إعداد وخصائص الأفراد
- بيانات على المستلزمات المادية للأداء
- بيانات عن الاعتمادات المالية للأداء
- بيانات عن كميات وأوقات الأداء
- بيانات عن جودة الأداء

- بيانات عن تكلفة الأداء

- بيانات المادية للأداء

- بيانات عن الجوانب التنظيمية المتصلة بالأداء

- بيانات عن التقنيات المستخدمة للأداء

- بيانات عن مشكلات الأداء

#### 2-4-مخرجات نظام معلومات الأداء

ينتج نظام المعلومات الأداء مجموعة من المخرجات على النحو التالي:

- إحصائيات تصف حركة الأداء واتجاهاته على المستوى التفصيلي من حيث

الكمية ، الوقت والتوقيت ، الجودة ، التكلفة

- مؤشرات الأداء وتنقسم إلى مؤشرات مبكرة و تبين الاتجاهات المتوقعة

والمحتملة والقسم الثاني مؤشرات لاحقة والتي توضح تفاصيل ما حدث

- تقارير التحليلية التي تتناول قضايا المحددة والبدايل المتاحة للتعامل معها من

واقع الإحصائيات والمؤشرات

#### 5-مفهوم الأداء

إن المفهوم الحديث لتقويم الأداء والذي يهدف إلى رفع مستوى إنتاجية الفرد وإنتاجية

المنظمة فإنه يعتبر حديث العهد حيث ظهر في بداية القرن العشرين لمجرد

ظهور علوم التسيير الذي أسهم إلى حد بعيد في تطوير عدة مفاهيم من بينها مفهوم تقويم الأداء وتحديثها وتأسيسها على أسس علمية.

ولقد طبق المفهوم الحديث لتقويم الأداء لأول مرة إبان الحرب العالمية الأولى وفي العشرينات وأوائل الثلاثينات، بدأت المنظمات الصناعية بالدول المختلفة في تطبيق هذا المفهوم حيث وضعت المملكة المتحدة نظامها لتقديم الأداء في عام 1922

والولايات المتحدة الأمريكية في عام 1923 ثم فرنسا في عام 1949<sup>1</sup>.

تقويم الأداء يتضمن ثلاثة عناصر أولها تحديد الأهداف أو المستويات الذي يجب أن يحققها الأداء وثانيها قياس النتائج الفعلية للأداء وثالثها تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه وتحديد مصادر الفروق.

ويرى البعض الآخر أن تقويم الأداء هو عملية تقويم الفرد القائم بالعمل وذلك فيما يتعلق بأدائه ومقدرته الوظيفية وغيرها من الصفات اللازمة للقيام بالعمل الناجح يتمثل تقييم الأداء في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييما مكتوبا عن العاملين والتي تعد بصفة دورية منتظمة<sup>2</sup>.

يرى ليكرت (likert)<sup>3</sup> أن الأداء الناجح هو المنفتح ذو الطابع الديمقراطي

تجاه العمال

<sup>1</sup> د/ شاكر محمد فتحي احمد - ادارة المنظمات التعليمية - دار المعارف القاهرة - ص 209

<sup>2</sup> د/ مصطفى مصطفى كامل واخرون - ادارة الموارد البشرية - مركز جامعة القاهرة 2001 ص 185

<sup>3</sup> likert .r (1961) . new potterns of management mc.gran-hill.new york

يعرف المعهد البريطاني<sup>1</sup> ( عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه  
وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل )

يعرف راندل (Randel) تقييم الأداء بأنه هو الإجراءات التي تساعد في  
تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء، واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد  
لغرض تحسين أدائهم على العمل .

لذا فان تقييم الأداء بمفهومه الحقيقي لا يشمل على ذلك التقييم الذي يتم بشكل شفوي  
وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض المنظمات غالباً صغيرة  
الحجم .

السؤال الآن الذي يتبادر للذهن هو :

- من هم العاملون الذين سوف يخضعون لنظام تقييم الأداء ؟
  - هل سيتم استثناء بعض العاملين ؟ وعلى أي أساس ؟
  - ما هي المعايير التي سوف تستخدم في الأداء؟
  - من الذي سوف يقوم بتقييم أدائهم؟
  - هل سيتم تقييم الأداء المستقبلي أو الأداء الماضي ؟
  - هل سيكون للعاملين حق الاطلاع على تقييم الأداء الخاص بهم ؟
- ما سبق يمثل الاختبارات والقرارات التي يجب أن تنتقد وتفحص نظام تقييم الأداء .

<sup>1</sup> ا.د.جاسم الصميدعي بشير علاق عباس -اساسيات التسويق الشامل المتكامل ص 413 -دار المنهاج للنشر والتوزيع 2002

## 6- المنطق الإنساني في تسيير الأداء

تقوم فكرة تسيير الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق الغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية :

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد معدات معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات

- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض العامل عن أداء وفق نتائج التقييم ومن ثم فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي تفصل بين المستويين والانطلاق



إلى تصميم آليات الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف .

يعتبر الأداء سلوكاً بأوسع معانيه واعتبار كل سلوك له هدف معين فمن ثم يجب تبع درجة تحقيق الهدف للكشف عن مدى الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنه ويتضمن التقديم عنصرين أساسيين هما :

1- القياس

2- التدخل باتخاذ قرار معين قد يكون :

- مدعماً بالسلوك

- مصححاً للسلوك

ويستخدم تقويم الأداء كأداة عن طريقها يتم إدارة أداء الأفراد والجماعات والمنظمات نحو تحقيق أهداف كل منهم وعندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد أو الجماعة أو المنظمة .

## 7-العوامل المؤثرة على فاعلية الجماعة :

العوامل المساعدة :<sup>1</sup>

- النمط القيادي

- تفويض السلطات

<sup>1</sup> د . فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والادارة ، دار المعارف القاهرة ، 2006 ، ص 171-173

- مدى توافر تحديات العمل
- حجم الجماعة والخبرات وتنوعها
- تحسين أساليب الاتصالات
- قيم الجماعة وحضارة المنظمة

### العوامل المعوقة

- تركيز السلطة
- التطبيق الجامد للوائح والقوانين
- غياب الصراحة والمواجهة للمشاكل
- مقاومة أي جديد أو التغيير

### تماسك الجماعة

تماسك الجماعة هو مدى جذب وشد الجماعة لأعضائها

### 1-7- عوامل تؤثر على تماسك الجماعة

- العضوية : - الحجم
- الدوام
- تناسق الجماعة
- الاتفاق الفكري

- القيم

- مناخ العمل : - طبيعة العمل مجابهة نفس المشاكل

- الاتصالات

- مستوى التقنية

- النواحي التنظيمية : - الإدارة وأنماط القيادة

- تشجيع العمل الاجتماعي

- الضغوط والتهديدات الخارجية

- درجة نمو ونضج الجماعة : - القبول والدعم المتبادل

- درجة الرقابة

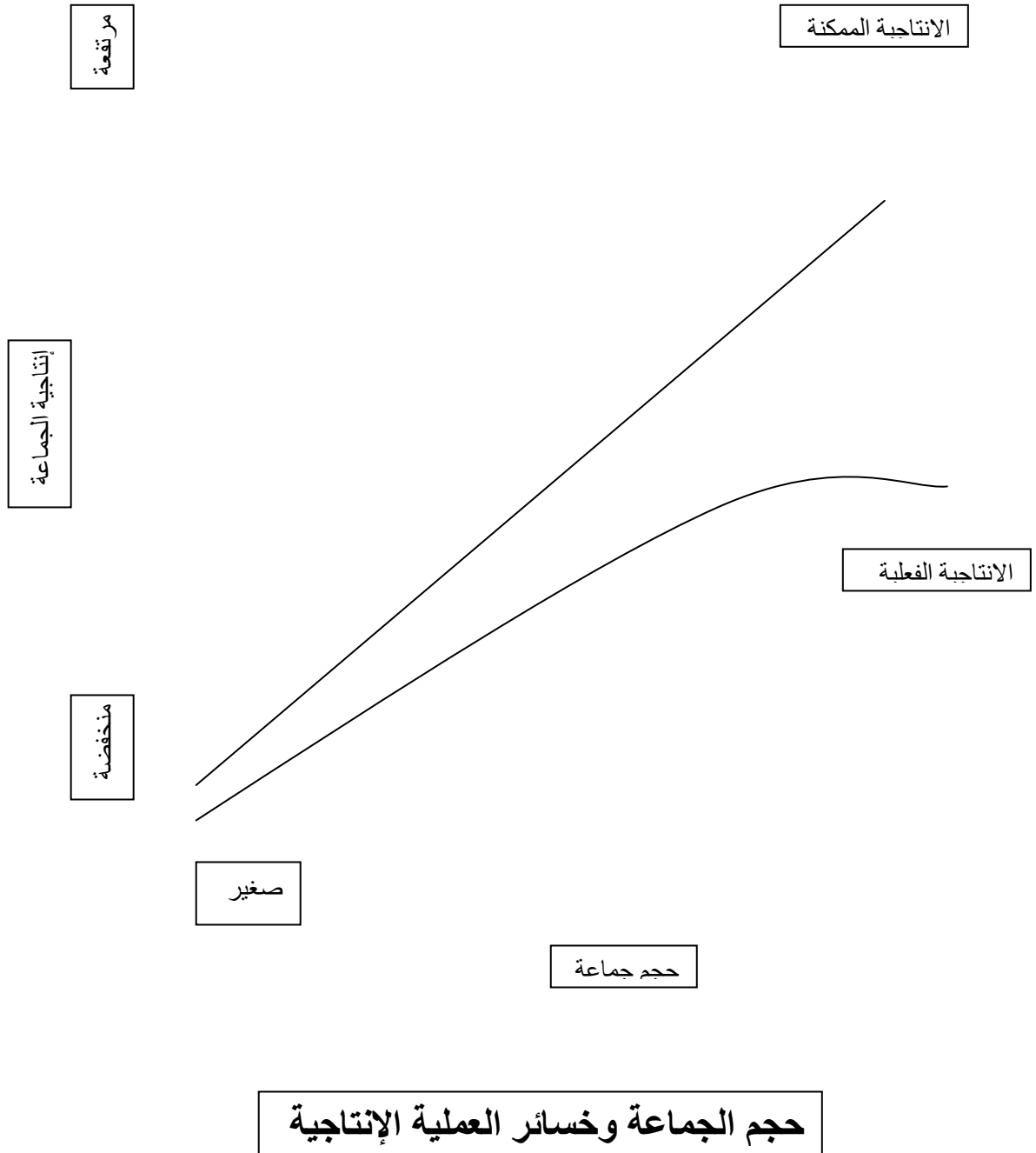
- التحفيز والدافعية

- الاندماج في الجماعة

## 2-7-العلاقة بين حجم الجماعة والإنتاجية وخسائر العملية الإنتاجية

تمثل خسائر العملية الإنتاجية الفرق بين الإنتاجية الممكنة والإنتاجية الفعلية ونظريا تزيد الإنتاجية الممكنة كلما زاد عدد أفراد الجماعة ، إلا أن الإنتاجية الفعلية ترتفع في أول الأمر ثم تنخفض نتيجة مشاكل الأداء الجماعي مثل الفتنور الاجتماعي ، مشاكل التنظيم ، مشاكل الاتصال ، مشاكل اتخاذ القرارات في الجماعات الكبيرة والاعتماد

على الآخرين ، وبذلك تزداد خسائر العملية الإنتاجية مع زيادة حجم الجماعة والشكل  
يوضح ذلك :



### 3-7- تماسك الجماعة والإنتاجية

يلعب تماسك الجماعة دورا هاما في معدلات الإنتاجية التي يحققها أعضاء الجماعة ، فإذا كان تماسك الجماعة شديدا وقوي تتساوى إنتاجية الأعضاء وفي الجماعات ذات التماسك الأقل يختلف إنتاجية الأعضاء .

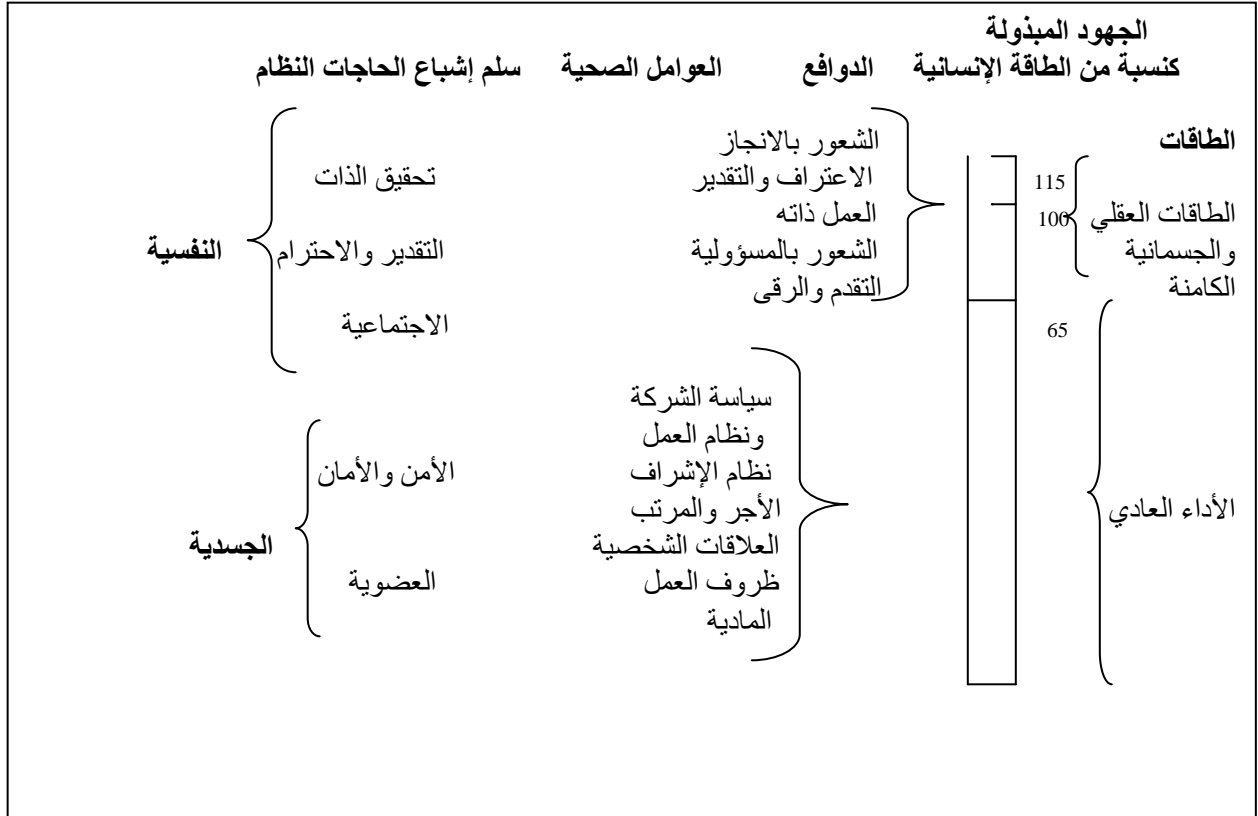
كذلك تتجه الإنتاجية إلى أن تكون أكثر أو أقل في معدلاتها عن الجماعات ذات التماسك الأقل والشكلين يوضحان ذلك :



تماسك الجماعة

## 8-العوامل المؤثرة على جهود الأفراد وأدائهم

### تماسك الجماعة والإنتاجية



ويوضح الجدول التالي مبادئ هيرزبرك في إثراء العمل وما تنطوي عليه من

دوافع<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> د. فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار المعارف 2006، ص 184-187

## مبادئ هيرزبرك في إثراء العمل

ما تتضمنه وتنطوي عليه من دوافع	النصيحة أو المبدأ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شعور الفرد بالمسؤولية والانجاز</li> <li>- شعور الفرد بالمسؤولية واعتراف وتقدير الإدارة له</li> <li>- شعور الفرد بالمسؤولية والانجاز واعتراف وتقدير الإدارة له</li> <li>- شعور الفرد بالمسؤولية والانجاز واعتراف وتقدير الإدارة له</li> <li>- الشعور باعتراف وتقدير الإدارة</li> <li>- شعور الفرد بزيادة معلوماته وتعلمه وانه في طريق النمو والتقدم</li> <li>- الشعور بالمسؤولية والانجاز واعتراف وتقدير الإدارة لمهاراته وقدراته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إزالة بعض أوجه الرقابة مع بقاء الاعتماد على الفرد</li> <li>- زيادة الاعتماد على الفرد في عمله</li> <li>- إعطاء الفرد وحدة عمل متكاملة ( وحدة ، قسم ، إدارة)</li> <li>- منح الفرد سلطات إضافية في ممارسة أنشطته وإتاحة الحرية له</li> <li>- عمل تقارير دورية يحاط بها الفرد وليس فقط المستويات الإشرافية</li> <li>- إدخال أعمال جديدة أكثر صعوبة ولم يتم التعامل معها من قبل مثل استخدام كمبيوتر في أداء العمل</li> <li>- إعطاء وتكليف الفرد بأعمال متخصصة لزيادة خبراته مثل ندب فرد لحل مشكلة في مصنع آخر</li> </ul>

وتحقق الوظيفة المثراه ثلاث نتائج نفسية :

- جعل العمل له معنى وذو مغزى في إدراك العاملين

- شعور العاملين بالمسؤولية عن العمل

- معرفة نتيجة الأداء الذي تحقق

وتحقق هذه النتائج الثلاث لشاغل الوظيفة إذا ما توافرت الخصائص التالية:

- **1- تنوع المهارات المستخدمة في الوظيفة:** عن طريق وجود أنشطة

متنوعة فيشعر البعض بالراحة النفسية إذا ما أدى أعمال مختلفة من العمل

بطرق مختلفة في مجال وظيفته مما يكسبه مهارات متنوعة مثلا صاحب

المرأب يمكن أن ينوع أنشطته عن طريق القيام بإصلاح السيارات وباقي

الأعمال المتعلقة بها

- **2- تكامل العمل :** أي انه يمثل عملا متكاملا مثلا القيام بعمل معين من بدايته

إلى نهايته ورؤية نتيجة هذا الأداء بوضوح . ففي المصانع الحديثة لأجهزة

الراديو الصغيرة الذي يحمل في الجيب يقوم العامل الواحد بتجميع الراديو

بالكامل ، وكذلك في الأعمال المكتبية يمكن للموظف أن يعد تقريرا رئيسيا

متكاملا بدل من أن يعد جزءا صغيرا منه ، كذلك انظر إلى الشعور بالرضا

لدى مصمم الأثاث المنزلي الذي يقوم بشراء الأخشاب ووضع التصميم

وأعمال التفصيل بالماكينه ، ويضع مواصفات طلائها ويخرج غرفة الأثاث



الجميلة متكاملة وقارن هذا الشعور بشعور العامل الذي يقوم فقط بخرط أرجل غرفة الأثاث . ويلاحظ هنا أن الإدارة العلمية في الماضي ركزت على زيادة التخصص وتفتيت العمل ومن ثم روتينيته والبعد عن رؤية نتيجة الأداء النهائي والشعور بالانجاز فإذا ما تم انجاز عمل متكامل من العمل تحقق الشعور بالرضا لدى العامل .

- **3- أهمية العمل :** أي الشعور بأهمية العمل المؤدى لدى الفرد وأمام الغير فالمرضى في غرفة العناية المركزة يشعر بأهمية وخطورة عمله أكثر من زميله الذي يقوم بتنظيف فناء المستشفى.

وتوضح الحالة التالية أهمية العمل في تحقيق الرضا فقد طلب ملاحظ في إحدى الشركات من عماله أن يحفروا الأرض في أماكن مختلفة في فناء احد المخازن ثم نظر الملاحظ إلى الحفرة وأمرهم بتردمها وان يبدؤوا في حفر حفرة أخرى في مكان آخر في الفناء ثم نظر إلى الحفرة الثانية وأمرهم بتردمها واستمر ذلك الحفر ثم الر دم وأخيرا ثار العمال لشعورهم بعدم جدوى أعمالهم والجهد المبذول ولم تهدئ الأمور إلا حينما اخبرهم الملاحظ إن الهدف هو وضع خطوط المياه في أرضية ذات طبيعة خاصة تصلح لذلك

- **4- السلطة :** أي جعل الوظيفة مصدرا للشعور بالحرية والاستقلال من خلال تفويض السلطة وإتاحة حرية تنفيذ العمل وجدولة خطواته وكيفية أدائه في الإطار المتفق عليه ، ففي نظام إدارة بالأهداف تتمثل أهم نقطة لنجاح النظام

في منح السلطة للعامل في وضع أهدافه وجدولة خطوات وأعمال الانجاز في ظل الهدف المتفق عليه.

- 5- التغذية العكسية : أي تمكين شاغل الوظيفة بطريق مباشر او غير مباشر من معرفة المعلومات عن النتائج العمل

## نتيجة

حاولنا من خلال الباب الأول التحدث عن مفاهيم وتطوير الأداء ، لاشك أن هذه المفاهيم تساعد القارئ على إدراك أن هناك عدة مفاهيم للقياس حسب كل نوع من المنظمات ، سواء منظمة سوقية أو منظمة غير سوقية .

إن عملية البحث عن تميز في أداء المنظمة الغير السوقية يستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في كل عنصر من عناصر ذلك الأداء مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها.

## الباب الثاني

### معايير تقييم الأداء

1-معايير تقييم الأداء

2-أساليب زيادة الإنتاجية

3-تعزيز كفاءة طرق التحسن

4-خصائص معايير القياس

5-أهداف تقييم الأداء

6-طرق تقييم الأداء

7-تقرير الأداء

8- الخلاصة

## 1-معايير تقويم الأداء

يقصد بمعايير الأداء هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به

للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا<sup>1</sup>

وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري للنجاح بعملية التقويم للأداء حيث أنها

تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة المعايير

لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها في جميع

الوظائف والمجال التسيير ومن تلك :

- القيادة

- الإبداع

- الأداء

- حجم العمل

- القدرة على اتخاذ القرارات

- القدرة على حل المشاكل تفويض السلطات

وبصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هي :

1- موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية

---

<sup>1</sup> د/ خالد الرحيم الهني - إدارة الموارد البشرية - لحامد الأردن 2000 ص 179

الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف

2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء إن معدلات الأداء يجب أن تخلف في العاملين: الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية.

## 2-أساليب زيادة الإنتاجية

### 1-2-نماذج من أساليب تصنيف عوامل الإنتاجية

هناك أربع تصنيفات هي :

- 1- أسلوب مكتب العمل الدولي ilo في تصنيف عوامل الإنتاجية
- 2- أسلوب البروفيسور s.kukoleca في تصنيف عوامل الإنتاجية
- 3- أسلوب الخبير الإداري a.judson في تصنيف عوامل الإنتاجية
- 4- أسلوب البروفيسور r.sutermeister في تصنيف عوامل الإنتاجية

### 1- أسلوب مكتب العمل الدولي (ilo) في تصنيف عوامل الإنتاجية

قام أخصائيو مكتب العمل الدولي في محاولة رائدة لهم بتجميع عوامل الإنتاجية

في ثلاث مجاميع رئيسية هي :

- 1- مجموعة العوامل العامة
- 2- مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية

### 3- مجموعة العوامل البشرية

وفي إطار هذه المجاميع الثلاث توصل هؤلاء الأخصائيون إلى تحديد (37) عاملا مختلفا يؤثر على مستوى إنتاجية العمل المؤثرة على الإنتاجية

### عوامل إنتاجية العمل وفقا للتصنيف الذي قدمه مكتب العمل الدولي ilo

#### مجموعة العوامل العامة :

- 1- الطقس ( الظروف الجوية والمناخية والأمطار والرياح والحرارة والرطوبة.)
- 2- التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
- 3- السياسات المالية والائتمانية التي تتبعها الدولة.
- 4- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.
- 5- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان نسبة البطالة مقدار النقص في القوى العاملة معدل دوران العمل.
- 6- توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي
- 7- التنظيم التجاري وحجم السوق.
- 8- نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتكنولوجية.
- 9- التغييرات في التركيبة أو بنية المنتوجات.
- 10- اثر المنشآت ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلى الحجم الكلي للإنتاج

## مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية :

- 11- درجة التكامل في الإنتاج .
- 12- معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة
- 13- حجم الإنتاج ودرجة استقراره
- 14- جودة المواد الأولية ( الخامات) التي تستخدمها المؤسسة الإنتاجية.
- 15- درجة ملائمة المواد الأولية وانتظام تدفقها.
- 16- التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.
- 17- توازن خط الإنتاج.
- 18- تعدد أنظمة المكائن.
- 19- الأجهزة والوسائل الرقابية .
- 20- جودة المنتجات.
- 21- ترشيد وتنميط العمل والمواد.
- 22- الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمنشأة أو المصنع
- 23- الصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان، الإضاءة، الصوت، التهوية، تكييف الهواء، التلفون، ... وغيرها.
- 24- نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال
- 25- درجة امتلاك المكائن والأدوات.



26- كمية المكائن أو القوى المحركة المتاحة لكل عامل

27- التناسب بين القوى العاملة المخصصة لأعمال الصيانة والقوى العاملة

المخصصة للأعمال الإنتاجية المباشرة.

28- طول أو مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها طرق اختيار الأفراد.

### مجموعة العوامل البشرية

30- العلاقة بين الإدارة والعاملين.

31- الأحوال الاجتماعية والنفسية للعمال.

32- الأجور التشجيعية.

33- درجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به.

34- التعب الجسماني أثناء العمل.

35- تركيب القوى العاملة من حيث (السن، الجنس، المهارة، الإعداد النفسي).

36- تنظيم المباريات وروح التنافس المحاكاة في مجال الإنتاج.

37- دور التنظيمات العمالية.

## 2-أسلوب البروفيسور ( S.KUKOLECA ) في تصنيف عوامل الإنتاجية

قدم البروفيسور S.KUKOLECA من جامعة بلغراد أسلوباً متميزاً لتصنيف العوامل المؤثرة على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية إذ قسم عوامل الإنتاجية إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

1- مجموعة العوامل الموضوعية .

2- مجموعة العوامل الذاتية .

ووفقاً للتصور الذي قدمه S.KUKOLECA تشتمل مجموعة العوامل الموضوعية على جميع العوامل التي تؤثر موضوعياً على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية وإن أهم خاصية يتميز بها هذا الجمع من العوامل هو عدم استطاعة الوحدة الاقتصادية فرض أي لون من ألوان السيطرة أو التأثير على هذه العوامل ( على الأقل بشكل مباشر ) باعتبار أن جميع هذه العوامل هي موضوعياً معطاة لذلك نلاحظ بأن القائمين على إدارة الوحدات الاقتصادية يضطرون من حين إلى آخر إلى اعتماد أو تبني عدد من السياسات أو الإجراءات الكفيلة بالحد أو التخفيف من النتائج والآثار السلبية التي تحدثها تلك العوامل على مستويات الأداء والإنتاجية داخل منشاتهم وقد قدم البروفيسور S.KUKOLECA هذه العوامل إلى مجموعتين :

1-عوامل اجتماعية

2-عوامل فنية

## 1-العوامل الاجتماعية

وتشمل مختلف المؤسسات والتنظيمات والقيم الاجتماعية ذات التأثير على مجرى الأحداث الاجتماعية مثال ذلك المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع والتقاليد الاجتماعية الحالة الصحية الوفيات والمواليد....

## 2-العوامل الفنية

وتشمل عددا من العوامل نذكر منها الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتجات المصنعة وخصائص العملية الإنتاجية طبيعية وخصائص وسائل العمل خصائص المواد الأولية ظروف وبيئة العمل حجم الإنتاج تنظيم العمل .

أما مجموعة العوامل الذاتية (التنظيمية) فإنها تتضمن كل العناصر أو المفردات ذات العلاقة بشخص العامل وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج لهذا فان تأثير هذه العوامل يأتي كنتيجة للنواقص الذاتية للأفراد العاملين في الوحدة الاقتصادية تستطيع الوحدات الاقتصادية فرض سيطرتها على العوامل التنظيمية وذلك باتخاذ التدابير التنظيمية اللازمة .

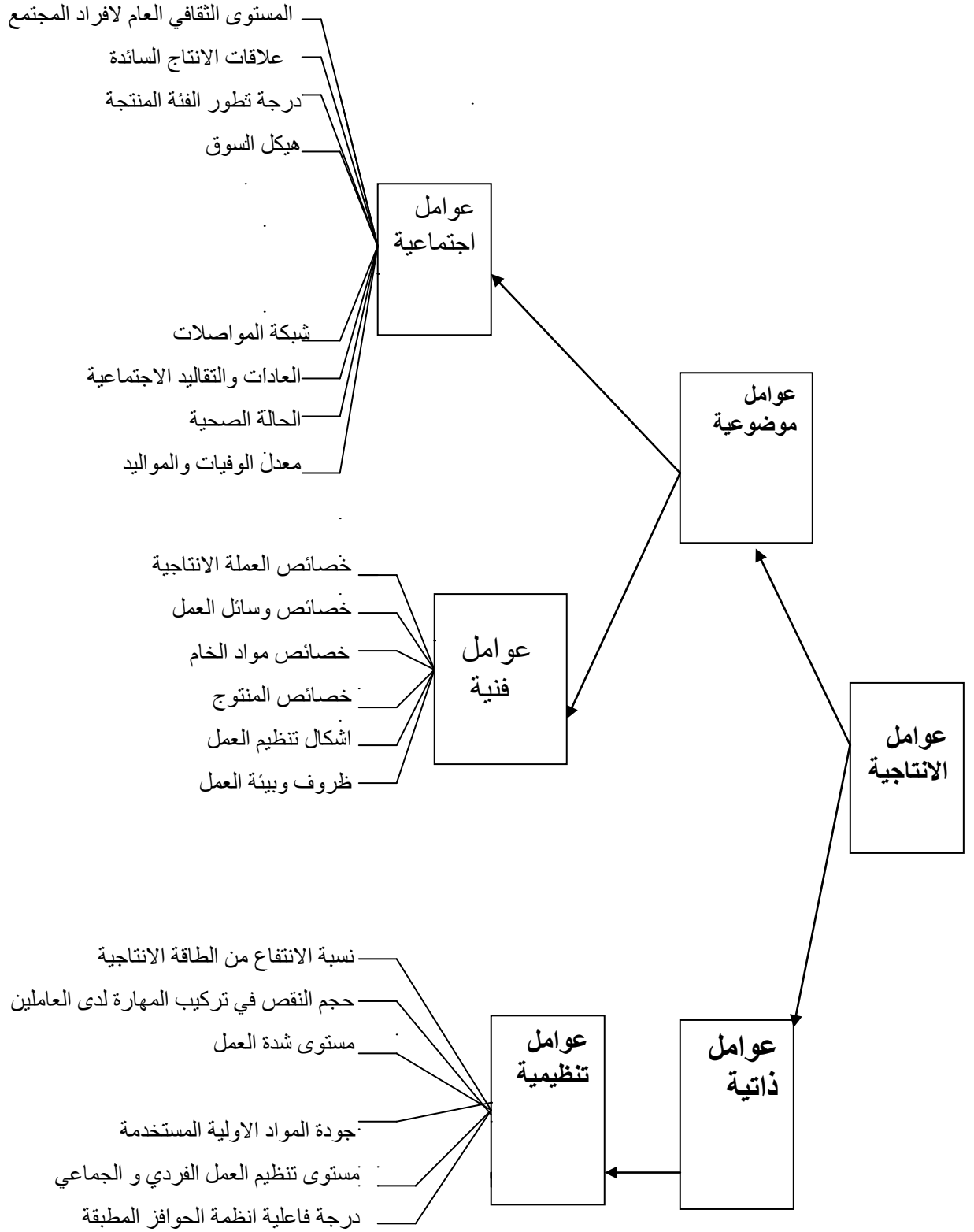
وبالرغم من اتساع قائمة العوامل التنظيمية ومن أن هذه العوامل عادة ما تكون خاصة بمنشأة دون الأخرى إلا انه بالإمكان إعطاء قائمة عامة بأهم هذه العوامل:

- الفشل في استغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل.

- النقص في تركيب المهارة لدى العاملين .

- الفشل في تطوير شدة العمل والوصول بها إلى الحدود المعقولة.
- العجز في الحد من أوقات الضياع والانتظار وغيرها من الأوقات التي تعطل استخدام القوة العاملة بصورة جزئية.
- استخدام نوعيات رديئة من الخامات والمواد الأولية.
- تطبيق نظام حوافز غير فعال أو مشجع.

تقسيمات العوامل المؤثرة على الانتاجية طبقا للتصنيف الذي اورده البروفيسور S.KUKOLECA



### 3-أسلوب الخبير في التسيير A.JUDSON في تصنيف عوامل الإنتاجية

وهو رئيس احد بيوتات الخبرة التسييرية في الولايات المتحدة الأمريكية من الأساليب الهامة لتصنيف العوامل المحددة لمستوى ومعدل تغير الإنتاجية ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب هو ابرازه لكل من العوامل الإنتاجية الخارجية والداخلية سواء بسواء .

وقد قسم الخبير الإداري A.JUDSON العوامل المحددة لمستوى الإنتاجية إلى (16) مجموعة رئيسية توزعت على النحو المبين .

#### عوامل الإنتاجية وفقا للتصنيف الذي أورده الخبير في التسيير

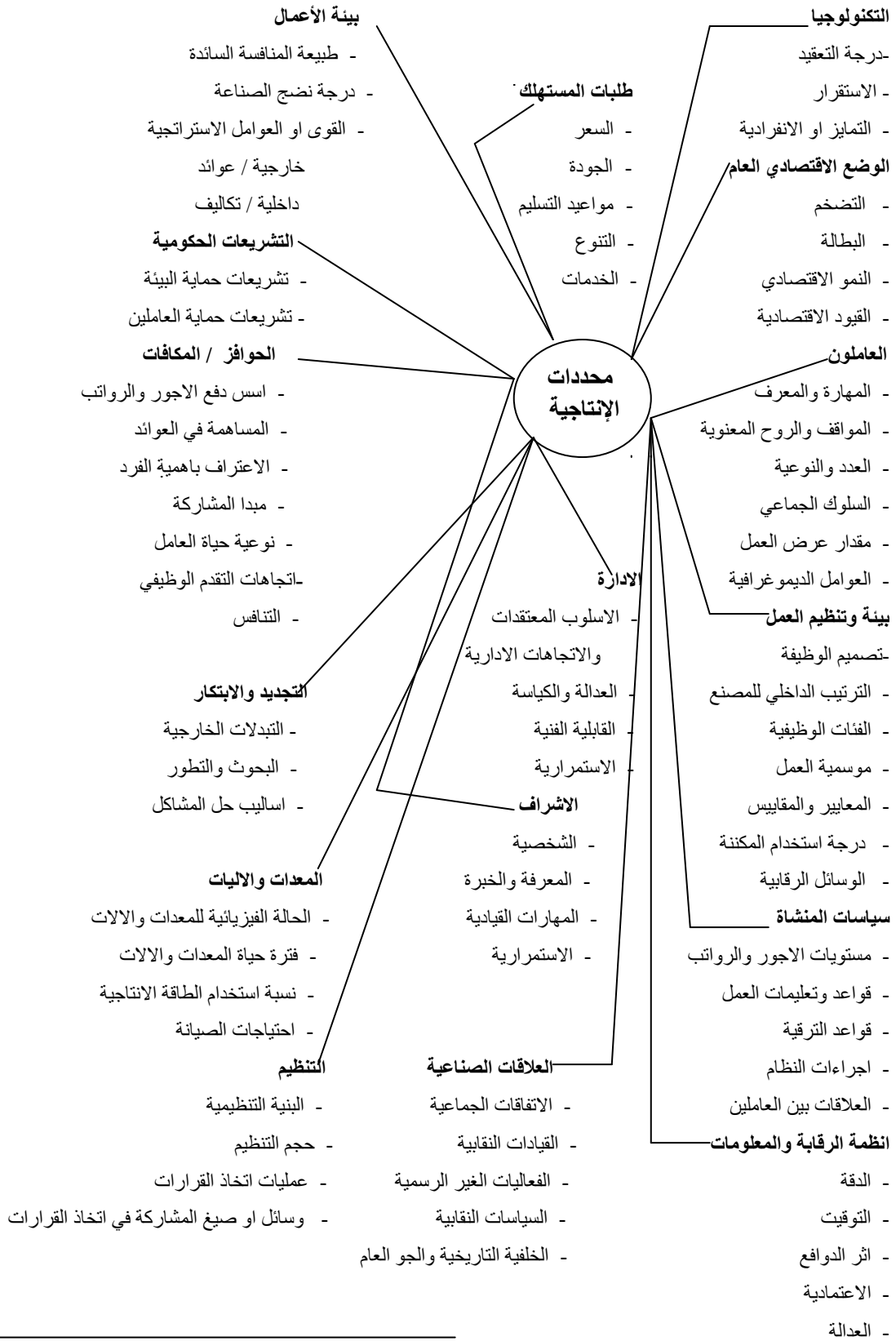
##### العوامل الخارجية

- 1- التكنولوجيا.
- 2- الوضع الاقتصادي العام.
- 3- بيئة الأعمال.
- 4- التشريعات الحكومية.
- 5- طلبات احتياجات المستهلكين.
- 6- التجديد والابتكار.
- 7- العلاقات الصناعية.

## العوامل الداخلية

- 8- الأفراد العاملون في المنشأة.
- 9- بيئة وتنظيم العمل داخل المنشأة.
- 10- سياسات المنشأة.
- 11- المعلومات وأنظمة الرقابة المستخدمة داخل المنشأة.
- 12- عملية الإشراف داخل المنشأة.
- 13- نوعية الإدارة.
- 14- أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.
- 15- نوعية المعدات والآليات.
- 16- الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة.

تقسيمات عوامل الإنتاجية كما صورها الخبير في التسيير a.judson





وفي إطار كل مجموعة من المجموعات إل (16) المبينة قام الخبير في التسيير  
بتثبيت عدد من العوامل بلغ مجموعها الكلي نحو (74) عاملا مختلفا له تأثيره  
الواضح على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية .

#### **4-أسلوب البروفيسور R.SUTERMEISTER في تصنيف عوامل الإنتاجية**

ومن التصنيفات الأخرى الجديرة بالاهتمام والدراسة ذلك التصنيف الذي جاء  
به البروفيسور R.SUTERMEISTER من جامعة واشنطن حيث جمع عوامل  
الإنتاجية في مجموعتين رئيسيتين هما :

1- مجموعة العوامل الفنية .

2- مجموعة العوامل الإنسانية .

واستنادا إلى هذا التقسيم فان الإنتاجية لاتتأثر فقط بكمية ونوعية الجهود البشرية التي  
يبدلها الأفراد العاملون بل تتأثر أيضا بمجموعة العوامل الفنية والتي يكون لها دور  
حاسم في بعض الحالات وثانويا في حالات أخرى إذ يتوقف ذلك على طبيعة  
وخصائص العملية الإنتاجية بنفسها.

وقد أدرج البروفيسور R.SUTERMEISTER تحت مجموعة العوامل الفنية عددا  
من العوامل الفرعية نذكر أهمها :

- نوعية الآلات والمعدات المستخدمة.

- تصميم العمليات الإنتاجية .

- جودة المواد الأولية.

- طرق وأساليب العمل.

ولا شك أن لمجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية فكمية ونوع معدات الإنتاج المستخدمة والتي تقاس عادة برأس المال الثابت وجودة المواد الأولية وطرق وأساليب العمل ومواقع الآلات والمعدات وتصميم جودة المنتجات وحجم الوحدة الإنتاجية وتصميم العمليات الإنتاجية ... كلها عوامل تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية في مستوى الإنتاجية فقد أمكن على سبيل المثال في بعض الصناعات من توفير 90% الوقت اللازم للإنتاج باستخدام الإنسان الآلي ROBOT والمعدات الالكترونية بدلا من الإنسان العادي وبذلك قل عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية وارتفعت نتيجة ذلك معدلات الإنتاجية كما أمكن في صناعة الغزل والنسيج تخفيض عدد مرات تعطل المغزل نتيجة استخدام نوع أفضل من القطن كذلك استطاعت صناعات أخرى عديدة الارتفاع بمستوى إنتاجيتها بفضل استخدامها لمواد خام جديدة تختلف في خواصها التكنولوجية والطبيعية والميكانيكية عن المواد السابق استخدامها . ولعل المواد والألياف الاصطناعية التي أصبح استخدامها أخذا في التزايد بدلا من المعادن والأخشاب والغزل من الأمثلة الواضحة لتأثير التغيير في المواد الأولية على الإنتاجية .

أما مجموعة العوامل الإنسانية المؤثرة على الإنتاجية فقد قسمها البروفيسور R.SUTERMEISTER إلى عنصرين أساسيين من عناصر الأداء هما :

- القدرة على أداء العمل .

- الرغبة في أداء العمل .

وعلى هذا نجد أن مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتوقف على كل من عامل الرغبة والقدرة في أداء العمل . فما لم يكن الفرد قادرا على القيام بما يناط به من أعمال فإن أداءه الفعلي سيكون ضعيفا حتى وإن كانت لديه رغبة أكيدة في العمل وبالمثل فإن الفرد الذي لا يشعر برغبة حقيقية في إنجاز الأعمال أو المهمات التي كلف بها فإنه لا يمكن أن نتوقع منه أداء جيدا حتى وإن كانت لديه مقدرة عظيمة في العمل لذا فإن عاملي القدرة والرغبة هما عاملان متكاملان ويساهمان سويا في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية .

وهذا بكلمات أخرى يعني أن تأثير عامل القدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل وبالعكس فإن تأثير عامل الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى القدرة التي يتمتع بها الفرد في القيام بذلك العمل.

وطبقا لما ذكره البروفيسور R.SUTERMEISTER يتوقف عامل القدرة على أداء العمل على أمور عديدة مثل:

- التعليم EDUCATION

- التدريب FORMATION

- الخبرة العملية EXPERIENCE

- الاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية APTITUDE

وهذا يعني إن عامل القدرة على أداء العمل يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات فضلا عن القدرات الطبيعية الموروثة التي يمتلكها.

والعنصر الثاني من عناصر الأداء هو الرغبة في العمل وعامل الرغبة يتحدد

بثلاثة عوامل أساسية هي :

- الظروف المادية للعمل .

- الظروف الاجتماعية للعمل .

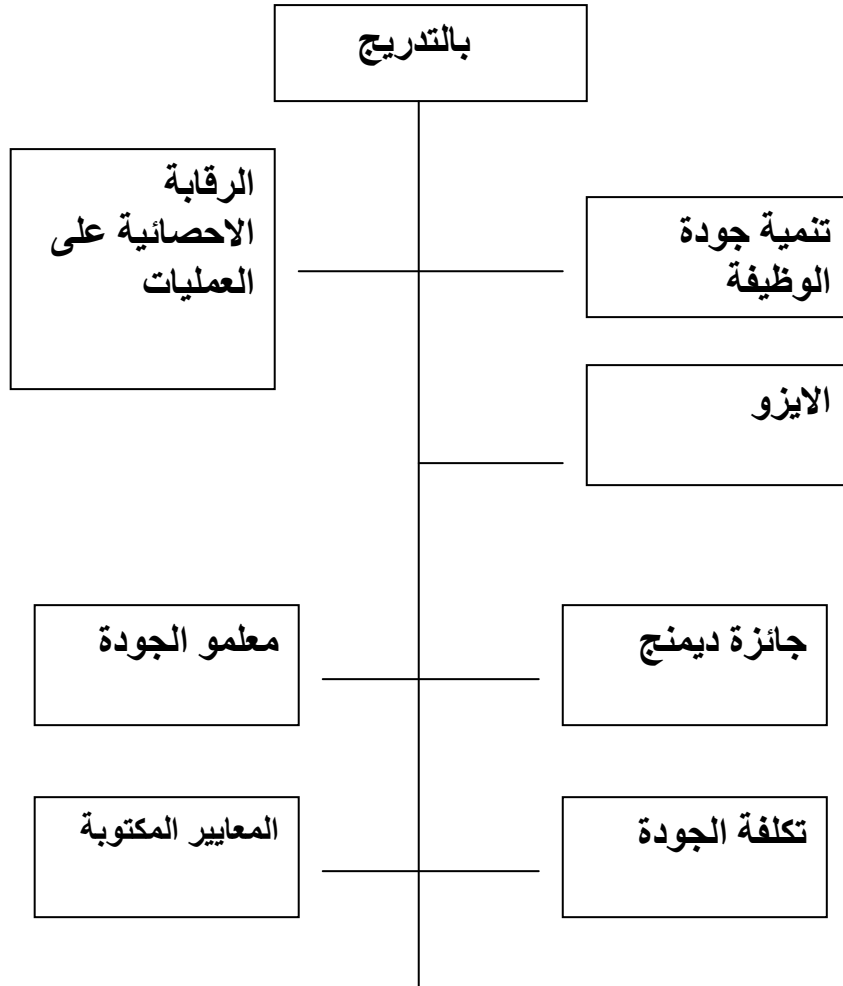
- احتياجات الفرد ورغباته .

### 3- تعزيز كفاءة طرق التحسين

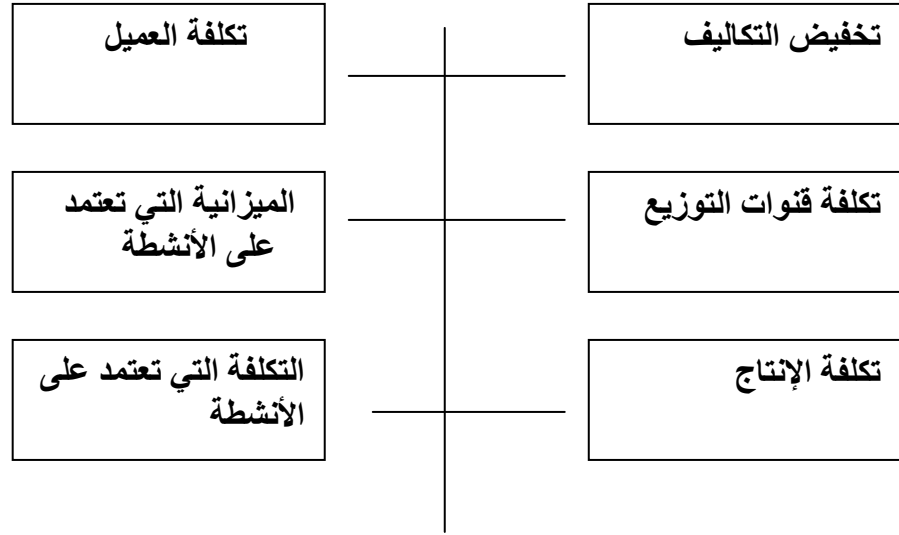
تم في هذا الشكل عرض عدد من الطرق التحسين وتم تجميع الطرق المتشابهة في المنظور والأدوات واللغة على شكل شجرة لاعتبار أن كل مجموعة تنتمي إلى عائلة معينة أو منهج مختلف عن المناهج الأخرى ، في كل شجرة نجد أن طرق التحسين ينتمي بعضها إلى بعض بصورة أكبر من انتمائها إلى العائلات ( الأشجار الأخرى )<sup>1</sup> .

### 1-3- أشجار عائلة طرق التحسين

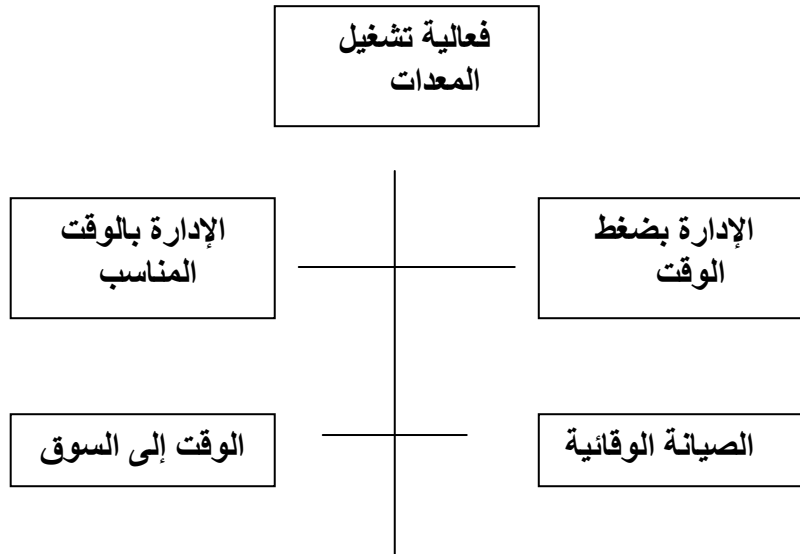
#### 1- الطرق التي تعتمد على التحسين



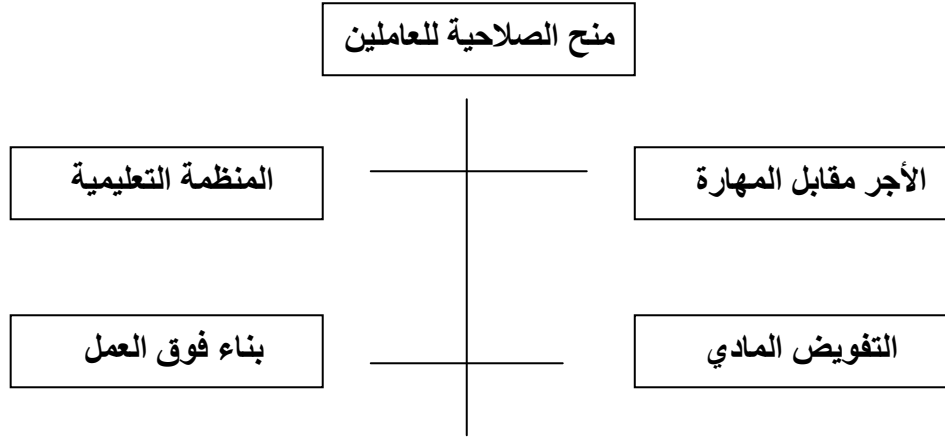
## 2 الطرق التي تعتمد على الأنشطة



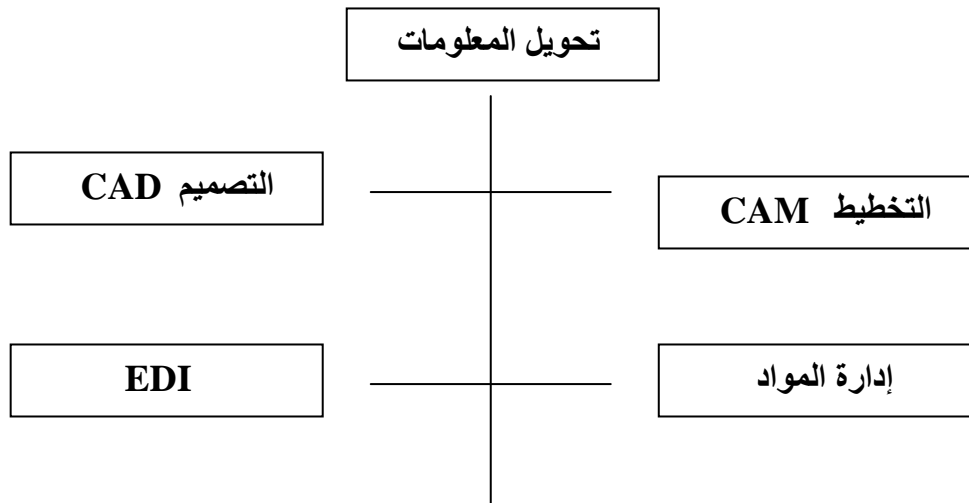
## 3 الطرق التي تعتمد على الوقت



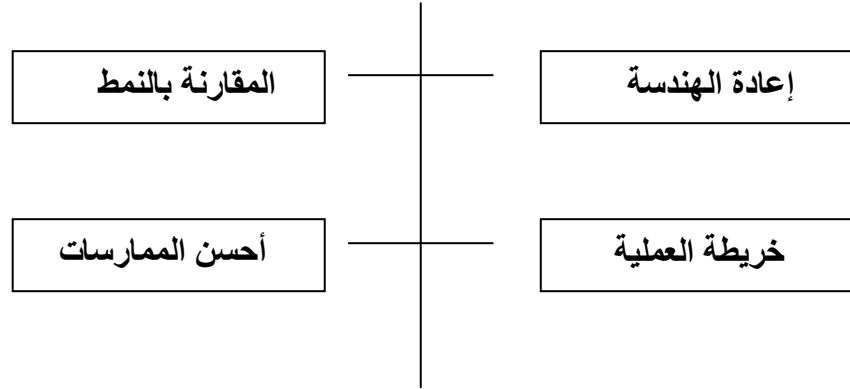
#### 4 الطرق التي تعتمد على العاملين



#### 5 الطرق التي تعتمد على التكنولوجيا



## 6 الطرق التي تعتمد على العمليات



## 2-3- الأدوات الرئيسية العامة وعلاقتها بطرق التحسين

طرق الأدوات	التي تعتمد على الأنشطة	التي تعتمد على العاملين	التي تعتمد على العمليات	التي تعتمد على الجودة	التي تعتمد على التكنولوجيا	التي تعتمد على الوقت
عنصر التكاليف	*		*	*		
خريطة التكلفة/ العائد			*	*		*
الرسم التوضيحي لتدفق العملية	*		*	*		*
خريطة باريطو	*			*		*
تصنيف العملية	*		*	*		
بناء فرق العمل		*	*	*	*	



#### 4- خصائص معايير القياس<sup>1</sup>

يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة ونقص وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق:

##### 1- صدق المقياس

أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص وهناك حالتان :

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس .

- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس .

##### 2- ثبات المقياس

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه وان ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية .

##### 3- التميز

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما

<sup>1</sup> د/ خالد عبد الرحمن الهشي - إدارة الموارد البشرية - مكتب الحامد عمان - 2000 - ص 179-181

كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

#### 4- سهولة استخدام المقياس

ويعني به وضوح للقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

#### 5- أهداف تصميم الأداء

باختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين :

1- هدف في مجال التسيير:

وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء

2- هدف تطويري :

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى

زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

#### 6- طريقة تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم انجاز الفرد وهي <sup>1</sup> :

#### 1- الطرق غير الموضوعية :

تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم لها

---

<sup>1</sup> د/كمال بربر – إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للدراسات لبنان – 2000

الرئيس المباشر لذلك الفرد زملاؤه أو الفرد نفسه ووضعت هذه الطرق بغير الموضوعية لان الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم وهذا يجعله معرضا لارتكاب الأخطاء التالية :

- خطأ السهال.
- خطأ التشدد.
- خطأ النزعة المركزية.
- خطأ تعميم الصفات.
- خطأ التشابه.
- أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد.

### طرق التقييم الغير الموضوعية

تعتبر أكثر المقاييس استعمالا في تقييم الأداء وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة غالبا ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة المعرفة بالعمل التعاون..... الخ.....

## الطريقة الأولى

الصفة : التعاون

5	4	3	2	1
ممتاز في تعاونه ويتقبل اقتراحات الأخرين بحماس	متجاوب متعاون ويساعد الأخرين	تعاونه مقبول ويتقبل الاقتراحات	متعاون بعض الأحيان كما انه قد يتقبل بعض الاقتراحات أحيانا	غير متعاون ويرفض أية اقتراحات من قبل زملائه

## الطريقة الثانية : التعاون

وتعرف على أنها القدرة والرغبة في العمل بتجانس مع الآخرين بالإضافة إلى

تقبل الاقتراحات وخلق جو ممتع بالعمل

5	4	3	2	1
ممتاز	جيد	مقبول	لا بأس	غير مرض

## 2- قائمة التدقيق

وهي من ابسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه فمثلا قد يحتوي القائمة الصفات التالية:

1- المعرفة بالعمل.

2- الاستقلالية.

3- احترام الأنظمة.

4- المواظبة.

5- الذكاء.

6- التعاون.

## 3- مقاييس المقارنة

وتتضمن مقاييس المقارنة ما يلي :

1- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم على أساس ترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ.

2- طريقة المقارنة الثنائية : يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد من المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة .

عدد المجموعات الممكنة =  $n(n-1) / 2$

$n$  = عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

#### 4- طريقة الاختيار الإجباري

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربعة عبارات

تصف صفة معينة بالفرد :

- أفضل ما يكون.

- ابعدها ما يكون.

#### المجموعة الأولى

1- يتصف بالجرأة.

2- يحب المسؤولية.

#### المجموعة الثانية

1- يتصف بالسلبية.

2- لا يحب المسؤولية.

تتميز هذه الطريقة بان الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى

المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة .

## 5- طريقة التوزيع الإجباري

وتقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقاييس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالثانويات والجامعات .

ويمكن توزيع صف يحتوي على 100 طالب كما يلي :

التقدير	النسبة	العدد
ممتاز	10%	10
جيد جدا	20%	20
جيد	40%	40
مقبول	20%	20
ضعيف	10%	10

تتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعا معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع

## 6- طريقة الحوادث الحرجة

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الايجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم إبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال .  
ومن عيوب الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا .

## 7- المقاييس المباشرة

تستعمل هذه المقاييس عندما يكون بالإمكان ترجمة الأداء إلى أرقام كعدد الوحدات المنتجة مثلا أو عدد الشكاوي الغياب معدل دورات العمل

## 8- اختبارات المهارة

تستخدم هذه الاختبارات لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كالعامل في التلفزيون.

## 9- التسيير بالأهداف

التسيير بالأهداف هي فلسفة تسييرية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة .



## 7-تقارير الأداء

يعني تقييم الأداء قياس مقدار الانجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد. ويبين الأداء مستوى الجودة التي يحققها الفرد لإتمام متطلبات الوظيفة ، ويحصل بعض الأحيان التباس بين الأداء ( performance ) والجهد (Effort) حيث يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة في العمل بينما يقاس الأداء على أساس النتائج<sup>1</sup> .

ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثراً بإمكانيته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه تمثيله ، لذلك نستطيع القول:

الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور.

الجهد هو مقدار الطاقة ( العقلية والجسمية ) التي يستخدمها الشخص في

انجاز المهمة ، أما الإمكانات فتعني الصفات الشخصية المستخدمة في انجاز الوظيفة . فالإمكانات والصفات لا تتغير كثيراً في المدى القصير ، إما إدراك المهمة أو الدور فيعني الاتجاه الذي يتبناه الأفراد في توجيه جهودهم نحو انجاز أعمالهم . فالنشاطات والسلوكيات التي يعتبرها الأفراد ضرورية لانجاز أعمالهم هي التي تحدد إدراكهم لأدوارهم .

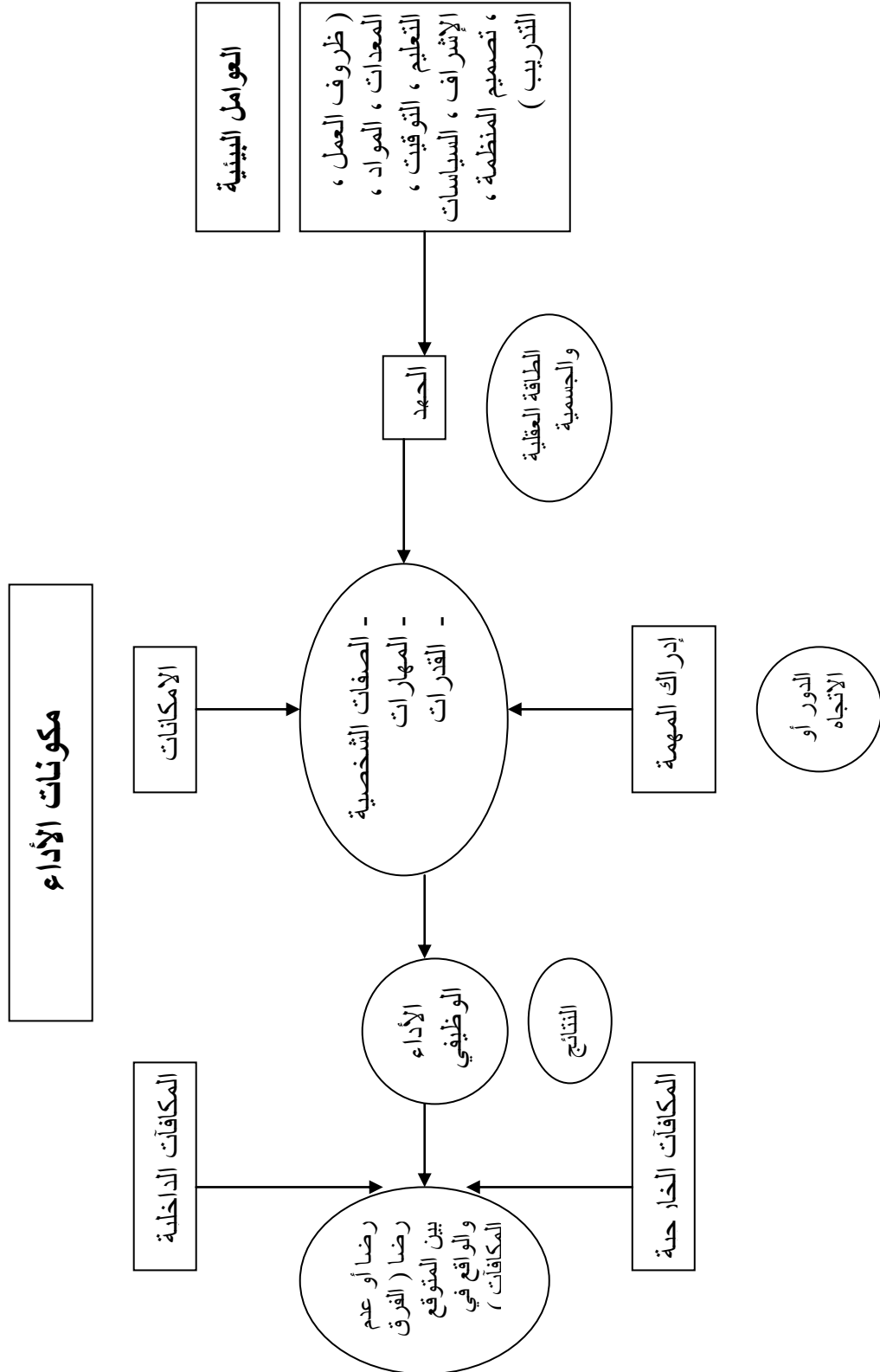
ويعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قابلية الموظف لتحقيق المهام

المطلوب منه انجازها ونمو شخصيته وتطور أدائه .

<sup>1</sup> د/ موفق حديد محمد – الادارة العامة- هيكله الاجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج – دار الشروق عمان 2000 - ص 209-213

إن الغاية من التقييم هي تحفيز الموظف على الأداء الجيد ومساعدته في تحسين

نفسه ونمو شخصيته وتقدمه .



وكان التقييم في السابق يهدف إلى حمل الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم ، ولكن المنظمات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية كأداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية والتنظيمية المتعلقة بشؤون الموظفين .

## 1-7-الأهداف الرئيسية لعملية التقييم

تتمثل في:

- 1- تحسين أداء الموظف وتنمية قدراته.
- 2- تحسين عملية الإشراف.
- 3- مساعدة الإدارة على ضبط عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وسياسات التوظيف التي تمارسها إدارات شؤون الموظفين .
- 4- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين كتوزيع المكافآت والترقية والنقل والتسريح من الخدمة
- 5- مساعدة الإدارة لاكتشاف الصعوبات التي تعترض الأداء الجيد ونقاط الضعف والطرق والأساليب المعوقة له ، واتخاذ الإجراءات الضرورية لإصلاح الانحرافات وتختلف طرق تقييم الأداء حسب فملائمتها للغرض الذي تحققه للجهة التي تحتاجها . ويمكن تقسيم طرق التقييم إلى أربعة طرق رئيسية :

1- طرق التقييم التي تعتمد على النماذج الجاهزة وتشمل:

- طريقة التقييم البياني : يؤشر فيها المقيم على فقرات محددة تبين قوة أو

ضعف تلك المواصفات حسب مقياس من 1-5

- قائمة الأوصاف : وتحتوي على قائمة من الصفات والسلوكيات التي يتحلى

بها الموظف . ويقوم المقيم بوضع إشارة على الجملة التي تنطبق على

الموظف .

- الاختيار الإجباري .

2- طرق المقارنة وتقوم بمقارنة الموظفين فيما بينهم وتشمل:

- الترتيب التنازلي : وتصنف هذه الطريقة الموظفين من أعلى إلى أدنى

أداء .

- المقارنة المزدوجة : تقارن كل موظف مع كل موظف آخر في المجموع

- التوزيع الإجباري : يعمل المقيم على ترتيب أداء العاملين من أفضل إلى

اضعف أداء ثم توزيعهم على منحنى طبيعي حيث يحصل على 10%

ممتاز ، 20% جيد ، 40% وسط ، 10% غير مرضي.

3- الطرق الوصفية المكتوبة :

- تقييم الأحداث الحرجة : ويقوم المدير بالاحتفاظ بسجل للأحداث المهمة

( الجيدة والسيئة ) لأداء الموظف

- كتابة التقارير : يقوم المدير أو الرئيس بكتابة تقرير مختصر عن أداء الموظف أثناء فترة محددة .

- المراجعة الميدانية : يشترك المقيم والمشرف المباشر في تسجيل

الملاحظات عن الموظف ، وهذه الطريقة يقوم المشرف بالحصول على تقييم أفضل لأداء الموظف .

4- نظم تقييم خاصة :

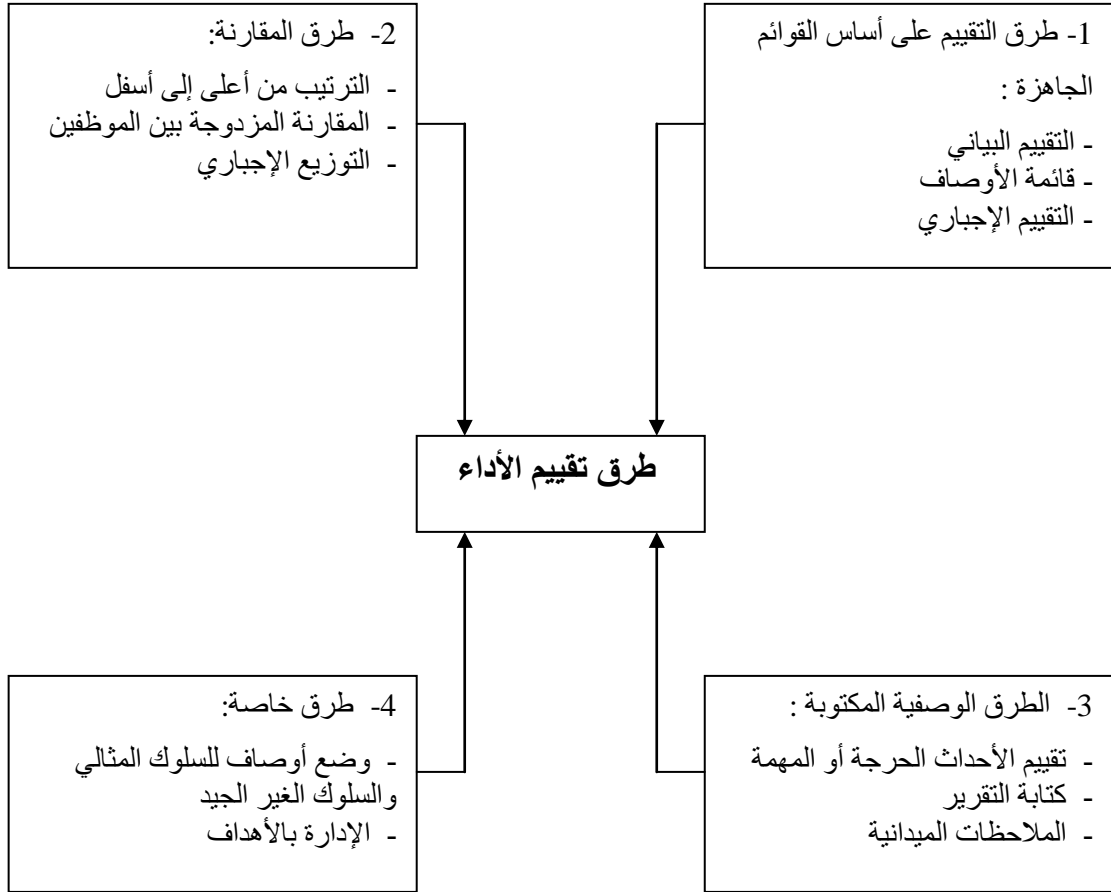
- وضع أوصاف للسلوك المثالي والسلوك السيئ مثل تقييم سلوك مدرس على مقياس 8 إلى 1 حيث يرمز إلى رقم 8 إلى السلوك المثالي ويرمز الرقم إلى السلوك غير المرغوب فيه ، يطبق هذا التقييم على مجموعة الموظفين الذين يقومون بإعمال متشابهة

- الإدارة بالأهداف : وتنفع هذه الطريقة في تقييم الرؤساء . ويمكن تسمية هذه

الطريقة التقييم على أساس النتائج أو تخطيط ومراجعة العمل أو أهداف

الأداء أو وضع الأهداف بالمشاركة

والشكل التالي يبين الأساليب المختلفة لتقييم الأداء :



طرق تقييم الأداء

## جدول طرق تقييم الأداء والجهات التي تستخدمها

الطرق				طرق التقييم	الجهات التي تستخدم طريقة التقييم
الطرق الخاصة		الطرق الكتابية (التقارير)	طرق المقارنة		
الإدارة بالأهداف	طريقة المثال الجيد والسيئ				
*	*	*	*	*	يقوم المشرف بتقييم المرؤوسين
	*	*		*	يقوم الموظفون بتقييم رؤسائهم
	*	*	*	*	يقوم الموظفون بتقييم كل واحد منهم للآخر
*	*	*	*	*	مجموعة مقيمون
*		*	*	*	تقييم ذاتي
		*	*	*	تقييم بواسطة جهات خارجية

## الخلاصة

إن النتيجة التي خرجنا بها من هذا الفصل هي أن يصبح تخيل المشكلة أكثر سهولة إذا كانت لدينا مناظير ذات زوايا مختلفة ، ولذلك فإن أساليب التحسين المختلفة لأداء المنظمة لها البصر والبصيرة في التشخيص والتحليل ، واقتراح الحلول .

هناك طرق كثيرة تساعد على الوصول إلى الهدف المرجو ، ولكنها جميعا تتطلب بذل المزيد من الجهد والوقت والموارد لكي تتحقق لها الأهداف ، وعلى المنظمة أن تحفز الأفراد على رفع كفاية الإنتاجية ، وتبحث عن حاجات الأفراد ، واختيار الحوافز المناسبة لها وتحليل المواقف المختلفة للعاملين ، وهناك العديد من الأفكار والأساليب التي تركز على مفهوم نظرية الحاجات مثل مفهوم تفويض السلطات ، ومفهوم المنظمة بالأهداف ومفهوم اللامركزية في التسيير ومفهوم المشاركة في التسيير ومفهوم طريق الرقابة الذاتية ، وديمقراطية الإشراف ، وتوفير ظروف العمل الجيدة ، كل هذا المفاهيم السابقة تساعد على نجاح مهمة المنظمة للوصول بإنتاجية وأداء أرقى ، وتبعاً لما تقدم سنتطرق في الفصل الموالي إلى الحاكمية ، أو الحكم الصالح ، أو الجيد أو الرشيد .



## الفصل الثالث

### الحاكمية

مقدمة

1-الحكومة

2-إعادة اختراع الحكومة

2-1- ركائز الحاكمية

2-2- معايير الحاكمية

3- مراجعة الأداء الوطني للحكومة

4- نماذج تطوير الأداء في القطاع الحكومي

5- الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمات الحكومية

6- مفهوم الكفاءة والكفاية

7 - أهمية الإنتاجية\_ومفهومها ومؤشرات انخفاضها

8- الكفاءة والفاعلية وتحسين الانتاجية وقياسها

9- مقومات وقيود فعالية لمكافحة الفساد

10- نقيض الحكم الصالح او الراشد هو الحكم السيء

الخلاصة

# الحاكمية

## مقدمة

يتسم العقد الأول من القرن الحادي والعشرين بسرعة التغيير وضخامته ,  
فاتجاه المنظومة الدولية إلى العولمة السياسية والاقتصادية, وكذلك التقدم  
التكنولوجي , والمعلوماتي ومطالب المجتمع المتزايدة , كل ذلك يشكل تحديات  
وضغوطا أدى إلى الكشف عن أهمية عقلانية الحاكمية في القطاع الحكومي، انطلاقا  
من أن مكانة الحكم الراشد الذي يسعى إلى الرخاء والرفاهية البشرية مع تطوير  
كفاءة الأداء، وترسيخ الديمقراطية، الحق ، القانون ، التعددية السياسية ،الرقابة  
والشفافية والابتعاد عن ممارسة الأنماط التسييرية التقليدية , والعمل عن الحد من  
الفساد مع وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه من اجل التأكد من صحة  
الإجراءات ، ومن اجل التطوير والتنمية , والتي تبني مبادئها على أساس الفهم  
الشامل للمواطن وإدراك محيطه الثقافي والاجتماعي .

تطورت المفاهيم والأفكار بشأن دور ومكانة الدولة وإسهاماتها المتوقعة في  
الرخاء والرفاهية البشرية , وقد صاحب هذا التطور دور الدولة والجهود المستمرة  
لتطوير ورفع كفاءة الأداء وقدرات المنظمات والمؤسسات الحكومية , حيث لا تتقيد  
الدولة بأسلوب التسيير الموحد , ولكن تأخذ كل دولة بالأسلوب الذي يناسبها ويتفق  
مع ظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، فأساليب التسيير لا تعدو ان تكون  
وسائل لتحقيق أهداف الدولة على المستوى الاقتصادي والسياسي ، ونتيجة للتحديات

والتغيرات الغير المسبوقة التي ظهرت في البنية المحيطة بعمل الأجهزة والمنظمات الحكومية، و وحدات الحكم المحلي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية العلمية .

ظهر جليا أن المنظومة التسيير الحكومي التقليدي التي تعتمد على الهياكل والقواعد واللوائح والإجراءات المركزية وغير المعنية بالتكلفة والأداء والفعالية لا تفي بالتحديات والطموحات التسييرية .

## 1- الحكومة

- تستخدم لفظ الحكومة للتعبير عن عدة معاني مختلفة
- فقد يقصد بها الوزارة فقط فيقال مثلا إعادة تشكيل الحكومة
- ويقصد بها السلطة التنفيذية أي رئيس الدولة والوزراء ونوابهم كما يطلق أحيانا على مجموع الهيئات الحاكمة من تنفيذية وتشريعية وقضائية وأخيرا قد يقصد به طريقة استخدام السلطة وممارسة الحكم<sup>1</sup>

## 1-1- طبيعة الوظيفة التسييرية والوظيفة الحكومية

تكاد تجمع الآراء على انه لا يمكن الفصل بين الوظيفة الحكومية والوظيفة التسييرية ويرجع ذلك لشدة ارتباطها وصعوبة التفرقة بينها.

<sup>1</sup> د/ علي محمود المبيض وآخرون -الإدارة العامة - كلية التجارة - عين شمس - القاهرة 2007 - ص 54

فالتسيير جزء من اختصاص الحكومة كما أن الأخيرة يمكن تحديد اختصاصها فيما يلي :

1- اختصاصات أمنية

2- اختصاصات دبلوماسية

3- اختصاصات إدارية

ظهر مصطلح الحاكمية في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة ثم كمصطلح قانوني (1978) ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير charge de gouvernance .

كلمة الحاكمية أصلها انجليزي فهو مصطلح قديم اعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات حيث أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية ويمكن شرحه بأنه طريقة تسيير سياسة أعمال وشؤون الدولة ويقصد بالحاكمية *gouvernance* أسلوب وطريقة الحكم والقيادة في تسيير شؤون منظمة مجموعة دول مجموعات محلية منظمات عمومية أو خاصة<sup>1</sup> .

## 1-2- الحاكمية أو الحكم الراشد

هي مجموعة القواعد الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين للالتزام بالتسيير

<sup>1</sup> د/الأخضر عزي , د/ غالم جلطي – التنمية البشرية للحكم الراشد – بحث علمي 2007 ص 4 -- تلمسان

الشفاف في إطار هدف .

الحكم "الراشد" أو الحكم "الصالح" أو "الجيد" أو " الرشيد " أو الحاكمية  
يعني حسن التصرف في تسيير الحكم، والذي شاع استخدامه في السنوات  
الأخيرة<sup>1</sup>

### **3-1- تعريف البنك الدولي (1992)**

إنها الطريقة التي تمارس بها السلطة لأجل تسيير بالموارد الاقتصادية  
والاجتماعية لأي بلد بغية التنمية .

الحاكمية مرادفة للتسيير الاقتصادي الفعال الأمثل .

### **4-1- اللجنة الحاكمة الإجمالية (1995)**

إن الحاكمية هي مجموع الطرق المتعددة لتسيير الأعمال المشتركة من طرف  
الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة فالحاكمية ترتكز على الشفافية في القرار .

### **2- إعادة اختراع الحكومة**

ظهر هذا المفهوم المعاصر الذي يعبر عن الاتجاه العالمي الذي يعيد النظر في  
وظائف الحكومة المعاصرة وأساليب تسييرها<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> فرجاني نادر ، تعقيبة على ورقة حسن كريم بعنوان مفهوم الحكم الصالح - كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية - مركز دراسات الوحدة العربية - بيروت ديسمبر 2004 ص 124-125

<sup>2</sup> د/ احمد رشيد - اختراع الحكومة - مكتبة النهضة القاهرة - 1996 - ص 10-11

في بداية التسعينات وضع هذا المفهوم من طرف davaid asborn وحدد من خلاله عددا من المعايير للحكومة الفعالة أهمها ما يلي :

- 1- حكومة تنافسية: حيث تكون المنافسة هي أساس تقدم الخدمة
- 2- تشجيع الملكية الجماعية: إعطاء المواطنين فرصة اكبر للرقابة على أعمال الحكومة
- 3- الاهتمام بالنتائج المحققة: معايير قياس الأداء للمنظمات الحكومية للنتائج المحققة فعلا
- 4- المهمة : وهي أساس العمل , يتم طبقا لأهداف المهمة المطلوب تحقيقها وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته.
- 5- العميل وهو الأساس: النشاط يتحدد من خلال احتياجات العميل وليس عن طريق النظام البيروقراطي ومتطلباته .
- 6- النظرة التجارية في أداء الخدمة : حيث تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق
- 7- لا مركزية السلطة التخلي تدريجيا عن مفهوم الهيراركية والتوجه نحو المشاركة وروح الفريق .
- 8- الارتباط بمؤشرات السوق حيث تسود آلية السوق كبديل لآلية البيروقراطية
- 9- التوقع والتنبؤ : توقع المشكلات قبل أن تحدث .

10- الحافز: حيث تصبح الخدمة المدنية جهاز للقيادة والتوجيه وتحفيز للقطاع الخاص والقطاع التعاوني للمساهمة في تقديم الخدمات .

## 1-2- ركائز الحاكمية

ظهر بالولايات المتحدة الأمريكية تقرير الأداء القومي للحكومة الفيدرالية الصادر من أكاديمية الإدارة العامة الأمريكية عام 1993 والذي أضاف أبعاداً أخرى لإصلاح الإدارة العامة تمثلت في <sup>1</sup> :

- 1- التخلص من أوجه الاتفاق الحكومي غير الضرورية
- 2- معاملة الجمهور طالبي الخدمات باعتبارهم عملاء يستحقون العناية والاهتمام
- 3- دعم مهارات وسلوكيات العاملين مقدمي الخدمات
- 4- تدعيم اللامركزية
- 5- نشر وتدعيم التجارب الحكومية الناجحة والإعلام عنها بهدف تكوين نموذج واقعي وحقيقي يدعم مصداقية الحكومية

## 2-2- معايير الحاكمية

- 1- الحق والقانون
- 2- ترسيخ الديمقراطية

---

<sup>1</sup> د/ فانتن احمد ابو بكر -تطور الادارة المفتوحة - احراك للنشر - 2000 - ص 148-151

3- التعددية السياسية

4- الرقابة

5- الشفافية .

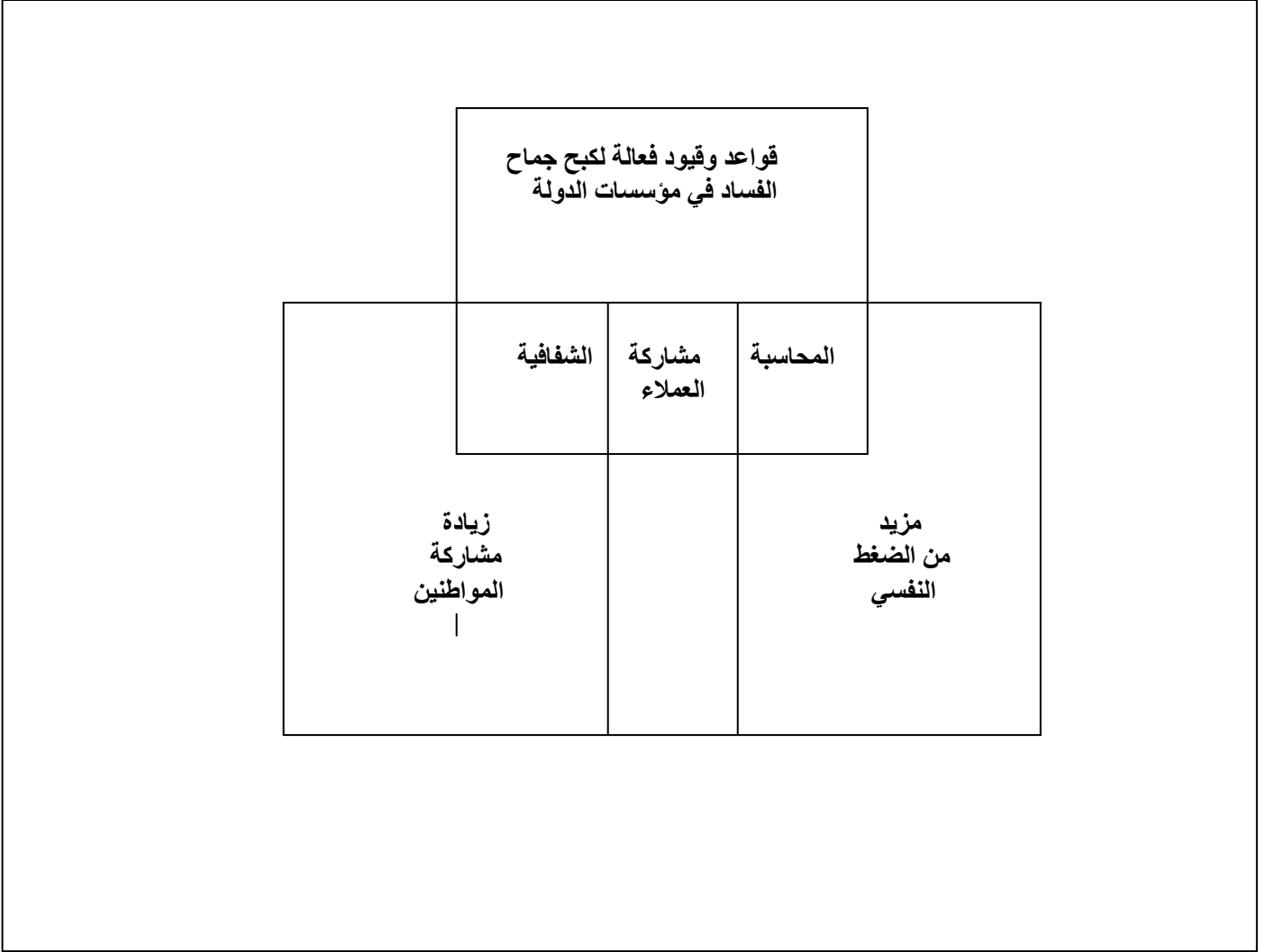
### 3-مراجعة الأداء الوطنى للحكومة

ظهر بالولايات المتحدة الأمريكية تقرير الأداء القومى للحكومة الفيدرالية الصادر من أكاديمية الإدارة العامة الأمريكية عام 1993 والذي أضاف أبعاد أخرى لإصلاح الإدارة العامة تمثلت في :

- 1- التخلص من أوجه الإنفاق الحكومى غير الضرورية.
- 2- معاملة الجمهور طالبي الخدمات باعتبارهم عملاء يستحقون العناية والاهتمام
- 3- دعم مهارات وسلوكيات العاملين مقدمي الخدمات .
- 4- تدعيم اللامركزية .
- 5- نشر وتدعيم التجارب الحكومية الناجحة والإعلام عنها بهدف تكوين نموذج واقعي وحقيقي يدعم مصداقية الحكومة .



### 1-3- الآليات الأساسية لتطوير الأجهزة العامة



### 4- النماذج لتطوير الأداء في القطاع الحكومي

#### 1- نموذج هبورث hopwerth<sup>1</sup>

والذي قدم عدد من الحلول التي تساهم في :

<sup>1</sup> hopwerth –Measuring Performance in now Market Organization Intenational of Public Management v.iissue.1988.P20-21

1- التركيز على الأداء وليس الإنفاق.

2- تخصيص المزيد من التفكير والاهتمام بالكيفية التي يمكن بواسطتها إضافة قيمة

المدخلات والتأكد على ما يحققه الإنفاق العام من مكاسب ومزايا إنتاجية.

3- ممارسة قدر اكبر من تفويض المسؤوليات و الصلاحيات على أن يتم تفويض

الصلاحيات للقادرين على ممارسة ما تم تفويضهم به من مسؤوليات وسلطات.

4- منح العاملين والمديرين الذين تفويضهم الحرية التامة في تقرير الأساليب

والوسائل التي يرونها ملائمة لتحقيق تلك الأهداف .

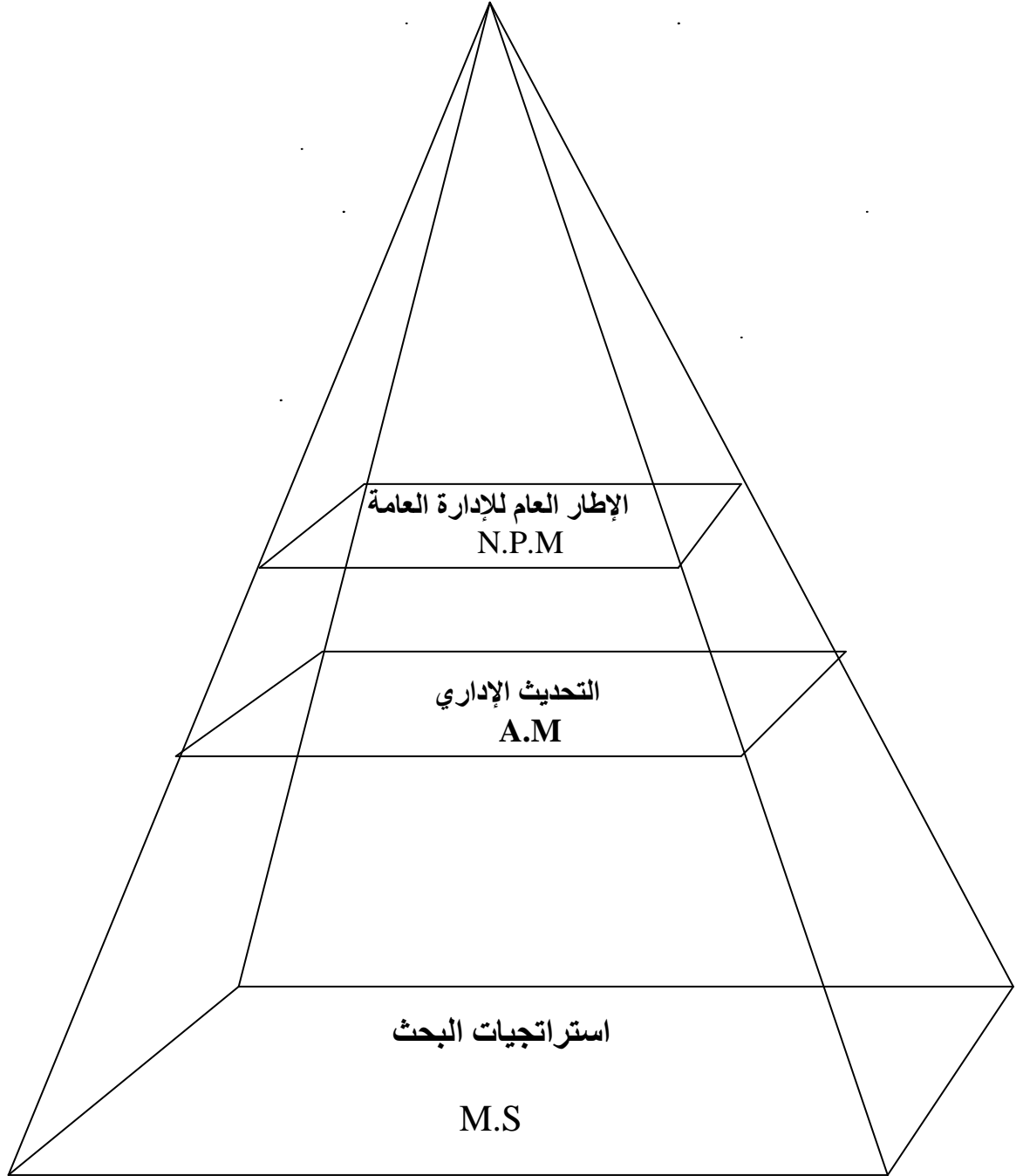
5- العمل على اطلاع الرأي العام على ما يجري في المنظمة الحكومية بمعنى

اطلاع الأكاديميين والمتقنين والمهتمين والقادرين على ممارسة الضغط على الإدارة

الحكومية وإتاحة المعلومات اللازمة لهم للتعرف على مجريات العمل بالمنظمة

الحكومية .

## 2- نموذج تحديث الإدارة الحكومية لدول السوق الأوروبية المشتركة<sup>1</sup>



**المستوى الأول** : الإطار العام للإدارة ويمثل رؤية جديدة للمنظمة الحكومية يأخذ

الطابع الاقتصادي بديلا للطابع القانوني والتشريعي حيث يتم التركيز على بعض

المبادئ الإدارية التي تصلح للتطبيق في المنظمة الحكومية ومن أهمها :

1- الأخذ في الاعتبار تحقيق رضا العميل.

2- زيادة الحرية المتاحة للإدارة الحكومية في تخصيص مواردها المادية وإدارة

مواردها البشرية.

3- زيادة قدرة المنظمة الحكومية على المنافسة.

**المستوى الثاني** : التحديث الإداري ويتم من خلال تجسيد المبادئ المجردة للمستوى

الأول في أهداف عريضة تقوم بتحديد القيادة السياسية والإدارية في النظم العامة

حيث يتم تحديد:

1- أهداف مرنة قابلة للتغيير والتعديل .

2- التركيز في العمل بالمبادئ الاقتصادية وفلسفة القطاع الخاص والتي ركزت في

التسعينيات على مفهوم الجودة وإرضاء العميل.

**المستوى الثالث** : وهو المستوى العملي لتحقيق الأهداف من خلال تبني استراتيجيات

محددة لتحديث الإدارة الحكومية تقوم على:

- 1- الاتجاه نحو تبني وتطبيق طرق محددة لقياس الأداء في القطاع الحكومي
- 2- إعطاء حرية أكبر للمدير الحكومي خاصة في إدارة الموارد المالية.
- 3- التركيز على ربط الأجر بالأداء واستخدام التعاقد كأسلوب للوظيفة العامة.
- 4- تحقيق استجابة أكبر لمتطلبات المستهلكين ومستخدمي الخدمات الحكومية.
- 5- الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية.
- 6- الاستخدام المكثف لآليات السوق بما في ذلك تحميل المستهلك للجزء الأكبر من تكاليف الخدمة أو السلعة.

## 5- الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمات الحكومية

### 1- ميثاق المواطن

ترجع boweman 1995 نشأة ميثاق المواطن إلى إحدى المبادرات التي قدمها رئيس الوزراء البريطاني john magor في عام 1991 لعيد المواطن كعميل وليعطي اهتماما كبيرا للتسيير جودة الخدمات الحكومية ومن خلالها قياس الأداء المختلف لأجهزة الحكومية والمقارنة بينهما.

ويرى (مخير وآخرون 2000) أن ميثاق المواطن يتضمن ستة مبادئ أساسية:

- المعايير.

- المعلومات.

- الاختيار
- الاحترام
- تصحيح الأخطاء
- الاقتصاد

## 2- الكفاءة

وهي المهارات والخصائص التي يظهرها الأفراد في أدائهم لأعمال وفي  
المواقف المختلفة ومدى النجاحات التي يحققونها بمقتضى هذه المهارات وهي القدرة  
على أداء عمل أو مهمة معينة.

الكفاية هي خصائص أو السمات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد في عدد من  
المواقف.<sup>1</sup>

## 6- مفهوم الكفاءة والكفاية

يشيع استخدام مفهوم الكفاءة في المملكة المتحدة أما الكفاية فانه شائع الاستخدام  
في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لان هذا المفهوم تأثر إلى حد كبير بأعمال عالم  
النفس الأمريكي ديفيد ماكلاند وهذا لا يعني أن البريطانيين لا يستخدمون مفهوم  
الكفاية .

<sup>1</sup> برانت دافيز / ليندا ليسون – الادارة المدرسية في الرن 21 ترجمة السيد عبد العزيز البهواتي 2004 ص 46

الكفاءة تدل على المخرجات التي تتعلق باكتساب الحد الأدنى من القدرات والمهارات.

الكفاية فتتعلق بالمدخلات التي يحضرها الفرد معه أي بالقدرات والمهارات ويطبقها في وظيفته والأعمال التي يقوم بها بحيث تؤدي في نهاية إلى تحقيق أداء عالي .

أما الكفاءة تعني القدرة على أداء مهمة ما.

تعتبر الكفاءة القدرة على أداء متطلبات العمل وفق مستوى معين وكذلك القدرة على نقل المهارات والمعارف إلى مواقف جديدة national vocational qualifications تعني القدرة على الأداء .

أوجه الاختلاف بين الكفاءة والكفاية

الكفاءة	الكفاية
1- مخرجات للحد الأدنى من المستويات 2- الاهتمام لما تتطلبه الوظيفة 3- اهتمام أو تركيز سيكولوجي 4- جزئية	1- مخرجات لا داء عال 2- الاهتمام بما يحضره الأفراد للوظيفة 3- اهتمام نفسي 4- شاملة أو كلية

## 1-6- أسلوب فهم الكفاءة

يوضح الشكل التالي المراحل التي تمر فيها الكفاءة والكفاية





## 7- أهمية الإنتاجية ومفهومها ومؤشرات انخفاضها

ظهرت اهتمامات تركز على التنفيذ والكفاءة والإنتاجية وإيصال الخدمات العامة إلى المواطن وفاعلية البرامج ووثيقة المواطن وازداد الاهتمام بتصميم وتحليل السياسات العامة والبرامج مع التأكيد على الوسائل الإدارية الملائمة لتحقيق النتائج المطلوبة.

لقد أصبح من حق المواطن أن يسأل أسئلة صريحة حول تسيير البرامج الحكومية مثل أي البرامج ناجحة ويجب أن تستمر أي البرامج فاشلة ويجب أن تلغى أي البرامج تستطيع من تحقيق الأهداف المرسومة لها وبأقل التكاليف أي من البرامج المتعثرة يمكن نجاحه عن طريق إجراء التغييرات في مجال التنظيم أو الإجراءات أو الأفراد أو التمويل أو الظروف الأخرى التي تؤثر على البرنامج أي من هذه التغييرات تؤدي إلى أحسن النتائج وأي تغييرات يستطيع أن يقوم بها مديرو البرامج وأي من البرامج يحتاج إلى مصادقة السلطة التشريعية وأي الاستراتيجيات يمكن استخدامها لإقناع هؤلاء المسؤولين بضرورة الحاجة للتغيير وإعداد العدة للبدء بالعمل.

أصبح الاهتمام كبيرا في الآونة الأخيرة بإنتاجية البرامج الحكومية . إن الإنتاجية والجهود المتعلقة بتحقيقها يرجعان إلى الاهتمام بالكفاءة في الأجهزة الحكومية والذهاب إلى أبعاد أوسع من المواصفات التقليدية للكفاءة فالإنتاجية تختلف

عن مفهوم الكفاءة وتركز على كل من كفاءة الاستخدام للموارد الحكومية والآثار الناتجة عن أعمال الحكومة أي على الكفاءة والفاعلية وتأتي الكفاءة من الجهود المبذولة لتحديد الأهداف الأساسية للبرامج ولقياس مدى التقدم نحو انجاز الأهداف ولكن المقاييس المتوفرة لدى المدير الحكومي تكون اقل دقة وأكثر تعقيدا وتشعبا من المقاييس الاقتصادية المستعملة في القطاع الخاص فمثلا أن أكثر ما تحاول الحكومة انجازه هو منع انتشار الأمراض الاجتماعية مثل الجريمة والمرض والحرائق والمخدرات والتلوث والبطالة والفقر والسؤال هنا كيف نستطيع قياس إنتاجية هذه الوظائف المهمة والجواب على ذلك ليس سهلا ونحاول الاستعانة ببعض المقاييس المفيدة في تقدير أداء الأجهزة الحكومية .

إن المدخل الأول لقياس إنتاجية البرنامج الحكومي يستخدم لقياس الناتج القابل للقياس مثل عدد الأطنان المحملة من القمامة للسيارة الواحدة خلال فترة العمل وفي نفس الوقت يكون هدف البرنامج تخفيض كلفة الخدمة وزيادتها وهناك خدمات عديدة تقدمها البرامج الحكومية في المدن مثل التنظيف والصيانة والمحافظة على الحدائق العامة والمواقف العامة وتبليط الشوارع وصيانة وسائل النقل العامة كلها تقاس بطريقة كلفة الوحدة الإنتاجية .

أما المدخل الثاني فيستخدم لقياس إنتاجية البرامج أو النشاطات التي يصعب قياسها مثل خدمات الأمن والحرائق والدفاع المدني وزيادة وعي المواطنين وتقديم البرامج السياسية وغيرها . ويصبح الهدف في هذه الحالات هو تحسين عمليات تشغيل

الموارد عن طريق تقدير الاحتياجات الفعلية للتأكد من توفر مثل هذه الموارد عند طلبها أثناء تنفيذ البرنامج .

ومن مظاهر انخفاض الإنتاجية في الإدارة :

- عدم توزيع الأعمال والنشاطات في الأجهزة الحكومية بشكل متوازن
- نقص المعدات والأجهزة والموارد
- بطء الانجاز ونقص الخبرة والحاجة للتدريب
- وجود نشاطات غير إنتاجية
- عدم استخدام الآلة بشكل واسع
- البطء في الاستجابة لطلبات الزبائن أو المراجعين

وحسب المنطلق الاقتصادي فان الزيادة في الإنتاجية من المصادر البشرية والمادية يؤدي إلى تطور واضح في مستوى المعيشي .

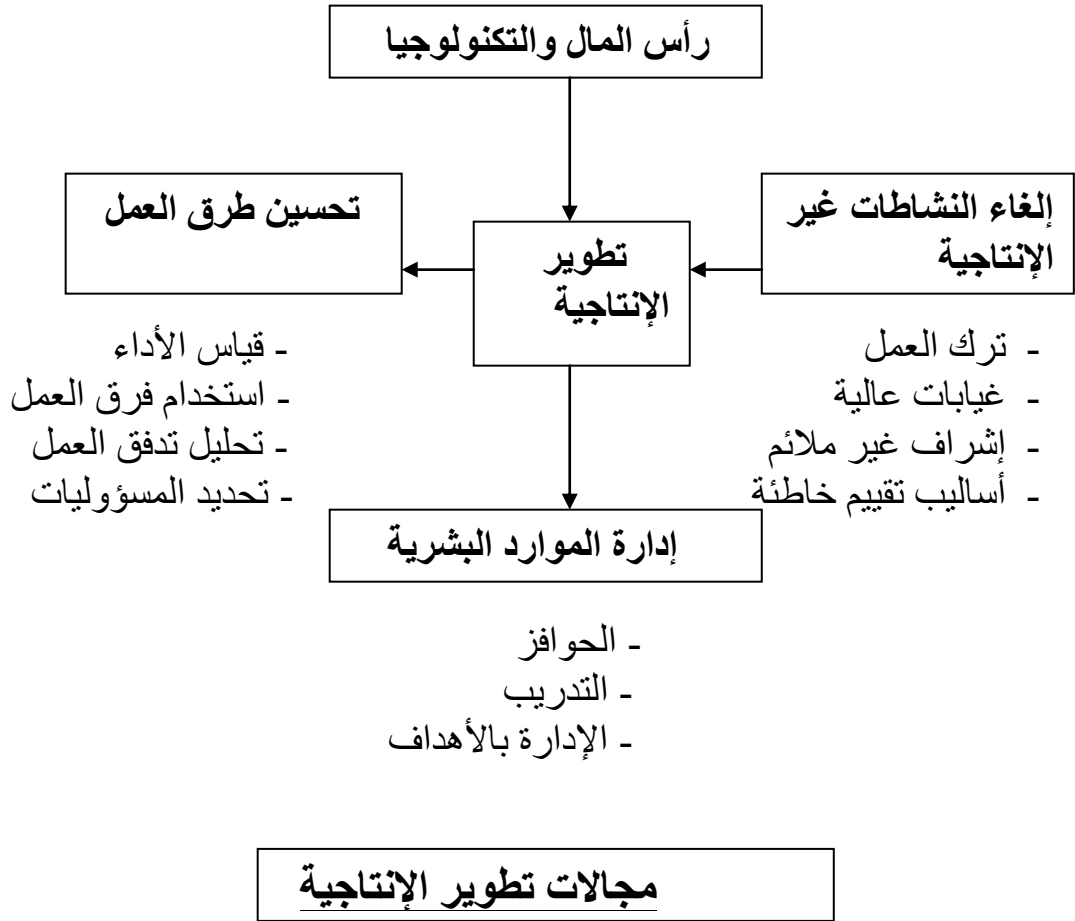
## **8- الكفاءة والفاعلية وتحسين الإنتاجية وقياسها**

إن الأجهزة الحكومية تقدم الخدمات الاجتماعية وتحتاج إلى الاحتفاظ بالمعلومات المدونة والسجلات وبذلك تجد الاستعمال المتزايد للوسائل الالكترونية والكمبيوتر يزيد من الاقتصاد في الكلفة في برامج متعددة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د/ موفق جديد محمد - الإدارة العامة - دار الشروق عمان 2000 - ص 171

إن التطور الحاصل في عمليات معالجة المعلومات يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في المنظمات الكبيرة مثل نظم التعليم وبرامج الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي الإجباري وبرامج البناء الحكومية وعمليات الشراء والدفع للذين يجهزون الدولة بالسلع والخدمات .

إن الاهتمام بالإنتاجية في القطاع الحكومي سوف يدوم ويزداد لأسباب كثيرة منها ندرة الموارد بصورة عامة ومحدودية المالية العامة بشكل خاص . وتركز الإدارة الحكومية حديثاً على الاقتصاد في التكاليف وتخفيض المخصصات المالية للإدارات والأقسام ومحاولة تخفيض عدد العاملين في المؤسسة الحكومية لتحقيق التوفير في الإنفاق العام بالإضافة إلى الرغبة المستمرة لاستعمال التكنولوجيا لتخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية . ويمكن توضيح المجالات المختلفة لتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي بالشكل .



ويعني مصطلح الكفاءة بأنه تقليل المدخلات في البرنامج بالنسبة للمخرجات المتوقعة بعد التعرف على الأهداف والوسائل التي يتطلبها انجاز تلك الأهداف أي أن الكفاءة تعني العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتحقيق الأهداف بأقل كمية من الموارد.

أما مقياس الفاعلية فيمثل مقدار ما نستطيع انجازه من الأهداف دون الإشارة إلى الكلفة . فالفاعلية تمثل العلاقة بين المخرجات المتوقعة والمخرجات الحقيقية.

إن التفرقة بين الكفاءة والفاعلية ضرورية في المجالات الحكومية . فإذا كانت الإنتاجية تعني نسبة الموارد المستخدمة كمدخلات إلى كمية السلع أو الخدمات المنتجة كمخرجات وبذلك تعني عامل الكفاءة في الإنتاجية . أما الفاعلية فتعني العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة مقارنة مع المستويات المخطط لها مسبقاً . فالفاعلية ليست قياس كمية الخدمات الناتجة بتكلفة معينة بل هي قياس نوعية الخدمة المنجزة .

ويلاحظ بان المدير الحكومي يهتم بالكفاءة أكثر من الفاعلية حيث يركز على عناصر المدخلات أكثر من اهتمامه بإنتاجية المنظمة وإذا اهتم المدير الحكومي بقياس الإنتاجية فإنه لن يهتم بمستوى معين للخدمة لذلك يفترض بالمدير إن يعطي اهتماماً لكل منهما .

وقد أصبح مطلب تحسين الإنتاجية سواء من حيث الكفاءة أو الفاعلية من الاهتمامات التي تعطيها الحكومات أهمية كبيرة على المستوى المحلي والدولي وأكثر من ذلك أصبحت الحاجة كبيرة لتطوير طرق إنتاجية على المستوى المحلي وذلك لزيادة أهمية تنفيذ البرامج المحلية وميول السلطات المركزية لإتباع مبدأ اللامركزية الإدارية ومنح المحليات سلطات واسعة في إدارة برامجها .

لقد قام بعض الباحثين والمهتمين بقياس الإنتاجية في القطاع العام بوضع محاولات عدة لتحسين الوسائل التقليدية المستخدمة في الإدارة العامة وبعضهم

يستخدم وسائل القياس في القطاع الخاص ما دام هناك إمكانية لتطبيقها مما يساعد على تحديد مستوى الإنتاجية في القطاع العام .

ومنهم من يستخدم النموذج الأساسي المبسط الذي يقوم بقياس الإنتاجية قبل وبعد نقطة معينة من الإنتاج أي طريقة التسلسل الزمني وبذلك يقيس هذا الأسلوب مستوى الإنتاجية قبل وبعد إدخال تطويرات على الإنتاجية.

وهناك أسلوب آخر للقياس وهو ببساطة دراسة مقارنة للإنتاجية لمشروعات في نفس المجال من الخدمة سواء محليا أو دوليا فيمكن مقارنة مستوى الإنتاجية لخدمة معينة في مدينة أخرى أو بلدة مع بلدة أخرى مجاورة أو بلد معين مع بلد آخر كذلك نستطيع مقارنة إدارتين تقومان بأداء خدماتها بطريقتين طريقة تقليدية وطريقة حديثة وفي الجدول التالي نستعرض المقاييس المختلفة لتقدير الإنتاجية حسب معايير مختلفة مثل حجم العمل أو نوعية الخدمة وأثرها على رضا المواطنين أو الظروف المحلية واستخدامها لتفسير الإنتاجية والجدول التالي يبين الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية في المنظمات الحكومية :

## جدول الخدمات العامة وطرق قياس الإنتاجية

قياس الإنتاجية على أساس تأثيرها بالظروف المحلية	قياس الإنتاجية على أساس العوامل النوعية وتأثيرها على المواطن	قياس إنتاجية على أساس حجم العمل	نوع الخدمة والوجهة التي تقدمها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة عدد العوائل من ذوي الدخل المنخفض في المجتمع</li> <li>- الرأي العام تجاه جرائم معينة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض معدل الجريمة وضحايا الجرائم ومنع وقوع الجرائم</li> <li>- معدل التعامل مع الجرائم والبت فيها في المحاكم</li> <li>- سرعة الاستجابة للجريمة</li> <li>- شعور المواطن بالأمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ساعات الدوريات</li> <li>- عدد المكالمات الهاتفية</li> <li>- عدد الجرائم التي يحقق فيها (حالات التحري)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق القانون ( البوليس)</li> </ul>	1



2	تطبيق القانون (المحاكم)	-عدد الحالات التي تنتهي في المحاكم	- عدد الأحكام الصادرة - التأخير من اجل إيجاد الحلول أو إصدار القرار	- عدد ونوعية القضايا
3	الصحة والمستشفيات	-عدد المراجعين في اليوم	- تخفيض الأعداد ومدى خطورة الامراض - حالة المرضى بعد المعالجة - مدة المعالجة - إمكانية ذوي الدخل المحدود من الاستفادة من المعالجة	- مدى توفر الخدمات الصحية وكلفتها - الأحوال الصحية للمجتمع المحلي
4	معالجة المياه	- كمية المياه المعالجة	- نوعية المياه من حيث العذوبة والطعم - مقدار الشوائب التي	- النوعية الأساسية لمصدر المياه

	تستبعد			
5	المنتزهات	- العدد المزروع - عدد الأشخاص الذين يستخدمونها	- مدى سهولة استخدامها - مدى الازدحام فيها - شعور المواطن بتوفر هذه الخدمات او النقص فيها	- نسبة مساهمة القطاع الخاص في تجهيز مثل هذه الخدمات - الظروف المناخية - مدى توفر الوقت عند المواطن لاستخدامها
6	تجميع القمامة	مجموع الأطنان المجمعة	- نظافة الشوارع - التجميع من دار إلى دار او حسب المراكز - دورة التجميع وأي تأخير عليها	- عدد مرات التجميع - مقارنة التجميع بواسطة الدولة عن طريق شركة أهلية - الظروف

<p>المناخية المحلية</p> <p>- نوع المواد</p> <p>المجمعة المنطقة</p> <p>السكنية أو تجارية</p> <p>أو صناعية</p>				
<p>- المجاري التي</p> <p>يصب فيها المياه</p> <p>الملوثة</p>	<p>- نوعية المياه بعد</p> <p>المعالجة</p> <p>- نوعية المواد التي</p> <p>تبقى لغرض التخلص</p> <p>منها</p>	<p>- عدد</p> <p>الجالونات</p> <p>المعالجة</p>	<p>خدمات</p> <p>الصرف</p> <p>الصحي</p> <p>( المجاري )</p>	7
<p>- كثافة المرور</p> <p>- الكثافة السكانية</p> <p>للشارع</p> <p>- مواقع السكن</p> <p>والأسواق</p> <p>والمنتزهات</p>	<p>- جودة العمل</p> <p>والديمومة</p> <p>- السلامة</p> <p>- التأخيرات التي</p> <p>تسببها للمجتمع</p> <p>- الغبار والضجة</p> <p>التي تسببها الصيانة</p>	<p>- عدد</p> <p>الامتار</p> <p>المربعة في</p> <p>صيانة</p> <p>الشوارع</p>	<p>صيانة</p> <p>الشوارع</p>	8

9	الاطفائية	- عدد النداءات - عدد الحمولات التفتيشية	- مقدار الضرر - عدد الإصابات - الخسارة بالأرواح	- حالة الطقس المحلي - نوعية الابنية - الكثافة السكانية
10	التعليم الابتدائي والثانوي	- عدد الطلبة - عدد الأيام الدراسية	- النتائج الامتحانية ومستويات النجاح - حالات الاستمرارية أو عدد حالات التسرب	- المظاهر الاقتصادية والاجتماعية للطلبة ونوع المناطق السكنية - مستوى الذكاء عند الطلبة - عدد الطلبة

المصدر : Harry Hatry and Donald Fisk , Improving Productivity

and Productivity Measurement in Local Government ,

Washington , D.C.,National Commission on Productivity .

## 9- مقومات وقيود فعالة لمكافحة الفساد

### 1- الشفافية

إن مفهوم الشفافية وطبيعتها في التسيير تسير إلى الصراحة والالتزام وسهولة الإجراءات والابتعاد عن ممارسة الأنماط التسييرية التقليدية فشفافية العمل في تسيير المصالح تعني العمل على الحد من الفساد وشفافية القوانين والأنظمة تعني الوضوح والبساطة والسهولة فالشفافية في العمل هي التطوير والتنمية لأنها تساعد على وجود نظام رقابي فعال يمارس نشاطه للتأكد من صحة الإجراءات التسييرية المطبقة<sup>1</sup>.

### 2- المحاسبة

والتي تعمل على إخضاع كل المصروفات العامة للرقابة<sup>2</sup>

إدخال مزيد من الضغط التنافسي في الأجهزة الحكومية من خلال مجالين:

**المجال الأول** : إدخال المنافسة في المجالات التوظيف والترقية ونظم مكافأة العاملين

مما يخلق حافزا للعاملين للسعي نحو التنمية الذاتي والتميز.

**المجال الثاني** : إدخال عنصر المنافسة بين المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع

الخاص لتوفير السلع والخدمات العامة والتي احتكرت إنتاجها أجهزة الدولة لأمد

طويل مما يمثل تحديا لهذه المنظمات لتخفيض تكلفة خدماتها ووضع معايير لجودة

وزن تقديمها وإخضاعها للمساءلة عن النتائج.

<sup>1</sup> د/ موسى اللوزي - التنمية الادارية - دار وائل 2000 - ص 125

<sup>2</sup> د/ فائق احمد ابو بكر - نظم الادارة المفتوحة - ايتراك للنشر 2001 - ص 152

**المجال الثالث :** مشاركة المواطنين في دوائر الأعمال والقرارات التي تستخدمها

الأجهزة الحكومية وتوفير قدر اكبر من المعلومات والشفافية:

- أولويات الإنفاق .

- كيفية تسيير الموارد .

### **3- الديمقراطية**

الديمقراطية هي النظام الوحيد الذي يستطيع تلبية المطالب المتغيرة لحضارتنا المعاصرة ، الديمقراطية نظام للقيم يتضمن اتصالات حرة بغض النظر عن المرتبة والسلطة ، الاعتماد على الإجماع بدلا من الإجماع أو حتى المساومة لطريقة لتسيير النزاع .

إن مدى إمكانية المنظمة الحكومية من صنع القرارات وانجاز المهام المنوطة بها يعتمد كثيرا على الأفراد الذين يعملون فيها أي تسيطر على العمل في التسيير ، وتشتمل على قواعد واضحة :

- الكفاءة

- العدالة<sup>1</sup>

النظام الديمقراطي يتطلب فصل السلطات الثلاث: السلطة التنفيذية، التشريعية، القضائية وتناوبية عبر انتخابات دورية ومجتمع مدني ناشط ، واحترام

<sup>1</sup> موفق حديد محمد - الإدارة العامة - دار الشروق - عمان - ص 260

لحقوق الإنسان ، ومساءلة للحاكم ، تلك هي إحدى مقربات الديمقراطية على المستوى العالمي من الناحية الحقوقية الفكرية والسياسية ، وهي التي أخذت بها الأمم المتحدة والعديد من الهيئات الدولية<sup>1</sup> ..

## **10- نقيض الحكم الصالح او الراشد هو الحكم السيئ**

وذلك من خلال المعايير التالية :

- 1- عدم تطبيق مبدأ سيادة القانون أو حكم القانون
- 2- عدم الفصل بين المال العام والمال الخاص وعدم الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة
- 3- انتشار الفساد والرشوة ، وانتشار آليتها وثقافتها وقيمها
- 4- الحكم الذي لا توجد فيه قاعدة شفافية للمعلومات وعلى العكس من ذلك قاعدة ضيقة لصنع القرار
- 5- ضعف شرعية الحكام وتفشي ظاهرة القمع وهدر حقوق الانسان
- 6- الحكم الذي لا يشجع على الاستثمار خصوصا في الجوانب الانتاجية ويدفع الى الربح السريع والمقاربات<sup>2</sup> .

وفي دراسة للبنك الدولي بخصوص الحكم الراشد في الشرق الاوسط وشمال

---

<sup>1</sup> إشكالية الديمقراطية في العالم العربي -2004- ص 18 - ESCWA  
Macro Management in the Escwa region 2001 -2004

إفريقيا ، حددت معيارين :

1- حكم القانون والمساواة وحق المشاركة والفرص المتساوية للاستفادة من

الخدمات

2- التمثيل والمشاركة والشفافية والمساءلة<sup>1</sup> .

وذهبت دراسة ثانية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتؤكد على اربعة معايير:

1- دولة القانون

2- إدارة القطاع العام

3- السيطرة على الفساد

4- خفض النفقات العسكرية

في حين أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة U.N.D.P ركز على تسعة معايير :

1- المشاركة

2- حكم القانون

3- الشفافية

4- حسن الاستجابة

5- التوافق

---

<sup>1</sup> تقرير التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا – الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا – البنك الدولي واشنطن 2003 ص3



6- المساواة

7- الفعالية

8- المحاسبة

9- الرؤيا الإستراتيجية<sup>1</sup>

10- معايير الحكم الراشد ( الصالح ) وفقا للبرنامج الانتمائي للأمم المتحدة<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> كريم حسن - مفهوم الحكم الراشد - مجلة المستقبل العربي - العدد 309 - نوفمبر - ص 40-65

<sup>2</sup> Gouvernance – un .Escap .P.3.What is good

<http://www.adrc.org/v-gov.escap-gouvernance.html>

## الخلاصة

تأسيسا لما سبق نلاحظ إن الحاكمية منها يتفق مع توجيهات الفكر الحديث لعمليات إصلاح التسيير في الحكومة حيث يدعو إلى تحقيق الشفافية والمشاركة في المعلومات ونشر الفكر الاقتصادي والقضاء على الفساد الإداري والتبذير والتهوؤ الشامل بكافة القطاعات التي تسعى إلى تحقيقها كل الحكومات بهدف إنشاء كيانات مستقلة قوية تخدم الإنسان وكرامته وتحافظ على الشخصية الوطنية , وذلك من خلال محاربة الفقر والجهل والقضاء على التخلف وتوفير الرضا والتهوؤ بالمجتمع لكي يراكب تطور المجتمعات الأخرى .

فلا يمكن تحقيق تنمية شاملة بشكل عام دون تحقيق تنمية في مجال التسيير ، ولا يمكن تحقيق تنمية في مجال التسيير دون تحقيق حاكمية لكافة المنظمات الإدارية ، لأن العالمية لا تعترف بالحدود الجغرافية ,

تجعل العالمية من الأفكار والمعلومات والمنافسة والتحديات عموما أمواجا متدفقة تجرف من يتردد أمامها في إحداث التغيير ومن لا يجيد التأقلم مع هذه المتغيرات .

لان سمات هذه المرحلة هي تراجع معدلات النمو واستمرار ظاهرة الأمية والبطالة وهجرة العقول والأدمغة، وازدياد الاعتماد على العاملة الأجنبية.

وتبعاً لما تقدم سنتطرق في الفصل الموالي إلى التركيز على النظرية والبحث العلمي

في فن التدبير التربوي ، وأهميته في المنظمات غير السوقية ، منها المنظمات

التعليمية .

## الفصل الرابع

### النظرية والبحث العلمى فى فن التدبير التربوى

مقدمة

1- الحاجة إلى فن التدبير التربوي

2- الفكر التسييري و انعكاساته على فن التدبير التربوي

3- تعريف تسيير المنظمات التعليمية

4- البناء التنظيمي لتسيير المنظمات التعليمية

5- الاستفادة من النظرية والبحوث

6- التسيير كعملية لصناعة القرارات

7- الخلاصة

## مقدمــــة

لا تختلف المنظمة غير سوقية عن أي منظمة أخرى من حيث غرض إنشائها , ففي جميع الحالات نجد أن الشرط الأول لوجود أي منظمة هو قدرتها على إشباع حاجة معينة من الحاجات المجتمع الذي توجد فيه ومن ثم فإن طبيعة المنظمة وهيكلا يتحديان طبقا للغرض من إنشائها.

تنشأ المنظمات لخدمة المجتمع فتصبح جزء منه و بالتالي تتأثر بالظروف الاجتماعية والمادية السائدة فيه .

يبقى السؤال من الناحية المنهجية مطروحا حول كيفية استعمال هذا المصطلح وقدرته على شرح نوع من المنظمات .

يتطلب معالجة هذا الموضوع من الناحية المنهجية المعقد جزئيا دراسة الارتكاز على عدة تعاريف من علوم عديدة مثل الاقتصاد علم الاجتماع , علم النفس , علم التربية. إن علم التسيير في هذا الميدان هو مجمل المعارف المستنقات من هذه العلوم وطرح سؤال حول نوعية التسيير في مؤسسة تربية.

يجد الباحث حتما إلى معرفة الأجوبة في مختلف المعارف لأن المبادئ

التسييرية في مختلف المنظمات هي واحدة إلا أن كيفية التطبيق تختلف من منظمة لأخرى.

## 1- الحاجة إلى فن التدبير التربوي :

يهدف التسيير التربوي بالدرجة الأولى إلى تنظيم وتنسيق المهام المختلفة للقائمين على الأركان العملية التربوي، وذلك من أجل تحسين سير العمل بغرض الوصول إلى نتائج فعلية<sup>1</sup> قائمة على الأهداف موضوعية مقدما.

### علم التسيير

منظمات هادفة لتحقيق الربح	منظمات عامة	منظمات غير هادفة لتحقيق الربح
مؤسسة صناعية. مؤسسة تجارية. مؤسسة زراعية.	<u>إدارة عامة:</u> مؤسسات حكومية وغير حكومية	<u>فن التدبير التربوي:</u> مدارس الابتدائي , متوسط, ثانوي مدارس فنية معاهد و كليات, جامعات <u>تسيير الخاص:</u> مؤسسات خيرية مؤسسات اجتماعية المستشفيات

<sup>1</sup> د/ عمر محمد خلف ، أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية، منشورات ذات السلاسل الكويت، ص 31

## 1-1- فن التدبير التربوي :

إن ظهور فن التدبير التربوي في حقل التربية مستقل عن التسيير في المجال الصناعي والتجاري, كان في البداية في الولايات المتحدة عام ثم 1946 في بريطانيا عام 1967 و في بقية أنحاء دول العالم حيث بدأ فن التدبير التربوي بفرض نفسه على علوم التربية ويتخذ صفة بيئة شأنه شأن العلوم التربوية .

يعتبر فن التدبير في مجال التربية كعلم حديث نسبيا وكان أول ظهور لهذا العلم والكتابة فيه في مجالي الصناعة التجارة ثم الانتقال إلى مجال التربية لاحقا في منتصف القرن العشرين تقريبا ويعني ذلك أن فن التدبير في التربية اشتقت مفاهيمه وقواعد وأساليب عمله من علم التسيير .

يرتبط مفهوم فن التدبير التربوي بما طرأ على مفهوم التسيير من جهة ومفهوم التربية<sup>1</sup> .

## 1-2- اثر الفكر التسييري على مفهوم فن التدبير التربوي :

يعتبر فن التدبير التربوي نوعا متخصصا من أنواع التسيير, وهو لا يطبق وظائف مختلفة عن تلك الوظائف المتعارف عليها في علم التسيير , وإنما يقوم بتطبيق مهام خاصة تتلاءم مع المحيط التربوي .

---

<sup>1</sup> د / محمد عبد القادر عابدين ، الادارة الحديثة ، جامعة القدس ، 2001 ، ص 51-65

أشار R. SPILLANE سبيلين و LEVENSON ليفنسون<sup>1</sup> إلى أن أكثر

نظريات فن التدبير التربوي المطبقة قد تم تبينها من علوم التسيير.

علم التسيير علم الفعل والتطرق , أو بالأحر علم النجاح في العرف , وهذا النجاح يتحقق بواسطة الآخرين و يقاس النجاح بمدى تحقيق الهدف بأقل ما يمكن من الجهد و الوقت فالتسيير الفعال هو الوسيلة التي تضع الإمكانيات<sup>2</sup> المتاحة موضع العمل لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

إذا كانت تكاليف استعمال المنظمات غير السوقية في مجال التربوي مرتفعة , ولا تتمكن من توفير مقاعد الراغبين في الدراسة وخاصة في دول النامية, يرى برامباك وجراند ستاف<sup>3</sup> أن نصف الأطفال دول العالم الذين يداومون على المدارس , يرسبون في مرحلتهم الابتدائية.

إن علماء التسيير أصبحوا اليوم يهتمون اهتماما بالغا بالدور الذي يلعبونه في فن التدبير التربوي في التنمية الاقتصادية وكثيرا ما يستعملون إصلاحات جديدة كإصلاح رأس المال البشري أو التوظيف البشري لدلالة على ما استقر في أذهانهم من إدراك إن فن التدبير التربوي له أثر بالغة في عملية الإنتاج , لا يقل خطورة عن أثر رأس المالي المادي وقد دلت دراساتهم على أن نمو الطاقة العاملة أو أدوات الإنتاج لا يكفي لتفسير النمو الاقتصادي وأنه لابد في تفسير النمو الاقتصادي.

<sup>1</sup> د/ محمد خلف ، أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية ، ص109

<sup>2</sup> د/ سليم الحسنة ، طرائق التدريس العلوم الاقتصادية والتجارية ، منشورات جامعة دمشق . ص 17 ، 1998

<sup>3</sup> د/ بوفلجة غياط ، التربية ومتطلباتها ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 55 ، 1993



أنه لا بد في تفسير هذا النمو تفسيراً كاملاً من اعتبار فن التدبير التربوي أحد عوامل المؤثرة<sup>1</sup> تناول في القرن الثامن عشر ، آدم سميث في كتاب ثروة الأمم أهمية التربية في الحياة الاقتصادية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وزيادة مهارته<sup>2</sup> اليدوية واعتبار القدرات التي تكسب التعليم وتكون نافعة للمجتمع من عناصر رأس المال الثابت.

والتعريف العلمي لفن التدبير التربوي بأنه سلطة اتخاذ القرار التربوي ، وهذا يعني أن أي تطوير للفن التربوي يجب أن يرتبط أساساً بمبدأ إمكانية الوصول إلى اتخاذ أفضل القرارات ، إن التربية وفن التدبير يكمل كل منهما<sup>3</sup> الآخر . إن أي تطوير في التربية لا بد أن يسبقه تطوير في فن تدبيره<sup>4</sup> .

### 1-3- أهمية دراسة تطور الفكر في التسيير

لقد شكلت الممارسات في مجال التسيير فيها قبل القرن العشرين قاعدة انطلق منها الفكر في التسيير ، واخذ يتطور حتى يومنا هذا ، وما زال يتطور نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها ، وحقبة الأمر أن الدراسة وتحليل الفكر يفيد في الآتي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> د/ جميل صليبة ، مستقبل التربية في العالم العربي ، مكتبة الفكر الجامعي ، منشورات عويدات بيروت لبنان ص 203 ، 1967  
<sup>2</sup> د/ انطوان حبيب رحمة ، اقتصادية التعليم ، منشورات جامعة دمشق 2003  
<sup>3</sup> د/ الجليلي عبد الرزاق ، نحو إدارة تربوية أفضل ، مجلة التربية العدد 1 ، 1988  
<sup>4</sup> الغنام محمد احمد ، الأزمة الإدارية في التعليم في البلاد العربية ، اليونسكو العدد 1 ، 1977  
<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي ، وعبد السلام اب قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 1992 ، ص 36-37

1- فهم الممارسات في مجال التسيير وأنماط الفكر المختلفة التي كانت سائدة في

الماضي

2- فهم الحاضر ومشكلاته وتحدياته ، بناء على معرفة الممارسات وأنماط التفكير

السائدة في الماضي

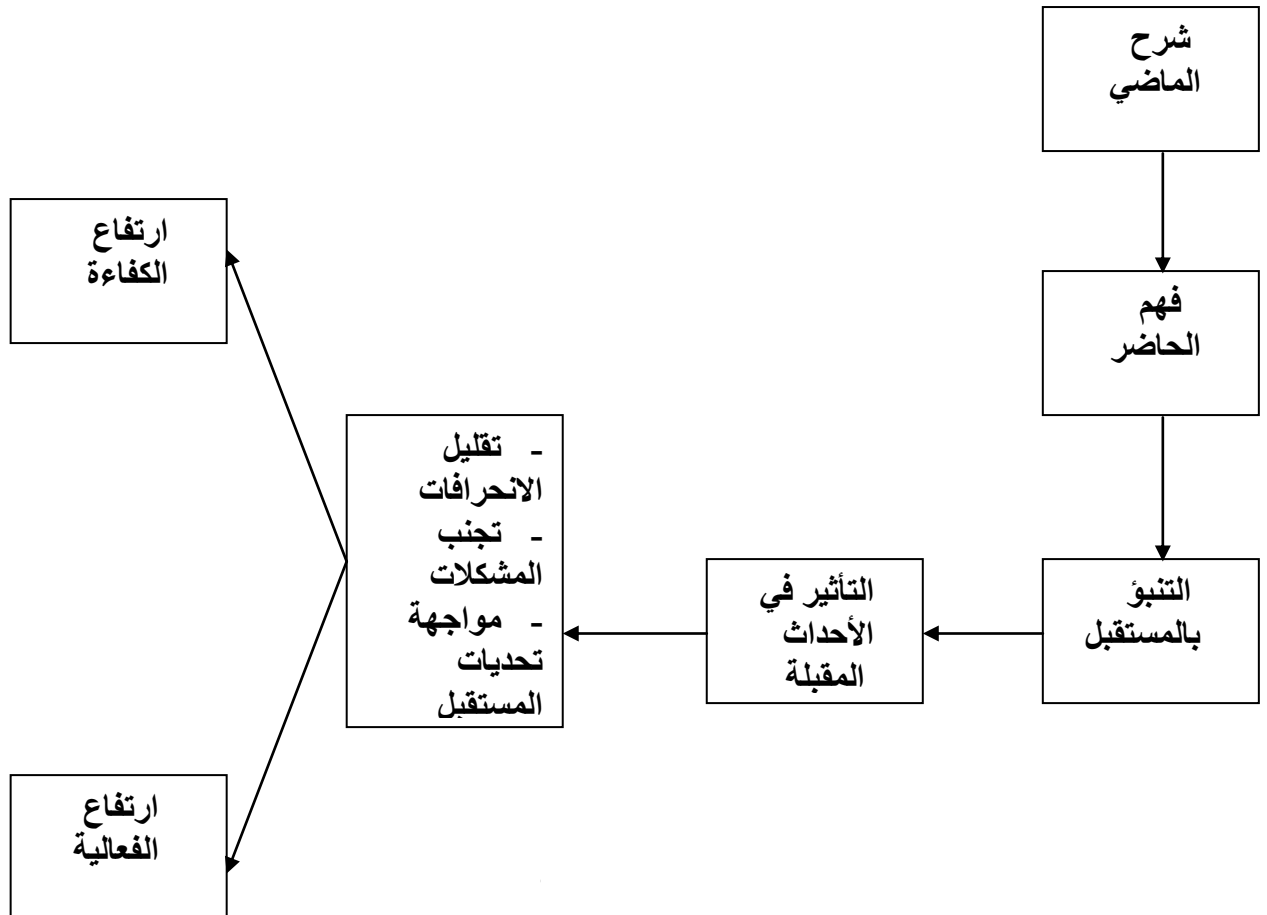
3- التنبؤ بالمستقبل ، وبمتطلباته وتحدياته المتوقعة ، بناء على فهم الحاضر

4- التأثير على الأحداث المستقبلية والمواقف في مجال التسيير المرتقبة

5- تقليل الانحرافات أو جوانب الخلل في الممارسات أو التصرفات ، والانجاز

وتقليل المشكلات التي من شأنها أن تؤثر على إنتاجية المنظمة

### أهمية دراسة تطور الفكر في مجال التسيير



## 2-الفكر التسييري و انعكاساته على فن التدبير التربوي

استجابة لما طرا على النظام الصناعي والنظام الاجتماعي من تطور سريع كنتيجة منطقية لقيام الثورة الصناعية ، إذ ظهرت فكرة تقسيم العمل على يد جيمس ستوارت James Stewart عام 1767 وادم سميت Adam Smith عام 1776 كما ذهب ريتشارد اركوريت Richard Arkwright إلى تطوير أساليب التنسيق بين القوي البشرية والإمكانات المادية في المنظمات الكبيرة بجانب إسهاماته في التخطيط وتقسيم العمل<sup>1</sup>

وفي القرن التاسع عشر الميلادي شهد الفكر في مجال التسيير تطورا ملموسا ، حيث اقترح كارل فون كلايوسوتيز Carl von Clausewitz ضرورة تأسيس القرارات على التحليل العلمي ، واقترح تشارلس بابيج Charles Babbage عدة مبادئ للتنسيق بين أساس المنظمة ، واستخدام دراسة الوقت وتحديد تكلفة الوحدة المنتجة ، كما أوصى بضرورة استخدام الطريقة العلمية في حل مشكلات التصنيع . ويؤكد رجال الفكر في مجال التسيير أن الأفكار والاقتراحات السابقة التي تولدت في نهاية القرن الثامن عشر وطيلة القرن التاسع عشر ، ساهمت في تأسيس فكر مبني على أسس علمية مع بداية القرن العشرين ، ثم تطور الفكر متضمنا عدة اتجاهات ، كان لها تأثير على فن التدبير التربوي أو تسيير المنظمات التعليمية ، ويمكننا تمييز أهم هذه الاتجاهات فيما يلي :

<sup>1</sup> دكتور شاكر فتحي احمد ، ادارة المنظمات التعليمية ، رؤية معاصرة للاصول العامة - دار المعارف القاهرة ص 39 - 1996-

## 1- الاتجاه الكلاسيكي :

ظهر هذا الاتجاه في أوائل القرن العشرين واستمر حتى عقد العشرينات ، وكان بداية تأسيس الفكر على أسس علمية ، واستعمل على مدخلين متزامنين :

1- مدخل التسيير العلمي

2- مدخل العملية التسييرية

ويعتبر فردريك تايلور مؤسس مدخل التسيير العلمي ، ومن ثم أن التسيير الناجح معياره الكفاءة حيث امن تايلور بفكرة الإنسان مثل الآلة يمكن زيادة كفاءته ، لان الاحتياجات الفسيولوجية المحددة والاحتياجات الاقتصادية هي التي تدفعه إلى العمل وزيادة جهده .

أما مدخل العملية التسييرية فيرجع إلى عام 1916 وأسس هنري فايول Henri Fayol الذي أكد أن التسيير هو النشاط العام للأفراد الذين يعملون في مؤسسة وأشار إلى هذا النشاط ينطوي على عمليات تسييرية معينة مثل : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق والرقابة <sup>1</sup> .

الاتجاه الكلاسيكي اهتم بعدة خصائص أهمها :

الدراسة التحليلية لعناصر العمل ، واعتبار الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لتحفيز الفرد فضلا عن الاعتقاد بان رفع الكفاءة يكون من خلال بناء تنظيم رسمي

<sup>1</sup> محمد رشاد الحملاوي وحسين شرارة ، إدارة الإنتاج ، تصميم الإنتاجي ، الجزء الأول ، القاهرة ، مكتبة التجارة والتعاون ، 1983 ص 20-21

يتم تخطيطه ومراقبته بواسطة السلطة الشرعية

## 2- الاتجاه السلوكي

نشا الاتجاه السلوكي تحت وطأ الكساد العالمي الكبير ( 1927 – 1932 )  
وكرر فعل لمبادئ الاتجاه السابق ، ولا يزال الاتجاه السلوكي قائما حتى الآن ،  
وتعتبر مبادئه مقبولة لدى الكثيرين من رجال التسيير ، ولقد مر هذا الاتجاه  
بمرحلتين:

المرحلة الأولى : تمثلت في حركة العلاقات الإنسانية انتهت إبان الخمسينات ويرجع

إلى ماري باركر فوليت Mary Barker Follet بأن التسيير عملية اجتماعية ، وان  
التنظيم يعتبر نظاما اجتماعيا يؤسس على احتياجات الفرد والمجموعة من جهة ،  
والمشكلات التي تواجه العلاقات الإنسانية من جهة أخرى .

ساهم التون مايو Elton Mayo بنصيب كبير في دفع حركة العلاقات الإنسانية ،

أكد أن العوامل السيكولوجية والاجتماعية تؤثر تأثيرا جوهريا على الكفاءة

الإنتاجية<sup>1</sup> لدى بإشباع الرغبات الإنسانية كوسيلة لزيادة الإنتاجية ، وضرورة  
إشراكهم في اتخاذ القرارات .

المرحلة الثانية : تمثلت في المدخل السلوكي حيث يعتبر كل من ارجيرس

C.Arguris و ماكجريجور D.Mcgregor و ليكرت R.Likert و ماسلو

<sup>1</sup> حسين حمادي – إدارة النظم – الطريق إلى القرن الواحد والعشرين – القاهرة – مكتبة عين شمس 1977 – ص 382

L.Moslow و هينزبرج F.Herzberg و فروم V.Vroom من رواد المدخل السلوكي ،  
ولقد تمثلت إسهاماتهم في :

- 1- إن انجاز العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع في المقدرة
- 2- دوافع العمل متعددة وهي تعكس حاجات الناس ، وتتمثل في الحاجات المادية ،  
الأمان ، الاجتماعية ، اعتراف بالانجاز ، التقدير اللازم ، احترام الذات ، تحقيق  
الذات .
- 3- نمط القيادة يؤثر على إنتاجية الفرد.
- 4- الرقابة تؤثر على ثقة الفرد.
- 5- دوافع أخرى غير مادية .

### 3- الاتجاه الكمي :

ترتد جذور الاتجاه الكمي إلى مدخل التسيير العلمي ، ذلك المدخل الذي فتح  
المجال أمام القياس الكمي لعدد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنساني والتي  
تؤثر على الكفاءة والإنتاجية .

### أساليب الاتجاه الكمي :

تعرف البحوث والعمليات بأنها أساليب علمية ورياضية تستخدم في تحليل المشكلات  
في التسيير ، تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة في زيادة فعالية المؤسسة وتطوير

كفاءتها ، وذلك من خلال تحديد المشكلة ، ونتيجة تنوع المشكلات ظهرت عدة

أساليب متنوعة البحوث والعمليات :

1- البرمجة الخطية

2- نظرية الألعاب

3- نظرية صفوف الانتظار

4- نظرية الإحصائية للقرارات

5- المحاكاة

6- تحليل النظم

7- تحليل الكلفة والعائد

8- تحليل شبكات الأعمال

9 - نظم المعلومات

ومما يجب أن نلفت النظر إليه أن أساليب الاتجاه الكمي أثرت في تسيير المنظمات التعليمية وساعدت على تقدمها وتطورها من اجل تحقيق أهداف التعليم ، فكثير من النظم المتقدمة لتسيير المنظمات التعليمية تستخدم هذه الأساليب في التخطيط ، واتخاذ القرارات ووضع ميزانيات وتوزيع المسؤوليات .

#### 4- اتجاه النظم

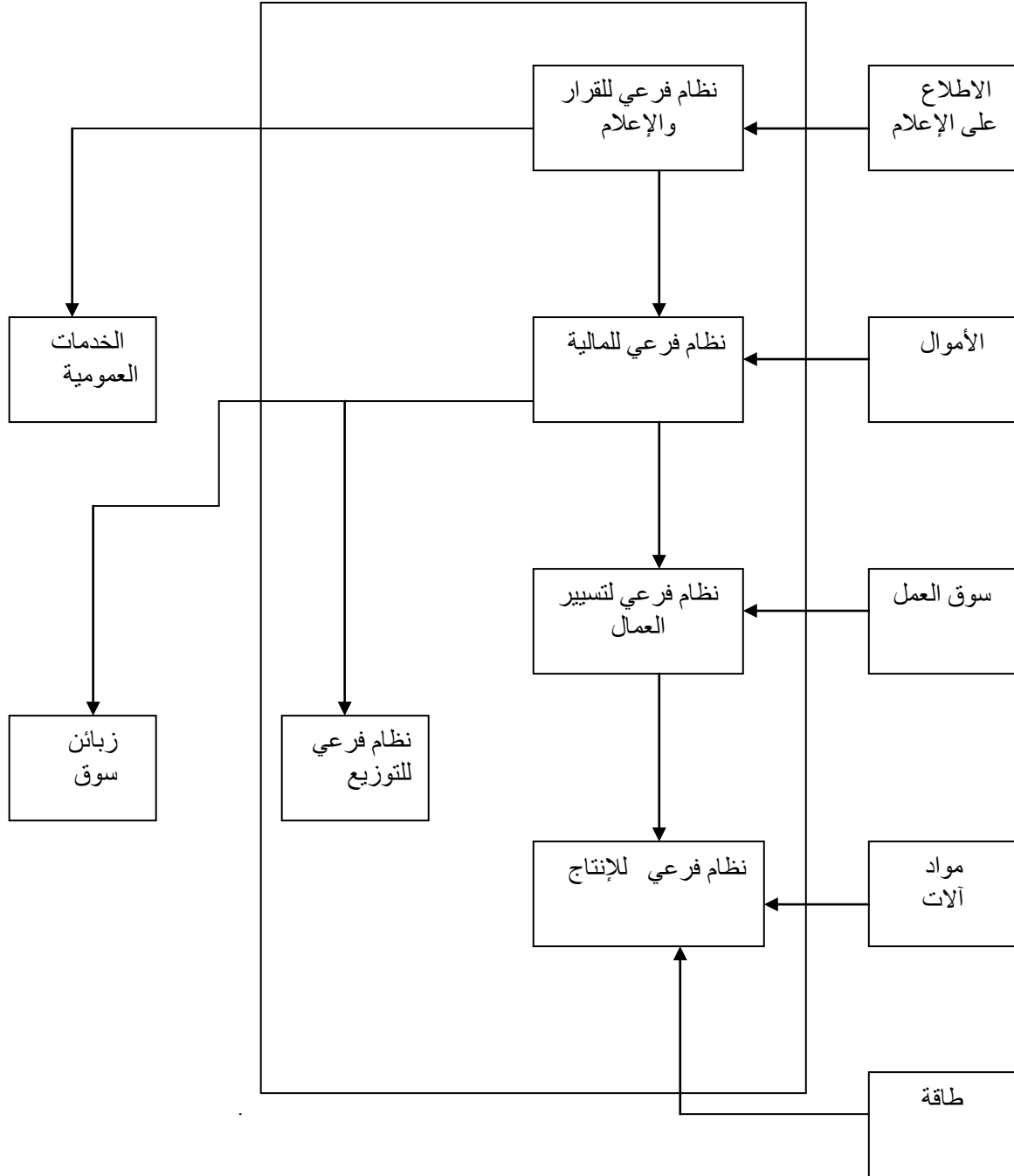
تؤكد الدلائل أن الفضل في تأسيس النظرية العامة للنظم في أوائل الخمسينات إلى العالم السوسولوجي فون بيرتلانفي Von Bertalanffy الذي وضع الخطوط العامة لهذه النظرية كسبيل لتحقيق وحدة العلم والقضاء على التشتت الواضح بين العلوم وميادين البحث المختلفة .

بعد بروز نظرية النظم Von Bertalanffy ، واستعمالها من طرف علماء التسيير في بداية الستينات أصبحت المؤسسة تعتبر نظاما شاملا متعاضد الأجزاء تربطه علاقات أصبحت دراستها تكون موضوع بحث وعلم التسيير ، فتطورت الدراسات على هذا المنهج وكونت جوانب المؤسسة نظاما خاصا من ناحية المناهج والعلماء système de gestion<sup>1</sup> ، نظام الإنتاج ، نظام الإعلام وباقي النظم الأخرى تهتم بوظائف المؤسسة .

وقد اتجه منحى فون بيرتلانفي العديد من لعلماء أبرزهم عالم الاقتصاد بولدبنج Boulding وعالم الاجتماع بكلي Buckley أنهما أسهما بقدر كبير في جذب الاهتمام إلى المفاهيم التنظيمية وتطبيقها على المنظمات الاجتماعية بصفة عامة والمنظمة التربوية بصفة خاصة .



## نظام المؤسسة بيانيا



(1/2) poirée, salin gestion de la production précis d'organisation et de gestion de la

## 5- المدخل الشرطي أو مدخل متغيرات الموقف :

برز المدخل الشرطي في السبعينات ويعتبر امتدادا لاتجاه النظم وينطلق هذا المدخل من أن طريقة العمل الداخلية في النظام يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات مهام النظام وتقنيته وبيئته الخارجية .

فقد أظهرت بحوث امري و رترست Emery And Trust انه يمكن تصور أربعة أنماط افتراضية :

**النمط الأول** يتميز ببيئة مستقرة يمكن أن تنجح فيها التنظيمات التقليدية على حين يتميز النمط الرابع ببيئة غير مستقرة تسمح بعلاقات مرنة بين التنظيم والتنظيمات الأخرى ومن ثم يتسم الهيكل التنظيمي بالديناميكية والمرونة ليتسنى له التعايش مع البيئة غير المستقرة .

أما التنظيم في نمطين الثاني والثالث فهو وضع وسط فيما بين التنظيمات التقليدية والتنظيمات الديناميكية<sup>1</sup> .

أثبتت دراسات جون وورد Joon Woor و لونس Laurence و لوش Losch أن هناك اختلافات جوهرية بين مستويات التسيير في النظام من حيث طبيعة العمل ونوع المشكلات وفلسفة التسيير واتجاهات العاملين وتتمثل في<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف - مبادئ الادارة - النظريات والوظائف - عمان - دار الامستقبل للنشر والتوزيع 1989 ص 89-90

<sup>2</sup> سمير احمد عسكر ، اصول الادارة ، دبي ، دار القلم 1987 ، ص 53-58

## 1- المستوى الفني

ينصب نشاطه الأساسي على إنتاج السلع أو الخدمات ويعمل الأفراد في بيئة على درجة كبيرة من الاستمرار ، ويهتم هذا المستوى الفني بالكفاءة الإنتاجية .

## 2- المستوى التنظيمي

يختص هذا المستوى بخدمة وراثية المستوى الفني مع معرفة اساليب التسيير وطرقه والعلوم السلوكية وتطبيقها ومبادئها.

## 3- المستوى التأسيسي

يتعامل هذا المستوى مع المحيط الخارجي للمنظمة مباشرة وتتركز فلسفة هذا المستوى على اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا على محيطه الذي يشمل العديد من المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ويصعب التنبؤ بها ورقابتها .

## 6- محاولات لبناء تقديم نظريات<sup>1</sup>

### 1- النظرية Z

هذه النظرية كما يراها رائد فكرتها اوشي<sup>2</sup> Ouchi (1982) يعتمد في الواقع على المدخلات الخاصة باستراتيجيات الياباني ، وهذه النظرية تقوم على أساس الفريق أو فرق العمل حيث يراعي أن التكامل والترابط بين الأنشطة وبين الأنشطة والمهارات الخاصة للأفراد هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف

<sup>1</sup> شاكر محمد فتحي احمد ، ادارة المنظمات التعليمية ، دار المعارف القاهرة 1996 ، ص 39-53  
<sup>2</sup> Ouchi W.G – theorie z – Paris – inter edition 1982

المنظمة من النوع Z بالحلقات مثل حلقات تتميز بالجودة ، الإنتاج ... الخ.

## 2- المدرسة الثقافية

ترتكز النظرية الثقافية على أساس القيم والمعايير والسلوكيات المكونة للتنظيم وسلوك الفرد والأفراد يتحدد من واقع معتقداتهم وتوقعاتهم كما أن منطق تحليل القيم والمعايير يساعد على فهم الأنشطة .

## 3-تعريف تسيير المنظمات التعليمية

إنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة في التربية<sup>1</sup> ويؤكد هذا التعريف أن تسيير المنظمات تهدف إلى تحقيق الأغراض التربوية ، والنظرة التحليلية لماهية التسيير المعاصر في المنظمات التعليمية تؤكد عدة حقائق علمية :

- 1- أن تسيير المنظمات التعليمية تتعامل مع الجماعة وليس الفرد
- 2- إن الأغراض التربوية تمثل ضرورة لازمة لوجود تسيير المنظمات التعليمية ، وبدون هذه الأغراض تنتفي صفة وجود تسيير هذه المنظمات ، وتندم شرعيتها وقائدها ، وتصبح تسيير المنظمات التعليمية كان لم تكن
- 3- إن بلوغ هذه الأغراض يتطلب أن تستمر تسيير المنظمات التعليمية عناصرها

<sup>1</sup> محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها القاهرة ، عالم الكتب 1989 ، ص 21

البشرية ، والمادية أفضل استثمار ممكن ، وان تعمل على تنمية هذه العناصر وتلك

بصفة مستمرة ، بجانب تنمية موارد جديدة من العناصر البشرية والمادية

4- إن هذه الوظائف مترابطة ومتكاملة ، يتوقف النجاح على كفاءة الأداء ، لان

تسيير المنظمة التعليمية ينظر إليها كمنظومة متكاملة ، يعمل كل نظام فرعي فيها

عملا محددًا يساهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للمنظومة .

5- لا تهتم تسيير المنظمات التعليمية فقط بالمشكلات التربوية الراهنة ، بل إن

عمالها يتعلق أيضا بالمستقبل والتنبؤ بالأنماط التعليمية الملائمة لكافة المراحل

والحلول المستقبلية التي تتواءم مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

6- إنها عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرار بقاء المنظمات التعليمية

ذاتها ، التي تخدم البيئة وتسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع منها

7- إنها تتأثر بالبيئة المحيطة وتؤثر فيها .

8- العلاقات المتبادلة بين الأفراد والمهام التسييرية والقواعد للعمل لمثابة عوامل

حاكمة للأداء التسييري في المنظمات التعليمية وتعود الحقائق السابقة إلى القول بان

أهمية التسيير المعاصر في المنظمات التعليمية تتبع من ثلاثة أمور أساسية:

- كونها مسؤولة عن تحقيق أهداف مجتمعية في ميدان التربية

- إنها تحقق التكامل والتفاعل بين المنظمات التعليمية والبيئة المحيطة

- كونها الأداة الأساسية في تسيير العمل التربوي داخل هذه المنظمات

#### 4-البناء التنظيمي لتسيير المنظمات التعليمية

تسيير المنظمات التعليمية هي ظاهرة مجتمعية ، تتفاعل مع مجتمعها ومتغيراته المتسارعة ، وأيضاً تتفاعل مع المتغيرات العالمية .

#### 4-1-منظومة تسيير المنظمات التعليمية

أولاً : المدخلات : تمثل الطاقة التي تستوردها المنظومة من البيئة المحيطة وتتكون

من:

1- الموجهات الفكرية :

وتتنحصر هذه الموجهات من :

- الالتزام بالأسس العلمية لفكر التسيير المعاصر

- مبدأ النظام الكلي الذي يقرر أن المنظمات التعليمية مجموعة من العناصر

يتم التنسيق بها لتحقيق الأهداف

- مبدأ المشاركة والالتزام الذي يقتضي أن يتحمل كل فرد جزءاً من

المسؤولية وعليه أن يشارك في تحديد الأهداف العامة للمنظمات التعليمية

- مبدأ العلاقات الإنسانية

- مبدأ الكفاءة في الأداء

2- أهداف تسيير المنظمات التعليمية:

تحدد الأهداف<sup>1</sup> في:

1- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمنظمات التعليمية

2- بناء شخصية الطالب بناءا متكاملا علميا وعقليا وجسديا وتربويا وثقافيا

واجتماعيا ونفسيا

3- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والبشرية في المنظمات التعليمية بما يحقق سرعة

انجاز الأعمال ، وتنسيقها وتوافر العلاقات التنظيمية الجيدة بين العناصر البشرية

داخل المنظمات

4- الإشراف على تنفيذ المشروعات التعليمية الحالية والمستقبلية

5- تطوير مستويات الأداء المهني والبشري لأفراد المجتمع التعليمي

3- العناصر البشرية:

تشكل العمود الفقري للمنظومة ، وتضم هذه العناصر كل من التيارات التربوية

العليا ومديرين وأساتذة ومعلمي وجميع العاملين والإداريين ، وأولياء أمور الطلبة

وغيرهم من أفراد المجتمع العملي الذين لهم علاقة ومصالحة مباشرة أو غير مباشرة

بالعمل التربوي والإداري.

وأیضا الطلبة الذين يعدوا أهم الفئات المستهدفة والمستفيدة من العمل التربوي

<sup>1</sup> جمال نویر و شاکر محمد فتحي و همام بدرأوي زیدان ، مقدمة في ادارة المدرسة ، الجيزة ، مركز التنمية البشرية والمعلومات

#### 4- العناصر المادية والتكنولوجية

وتتضمن الأجهزة والآلات والتقنيات التي تصاحب استخدام المعارف والأساليب

المنظمة.

#### 5- المعلومات

وهي المعلومات التي تتصل بمكونات المنظومة وبيئتها المحيطة وكل ما يفيد

في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي ، وأيضا ما يفيد في تحديد أساليب المراقبة

والضبط للمنظومة.

#### ثانيا : العمليات

وتتمثل هذه العمليات فيما يلي<sup>1</sup> :

1- التخطيط : ويتضمن ما يلي :

1- توضيح الأهداف وتصنيفها حسب الأهمية

2- اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف

3- تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج

4- وضع معايير الأداء وجدولة الأعمال زمنيا

5- رصد الوقائع والحقائق وطرح البدائل

<sup>1</sup> جمال نووير و شاكر محمد فتحي و همام بدر اوي زيدان ، مقدمة في ادارة المدرسة ، الجيزة ، مركز التنمية البشرية والمعلومات 1991 . ص 9-10 ،



2- التنظيم : ويشمل ما يلي:

1- تصنيف المهام

2- تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي

3- وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي

4- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية

3- الإشراف : ويشمل ما يلي :

1- التوجيه

2- التوجيه المستمر لأفراد المجتمع التعليمي

3- القضاء على الصعوبات وحل المشاكل

4- التوجيه العلمي والفني

4- الرقابة : وتشمل ما يلي :

1- وضع المعايير لمستويات الأداء

2- تصحيح الأخطاء

3- إعادة النظر في السياسات التعليمية وبرامجها

5- التمويل : تختص هذه العملية بتحديد مصادر الحصول على الاموال وتشمل على

ما يلي :

1- التوزيع

2- الإنفاق

3- إعداد الميزانية

**ثالثا: المخرجات :** ويمكن حصر المخرجات فيما يلي :

1- خطط تطوير المنظمات التعليمية

2- عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتي والتنمية المهنية المستمرة

3- طلبة مزودون بقيم ايجابية

4- استخدام فعال لجميع الموارد المادية والبشرية في المنظمات التعليمية والبيئة المحيطة.

**رابعا: التغذية الراجعة :** جوهر التغذية الراجعة ينطوي على جانبين أساسيين :

1- جمع المعلومات : المتعلقة بكل عمليات المنظومة :

- مخرجاتها الفعلية ومدى مناسبتها للأهداف المرجوة

- قدرة المنظومة على التفاعل والاستيعاب

- الرضا العام من قبل البيئة المحيطة

- قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات

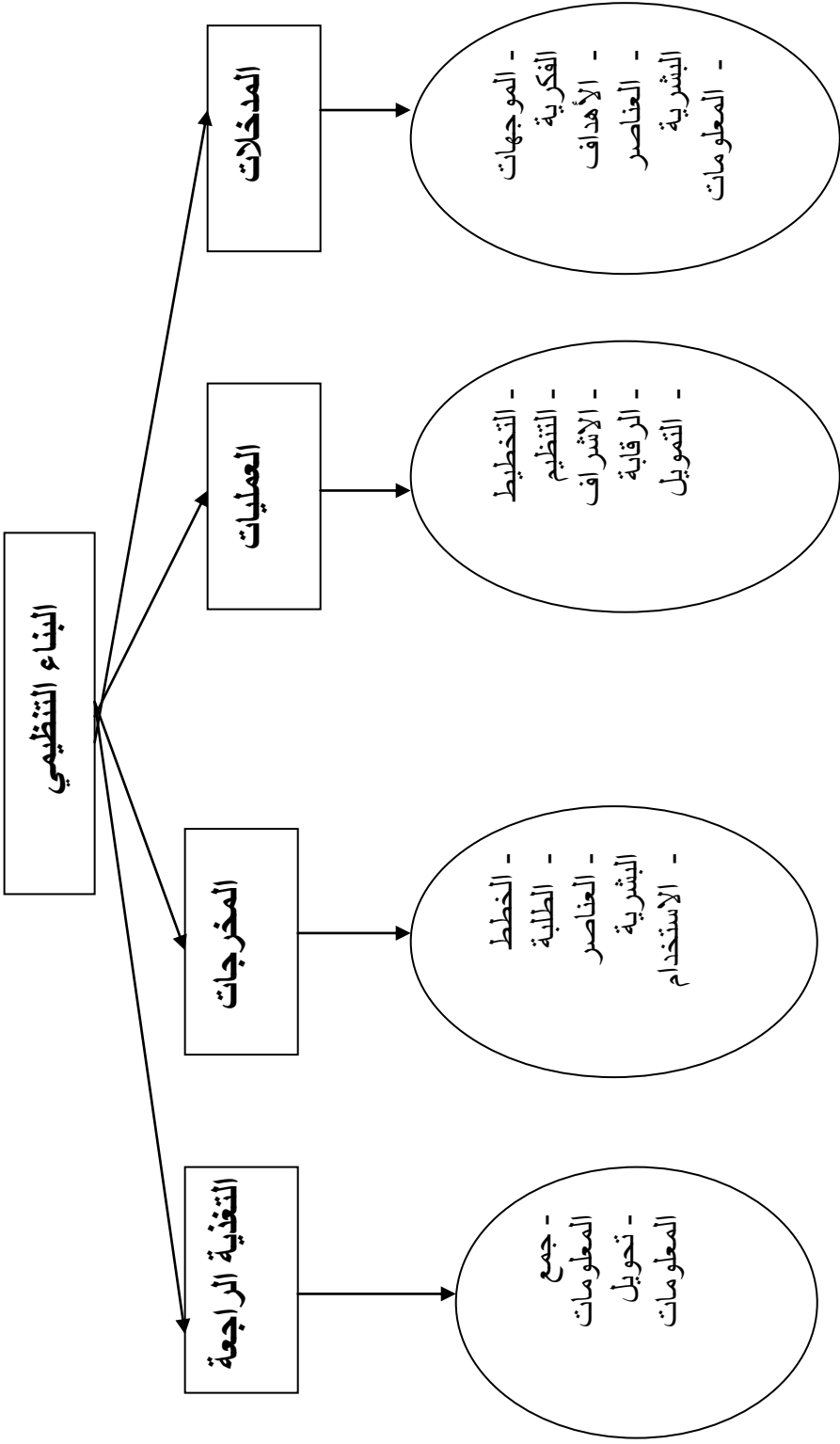
2- تحويل هذه المعلومات إلى :

- مدخلات جديدة

- تصحيح مسار التنفيذ

- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية

- التقليل من التكلفة في الوقت والجهد



## 2-4- الفرق بين المنظمة التعليمية و فن التدبير التربوي

يخط الكثيرون في استخدام مصطلحي تسيير المنظمة التعليمية و فن التدبير التربوي ، فيطلق احدهما على الآخر ، بينما الواقع إن ثمة فرقا بينهما ، ففي حين تختص فن التدبير التربوي برسم السياسة التعليمية ووضع خططها ، تقوم المنظمة التعليمية بتنفيذها ، وتقدم لها فن التدبير التربوي العون والمساعدة والتسهيلات المالية والفنية ، وتمدها بالعناصر البشرية واللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ويمارس الإشراف والرقابة عليها.

وفن التدبير التربوي يرأسه وزير التعليم ومهمته تنسيق سياسة التربية مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ السياسة الوطنية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزته الإشرافية والقيادات البشرية والهيئات الفنية التابعة لها .

أما المنظمة التعليمية فيراسها قائد تربوي مسؤوليته هي توجيه وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية الصادرة من الوزارة.

## 5- الاستفادة من النظرية والبحوث

لقد استفاد الفن التربوي من النظرية والبحوث من العلوم التسييرية وقد ظهر ذلك واضحا من خلال الكتب المتعلقة بفن التدبير التربوي والتي كشفت الاعتماد على البحث والنظرية في الحقول التالية<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> د/اوجيني مدنات ، برزة كمال مجدلاوي ، الاشراف التربوي لتعليم افضل ، عمان 2002

- القيادة
- التواصل
- التنظيم
- الصحة العقلية
- علم النفس
- علم الاجتماع

وهذه المواضيع كلها محور ارتكاز فن التدبير التربوي .

لقد بذلت جهود مهمة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين للتوفيق بين تطورات النظرية والبحثية المنبثقة من مجالات التسيير والعلاقات الإنسانية ، استنتج ليكرت<sup>1</sup> liker t :

**وجهة نظر ليكرت الأولى :** إن هناك عدم توافق في النظريات التنظيمية و التسييرية التي اعتمدها المنظمة الأمريكية في إجراءاتها العملية وافترض أن الحاجة الماسة لإجراء تعديلات على النظريات في مجال التسيير وإعادة بناءها من جديد على أفضل الأسس و التطبيقات مثل :

- تحديد الأهداف
- استغلال الكفاءة البشرية

---

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره

- مصادر الإنتاج المادي

- أساليب التخطيط والموازنات في المنظمة التربوية.

**وجهة نظر ليكرت الثانية :** ضرورة إيجاد حوافز معنوية داخل المنظمة تساعد على

تحقيق الأهداف بالإضافة إلى الحوافز المادية وقد حدد بعض العوامل الدافعية مثل:

- الانتماء

- احترام الذات

- التقدير وتحقيق الأهداف والأخلاق والإبداع.

**وجهة نظر ليكرت الثالثة :** تنسيق الجهود الإنسانية يتطلب فتح قنوات التواصل في

جميع الاتجاهات ، يحتاج إلى قاعدة عريضة من التأثير المتبادل ومشاركة فعالة في

عملية صنع القرار .

**وجهة نظر ليكرت الرابعة:** حددها بالقياس وأهميته ولكن ليس بالأسلوب التقليدي بل

المجالات الإنسانية مثل :

- الدافعية

- التواصل

- عملية صنع القرار

أما بالنسبة لمجريجور mcgegor فقد قارن بين مجموعتين متناقضتين من الفرضيات استعملتا كإطار لتسيير المنظمة ووضعتا في نظريتي x و y وعلى التسيير أن يتحمل مسؤولية تنظيم عناصر الإنتاج لتحقيق غايات اقتصادية معينة .

ففي نظرية x تقول الفرضية أن الإنسان بطبعه كسول لا يتحمل المسؤولية ، غير قادر ولا يرغب في التوجيه الذاتي أو الضبط الذاتي ويقاوم التغيير ولهذا كان على التسيير أن يوجه ويضبط ويثير الدوافع ويعدل سلوكات في المنظمة لتتلاءم مع أهداف التسيير .

وتقول نظرية y أن الكسل ليست من طبيعة الفرد بل انه قادر على التوجيه وال ضبط الذاتي وعلى التسيير أن يوفر المناخ الصحي الذي يساعد أعضاء المنظمة على تطوير مواهبهم وإظهار الإبداع من خلال مشاركتهم في عملية صنع القرار .

## 1-5-- استخدام النظرية في فن التدبير التربوي :

### تعريف النظرية<sup>1</sup>

#### 1- سيرجفاني Sergiovani :

النظرية حسب مفهوم سيرجفاني تعني بوصف و توضيح و تنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم التسييري والسلوك الإنساني في ارتباطهما المتعلق بتحقيق

<sup>1</sup> د/رداح الحطيب ، د/وجيه الفرخ ، د/ احمد الحطيب ، الإدارة والإشراف التربوي ، دار الامل دمشق ، ص35-51 ، 2000



أهداف المؤسسة .

## **2- مقرات Megrath**

النظرية تتكون من وصف لما هو متوقع تحت شروط معينة إذا توفرت

مجموعة معينة من المتغيرات في حالة التفاعل.

## **3- فيجل Feigl :**

النظرية مجموعة من الفرضيات تشتق منها بعض القوانين المبادئ بواسطة

المنطق الإستنتاج الرياضي .

## **4- رندر Runder :**

النظرية مجموعة من المقومات الجمل التي لها علاقة ببعضها في النظام

الخاص وتشمل على بعض القوانين التي تشبه التعميمات التي يمكن اختبارها

تجريبيا.

## **5- مور More :**

مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة

التسيير.

## 2-5-- مبررات النظرية في فن التدبير التربوي :

- 1- اعتماد النظرية على منهج التحليل العلمي
- 2- ارتكاز النظرية على مفاهيم تتعلق بظاهرة فن التدبير التربوي .
- 3- اعتماد النظرية على القوانين والتشريع العام .
- 4- النظرية اقتصاد في الفكر .
- 5- تساعد على التنبؤ و الضبط .
- 6- مصدر مرجعي يسترشد به عند العمل وممارسة التطبيق

## 3-5- النظرية ووظائفها في فن التدبير التربوي :

المساعدة في التشخيص و التحليل و التوضيح و التبرير و التلخيص و التنبؤ  
للظاهرة التسييرية ومساعدة المسير على التعامل مع هذه الظاهرة بشكل علمي  
وعلمي منتظم ويمكن إنجاز وظائف النظرية التسييرية كما يلي :

- 1-أساس للبحث العلمي
- 2-أساس تدريب المسيرين التربويين
- 3-ضمان سير العمل بشكل طبيعي وتوجه الطاقات لإنجاح العملي
- 4-تحقيق الأهداف التربوية التي تضعها كل من الوزارة والمؤسسة
- 5-مد روابط الاتصال مع المجتمع والتفاعل معه .

## 4-5-- نماذج النظرية في فن التدبير التربوي :

هناك بعض المحاولات لوضع أسس فن التربوي مثل محاولات سيرز وروس وموت وغيرهم لكن تلك المحاولات لم تخرج عن كونها عملية لاستخدام وتطبيق الوظائف والمبادئ التسييرية المتعارف عليها ووضعها في قالب تربوي إلا إن التطورات التي طرأت على فن التدبير التربوي في العقود الثلاثة الأخيرة هو انتقالها من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث الذي ينظر إلى التسيير على أساس أصول علمية تستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير السلوك التسييري .

كما أن بعض هذه النماذج قد نظر إلى التسيير على أساس النظام فرعي يرتبط بغيره من الأنظمة الفرعية للنظام فن التدبير التربوي والتي تكون في مجموعها نظاما كليا .

### -أولا التسيير كعملية اجتماعية :

- نموذج ليكرت

الجوانب التسييرية:

وظيفة دعم المؤسسة	وظيفة التوصل الداخلية والخارجية	الوظيفة المتكاملة	الوظيفة الإنتاجية
الجوانب الفنية		الجوانب المتعلقة باستمرارية وجود المؤسسة	

وينظر لهذا النموذج إلى العملية التسييرية على أساس أنها تتكون من الجوانب

التالية :

1-الجوانب الإدارية

2-الجوانب الفنية

3-الجوانب المتعلقة باستمرار وجود المؤسسة

وإن العملية التفاعل بين الجوانب المذكورة ينتج عنها مجموعة من الوظائف الإدارية

هي:

1-وظيفة دعم المؤسسة .

2-وظيفة التواصل الداخلية والخارجية .

3-الوظيفة الإدارية .

4-الوظيفة التكاملية

5-الوظيفة الإنتاجية .

## رابعاً نموذج بارسونز

تحقيق الأهداف	التكيف والتوافق الداخلي والخارجي
التكامل	- المحافظة على الاستمرارية المؤسسية - الدعم الداخلي والخارجي

ويقترَب هذا النموذج من نموذج ليكرت حيث قسم الوظائف الإدارية على النحو التالي :

1- التكيف والتوافق الداخلي والخارجي.

2- المحافظة على استمرارية المؤسسة الدعم الداخلي والخارجي

3- التكامل.

## خامساً نموذج جيزلز:

### البعد التنظيمي:

سلوك الملاحظ	توقعات	دور	مؤسسة	نظام الاجتماعي
	حاجات	شخصية	فرد	
البعد الشخصي				

وينظر هذا النموذج إلى العملية التسييرية على أساس أنها تتكون من بعدين وهما:

1- البعد التنظيمي

2- البعد الشخصي

ونتيجة لتفاعل هذين البعدين فإن العملية التسيير كعملية اجتماعية تستطيع تحقيق الأهداف الموضوعية لها والتي يتم التأكد من مدى تحققها من خلال السلوك الملاحظ وكما ه واضح في الشكل المشار إليه فإن البعد التنظيمي لأي تنظيم تسييري يتكون من مؤسسة ضمن نظام الاجتماعي معين ولها أدوار معينة تقوم بها وهناك توقعات معينة تتطلع لتحقيقها وهناك البعد الثاني وهو البعد الشخصي للعملية التسييرية والذي يتكون من أفراد لهم شخصيات متميزة ولديهم حاجات فردية متنوعة وأن الوضع الأمثل لنموذج التسييري أن لا يطغى أحد هما على الآخر بل يتفاعلان معا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة كنظام اجتماعي في الوقت الذي تتحقق أهداف الأفراد الذين يعملون في تلك المؤسسة .

## نموذج جوبا المسير

يمارس سلطة القوة			
غير رسمية مخولة وغير لها تأثير على		رسمية مخولة ولها تأثير على	
قوة إيجابية تعمل على تكمال المنظمة الأهداف والقيم	- البعد الشخصي. - شخصية الفرد .	- البعد التنظيمي. - الأدوار الوظيفية	قوة إيجابية تعمل على تكمال المنظمة الأهداف والقيم
السلوك			
الأهداف			

ويشبهه نموذج جوبا نموذج جيتزل إلى حد أكبر من حيث أن النموذج جوبا قد أعتبر

العملية الإدارية لأي تنظيم اجتماعي على أساس أنها تتكون من بعدين وهما:

1- البعد الرسمي أو التنظيمي.

2- البعد الغير رسمي أو الشخصي .

فرجل الإدارة عندما يمارس سلطته وقوته فإما أن يسلك سلوكا رسميا أو تنظيما  
لتحقيق أهداف التنظيم وإما أن يسلك سلوكا غير رسمي أو شخصي لتحقيق الأهداف  
ويمكن للرجل الرسمي أن يسلك سلوك الأمثل الذي يركز على توازن ما بين

السلوك الرسمي أو الغير الرسمي لتحقيق أهداف التنظيم من الإيجابية الرسمية والغير الرسمية للوصول إلى تكامل المنظمة و تحقيق أهدافها و قيمها .

### -ثانيا التسيير كعملية صناعة للقرار:

يعتقد كثيرا من علماء صناعة القرار تشكل لب العملية التسييرية و جوهرها أن عملية صناعة القرار تعتبر المحور الأساسي لأي تنظيم في التسيير وأن النموذج الذي وضعه جريفت هو خير مثال :

عملية صناعة القرار		
معرفة تتعلق بموقف بعيد والمعلومات عن المشكلة	موقف مشكل شعور بعدم الرضا وتحديد المشكلة وصياغة وموازنة البدائل وصنع القرار	المعرفة المهنية ونتائج البحث والممارسة المهنية والنظرية التربوية
تنفيذ وما يتصل به من خطوات		

يوضح نموذج جريفت عملية صناعة القرار و كيف أنها تتأثر بعاملين:

العامل الأول: ويتصل بمعرفة صانع القرار المهنية والتي تتأثر بنتائج البحوث

مهنية و النظرية التربوية.



**العامل الثاني:** يتصل بمعرفة صانع لقرار المتعلقة بموقف معين والتي

يحددها المعلومات التي تتسیر عن مشكلة والموارد المالية والأولية للإحتياجات والمشكلات الناتجة عن التطبيق كما يوضح نموذج جريفت كيف أن عملية صناعة القرار تسير وفق خطوات منهجية وهي نفس الطريقة العملية في حل المشكلات.

### **ثالثا نموذج منهج المنظم:**

#### **نموذج ستوجديل**

المدخلات	العوامل الوسيطة العمليات	المخرجات
أنماط السلوك الرسمي	البناء أو التركيب	المنجزات أو النتائج
أداء الأفراد	الوظيفة	الإنتاجية
التفاعل	المكانة	الروح المعنوية
التوقعات	الغرض	التكامل

كما يوضح نموذج ستوجديل مكونات النظام على النحو التالي :

#### **المدخلات :**

وتتكون من أنماط السلوك التي يعكسها أداء الأفراد وتفاعلهم وتوقعاتهم

## العوامل البسيطة العمليات :

تتكون من البناء أو التركيب الرسمي للنظام بما يشمل عليه من وظائف و مكانة وأغراض و تركيب الأدوار يشتمل عليه من مسئولية وسلطة و عمليات .

## المخرجات:

وهي المنجزات أو النتائج والتي تتمثل في الإنتاجية والروح المعنوية والتكامل وإن هذه المكونات الثلاثة للنظام ومن خلال تفاعلاتها مع بعضها بطريقة متناسقة هي التي تقرر الكيفية التي يؤدي فيها النظام وظيفته أو عمله وبالتالي يحقق أهدافه ويوضح النموذج التالي مكونات النظام التربوي وتفاعلاتها وفق منهج تحليل النظم.

## 6-منهج تحليل النظم وتطبيقاته التربوية

المخرجات	العمليات	المدخلات
*سلوك *مهارات *نظام *تكيف	*الإدارة العامة *التدريس أو التعليم *الإشراف أو التوجيه التربوي . *النشاطات المدرسية . *الامتحانات و الاختبارات والتقويم.	*عوامل الاجتماعية والاقتصادية *المستوى الثقافي العام في البيئة . *الإمكانية البيئة التعليمية المتاحة . *المناهج والكتب المدرسية . *الأبنية المدرسية . والتجهيزات . *نظم الإدارة والمواضع والتشريعات . *قيم وتقاليد المجتمع *الخدمات المساعدة *الميزانية والموارد المالية . *ثقافة الأسرة الطفل ومستواها الإقتصادي والاجتماعي.

لم يعرف فن التدبير التربوي نظريات خاصة بها , بل إن المشتغلين بالتعليم وإدارته قد استفادوا من كتابات الباحثين في علوم التسيير والاقتصاد و علم النفس والتربية , ووضعوا المبادئ والنظريات التسييرية لتوافق البيئية المدرسية كـلارنس نيول 1993 , أكتسبهم احتكاكهم بالعلوم الأخرى نموا وتطورا هامين , وانعكست نتائجها على مؤسسات التعليم , وعلى التربية بشكل عام , وبما أن فن التدبير التربوي يعتمد على ما توصل إليه الباحثون في علوم التسيير الأخرى .وتعتبر النظرية وسيلة أو إطارا مرجعيا لفن التدبير التربوي .

---

<sup>1</sup> د/ محمد عبد القادر عابدين ، الادارة الحديثة ، جامعة القدس 2001، ص 71

## خلاصة

نلخص مما سبق أن تسيير المنظمات التعليمية فرع من فروع علم التسيير ،  
وان تسيير المنظمات التعليمية يعتبر علما ومهنة وفنا في آن واحد وفي الأمر  
الذي يؤدي بالضرورة إلى إعادة النظر في ما يجب عليه تسيير المنظمات  
التعليمية والنهوض بواجبها التطبيقية على كافة المستويات التسييرية .

إن فهم البنية التنظيمية للمنظمة التعليمية مهم وضروري في تطوير الأداء  
التربوي بصورة ناجعة فالمنظمات على اختلاف مواقعها وإمكاناتها قد تتشابه  
جميعها في الغرض من إنشائها ، والمتمثل في تقديم التعليم للطلاب ورعايتهم  
عقليا ودينيا واجتماعيا ووجدانيا لكنها قد تختلف في طرق تحقيقها لهذا الغرض  
وترى فيق جاريت viv garret 1999 أن هناك نمطين من التنظيم:

**النمط الأول** يطلق عليه التنظيم الرسمي فالمنظمات لها تنظيمات معقدة ولعل  
ابسط الطرق في توصيف المنظمة هو اعتبارها مكونة من عدة طبقات ، البنية  
والأسس ، الطلاب ، المناهج ، المسؤولية ، الإستراتيجية ، الاتصال .

**والنمط الثاني** يطلق عليها التنظيم الغير الرسمي الذي يمثل البعد الثقافي

وهذان النمطان يؤكدن على انه أينما يكون هناك تنظيم يكون هناك تسيير ،  
بمعنى ان التسيير بالنية للتنظيم أو التنظيم بالنية للتسيير كالروح بالنية للجسد .

فإذا كان التنظيم هو تجميع للجهود البشرية في تنسيق منظم وفعال لتحقيق النتائج المرغوبة ، يكون التسيير هو ذلك الجزء من إنشاء الكلي الذي يختفي بتكوين التنظيم والمحافظة عليه لتحقيق أهداف التعليم وهذا يقتضي مراجعة البنية التنظيمية والتسييرية للمنظمة من حين لآخر .

إن السؤال الجوهرى الذي يتبادر إلى ذهن القارئ ما مكانة الأداء في المنظمة التعليمية بصفة عامة ؟ وبصفة خاصة على مستوى الجامعة ؟  
وللإجابة على هذا السؤال الأساسى حاولنا كما سنركز في الفصل الموالى إلى الأداء في الجامعة .

## الفصل الخامس

### الأداء على مستوى الجامعة

#### الباب الأول

#### معايير تقييم الأداء في الجامعة

1- الأداء على مستوى الجامعة

2- معايير تقييم الأداء في الجامعة

3- العناصر الرئيسية لتقييم الأداء

4- مستوى التقييم

5- استحداث مراكز القياس بإدارة الموارد البشرية

6- كيف يمكن قياس الفاعلية

7- المنظمة التعليمية وحدة إنتاجية

## الأداء على مستوى الجامعة

### 1- التقويم الجامعي:

من المفيد قبل أن نبين مجالات التقويم في التعليم العالي أن نعرف مفهوم التقويم ودلالاته بصورة عامة ، فالتقويم ظاهرة إنسانية فردية قبل أن تكون مؤسسة ، وكل فرد يعمل ويشعر بالحاجة إلى تقديم ما عمله إما ذاتيا أو من الآخرين ، وكل منظمة تعليمية شأنها شأن الفرد تضع أهدافها وتؤدي وظائفها ثم تقوم أداؤها لمعرفة نقاط الضعف والقوة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها<sup>1</sup>.

ويرى علماء التقويم أن التقويم يعني تحديد القيمة في ضوء أهداف محددة وانه مجموع العمليات التي تزودنا بمعلومات منظمة تساعد في إصدار الحكم على مدى تحقق الأهداف ، ومن هنا يتبين لنا أن التقويم وسيلة وليس غاية بحد ذاته ، والتقويم الجامعي يندرج تحت مظلة منظومة التعليم العالي ومكوناتها (الأهداف ، المحتوى ، البرامج الدراسية ، الطلاب ، الأبحاث العلمية والخدمات للمجتمع).

### 1-1- ضمان استمرار منظمات التعليم العالي ونموها:

- التعرف على مدى تحقيق التعليم العالي في مجال التدريس.

- البحث العلمي وخدمات المجتمع.

<sup>1</sup> د/صالحة سنقر ، تطور التعليم العالي في سوريا وتوجهاته المستقبلية ، ص 245، وزارة التعليم العالي، ج.ع.س

- الوقوف على نقاط القوة والضعف في مناهج البرامج، الكتب الجامعية ،

الطرائق والوسائل والتقنيات

إن عملية التميز في الأداء الجامعي تستدعي معرفة جوانب القوة والضعف في

كل عنصر من عناصر ذلك الأداء مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك

جوانب الضعف وتصحيحها<sup>1</sup> .

إن البحث العلمي الجاد هو احد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو

المهني فقط بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجالي المعرفة وخدمة المجتمع ، وكما

كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وإنشاء معرفة جديدة ، فعلى الهيئة

التسييرية وهيئة الوصية توفير الموارد والمناخ الملائم المؤدي إلى ارتقاء بحركة

البحث العلمي في الجامعة وذلك من خلال :

- العمل على توفير الموارد المالية الكافية سنويا.

- تجهيز المخابر بأحدث المعدات والتقنيات.

- توفير أساليب وأدوات تقنية المعلومات المتطورة.

- تشجيع البحوث المبتكرة التي تقترح آفاقا علمية أو تطبيقية جديدة ، وضع

نظام لمنح جائزة الأفضل بحث.

---

<sup>1</sup> د/محمد عوض الترتور ، تطوير اداء هيئة التدريس في الجامعات العربية بما يتلائم مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، ص 5 ، عمان - الاردن



- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية لإبراز اسم الجامعة في المحافل الدولية ، وكذلك تشجيعهم على نشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة .
- إنشاء وتفعيل دور هيئة مركزية .

إن البحث في سبيل تطوير أو تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة يجب أن ينطلق من النظر إليه بوصفه مدرس وباحثا ومفكرا ومشرفا على أبحاث الطلبة وعضوا فاعلا في خدمة المجتمع ومرشدا ( مربيا ) للطلبة.

### **1-2- تقويم أداء الجامعات:**

إن تقويم الجامعات هو وسيلة لدراسة قدرة الجامعة على انجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها من خلال مدة معينة ، ولا ينبغي أن ينظر للتقويم على انه عملية مستقلة ، بل هو مرحلة من مراحل العملية التربوية في تسيير الجامعة وعملية التقويم لابد أن تتضمن أهداف والغايات الرئيسية ولا بد أن تحدد الأهداف<sup>1</sup> .

### **1-3- أهداف الأداء:**

1- التدعيم

2- السرعة

3- المرونة

4- الكلفة

### 4-1-مراحل التقويم الجامعي:

1- التبات

2- الاستجابة

3- الجانب النفسي

4- تأكيد الجودة

5- الملموسية ( المادية)

### 5-1- الأسباب الثنائية في تطوير الجامعة:

1- الجودة

2- السرعة

3- المرونة

4- الكلفة

5- التبات

6- التجديد

## 2- معايير تقييم الأداء فى الجامعة :

### 1-2- مفهوم تقييم الأداء

لا شك فى أن القيام بنشاط التقييم الجامعي يقتضى القيام بالعديد من الأمور الهامة التي تيسر أداء هذه المهمة بدقة وحرفية علي المستويين المؤسسي والأكاديمي، ويتركز عمل هذه الوحدة فى تحديد المدخلات والمخرجات فى كل الأنشطة الخاضعة للتقييم، وتحديد آليات عمليات التقييم فى ضوء رسالة المركز وأهدافه<sup>1</sup>.

يضم تقييم الأداء الأنشطة والوحدات التالية:

- وحدة التقييم
- خطة التقييم
- فريق التنفيذ
- التقييم الأكاديمي
- التقييم المؤسسي
- المعايير والإرشادات
- المسوح الميدانية

---

<sup>1</sup> ) <http://www.svu.edu.eg>

- التغذية المرتدة
- دعم الأداء
- ترتيب البرامج المؤسسية
- برامج الوعي والتدريب

## 2-2-المجالات العامة للتقييم

- تقييم البرامج الأكاديمية " تقييم ذاتي ، أو خارجي
- التقييم المؤسسي " تقييم ذاتي " .
- التعامل وفقاً للمعايير الأكاديمية التي ترد من اللجان القطاعية العلمية.
- التعامل وفقاً لإستراتيجية الجامعة فيما يختص بضمان الجودة.
- ترتيب البرامج والمؤسسات علي مستوى الجامعة.
- التجهيز للاعتماد المؤسسي.
- تجهيز البرامج الأكاديمية للاعتماد المهني " التخصصي " .

## 2-3-أهداف نظام التقييم

- تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي بالكليات والمعاهد التابعة للجامعة.
- تحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة والتي يمكن أن تؤثر علي الأداء

الأكاديمي والمؤسسي بكل كلية أو معهد .

- رفع النتائج مقرونة بالتوصيات إلي إدارة الجامعة لإتخاذ ما يلزم بشأنها.
- التشخيص المستمر لمشكلات العمل التي يمكن أن تؤثر سلباً علي الأداء التعليمي والأكاديمي بكل كلية أو معهد، وعلي مستوي الجامعة ككل لزيادة القدرة علي مواجهتها.
- اقتراح التوصيات للإرتقاء بمستوي الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة الجامعة بفاعلية وكفاءة.
- إقتراح الطرق والوسائل والإجراءات التي تكفل التوافق مع متطلبات تقييم الأداء الجامعي وفقاً لما تقره الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد.

#### **2-4-الإطار العام لتطبيق عناصر التقييم**

قراءة ما يحدث على أرض الواقع من خلال دراسة وتحليل الراهن ومعطياته داخل الجامعة وعلي مستوى كل كلية أو معهد، وتفهم مفرداته وأسبابه، ثم دراسة وتحليل النتائج التي ترتبت علي الوضع الراهن داخل وخارج الجامعة، وإجراء مراجعة للسياسات السابق إتباعها في ضوء إستراتيجية الجامعة للمرحلة القادمة، وذلك من خلال:

- 1- تصميم استمارات وجداول تقييم أداء مفصلة وشاملة ( تشمل جميع عناصر

التقييم ) وتوزيعها علي كليات ومعاهد الجامعة لاستيفاء بياناتها، وإعادتها إلي إدارة المركز.

2- ترجمة عناصر التقييم الواردة من الكليات والمعاهد إلي مقاييس رقمية، وتحديد أوزانها النسبية.

3- تفرغ وتحليل جميع بيانات عناصر التقييم في ضوء الأوزان النسبية لكل منها، ويحدد المجموع الكلي لدرجات التقييم، والترتيب لكل كلية أو معهد.

4- تخطر إدارة الجامعة، والكليات والمعاهد المعنية بنتائج التقييم، مع بيان بنوع وحجم الإنحرافات عن المعايير التي تم إقرارها، مع مقترحات بالحلول الممكنة.

5- حالات النظر في إنشاء كليات أو معاهد أو أقسام أو تخصصات جديدة في ضوء نتائج التقييم المستمر.

مع مراعاة أن تكون عناصر التقييم جامعة مانعة ليتم تطبيقها علي كافة المستويات الخاضعة للتقييم، علي أن تراجع دورياً للتأكد من استمرار ملاءمتها.

### 3-العناصر الرئيسية لتقييم الأداء

1- الهيئة العلمية " بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس:

• مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للإحتياجات الفعلية علي مستوى القسم

العلمي والتخصص بما يضمن إستقرار وإستمرار العملية التعليمية، وأيضاً

توثيق العلاقات التربوية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- مدى توافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقاً للتخصُّص والمركز الوظيفي.
- مدى تخصيص أعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي لأداء أعمالهم بالجامعة. مع الأخذ في الاعتبار متطلبات الممارسة المهنية للبعض منهم.
- مدى ملائمة الأعباء التدريسية – وغيرها – لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعَّال.
- مدى التقدم في الأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.
- مدى وجود مدارس علمية متميزة ، أو مراكز تميز بحثية.

## 2- البرامج الدراسية :

- مدى ملائمة البرامج الدراسية لإحتياجات المجتمع وسوق العمل ، ومتطلبات تنمية المعرفة.
- مدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية ، ومدى توافر نظام واضح ومتطور للقياس المستمر لهذا الارتباط.
- مدى وجود منهج دراسي محدد ومتطور لكل مقرر بما يضمن ملاحقة العصر في جميع المجالات.

- مدى توافر نظم محددة ومعلنة وعادلة لتقييم أداء الطلاب
- مدى ملائمة المقررات، وعدد الوحدات لكل مقرر لمتطلبات منح الدرجة العلمية وفقاً للمعايير والأنماط العالمية.
- مدى ملائمة البرامج الدراسية، والمقررات، مع متطلبات الترخيص المهني، وذلك في المهن التي تستوجب ممارستها الحصول علي ترخيص من جهات أجنبي خارج الجامعة.
- مدى ملائمة البرامج الدراسية لمتطلبات إعداد خريج لديه القدرة علي التحليل، والتفكير المنطقي، والإبداع، وتحمل المسؤولية، والعمل ضمن فريق، والتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وفهم حقيقة المتغيرات العالمية .
- مدى التميز الذي تتمتع به كل كلية أو معهد بالجامعة في برامجها وأنشطتها البحثية.

### 3- المكتبات ومراكز المعلومات

- مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسي بكل كلية، و علي مستوى الجامعة.
- مدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية، و علي مستوى الجامعة، وخطط الإعداد لها.



- مدى توافر الوسائل السمعية والبصرية وغيرها من وسائل الإتصال الحديثة مثل شبكة الإنترنت، ومعامل اللغات الأجنبية، ومعامل الكمبيوتر.
- مدى إتاحة خدمات المكتبات، والوسائل السمعية والبصرية، وخدمات شبكة الإنترنت لطالبي هذه الخدمات علي مستوي الكليات والجامعة.
- مدى توافر جهاز بشري مؤهل لتيسير هذه الخدمات والإشراف علي تقديمها والمحافظة علي بقائها صالحة للعمل بكفاءة.
- مدى توافر أماكن كافية ومريحة للإطلاع.

#### 4- الجوانب المالية

- مدى توافر الموارد المالية لأداء كافة الأعمال، والمصادر المختلفة للتمويل.
- مدى توافر التنظيم المالي السليم، وسهولة إجراءاته.
- مدى القدرة علي تنمية الموارد الذاتية.
- مدى القدرة علي إستخدام الموارد المتاحة.

#### 5- المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية :

- مدى كفاية وملائمة المباني والمرافق والملاعب
- مدى توافر وملائمة المعامل والورش والتجهيزات بكافة أنواعها
- مدى توافر تسهيلات الإقامة الضرورية – خاصة المدن الجامعية

• مدى الإلتزام بقواعد السلامة والأمن الصناعي

• مدى كفاءة إستخدام التسهيلات المتاحة

#### 6- خدمات الطلاب والعاملين

• أنشطة رعاية الشباب

• الإقامة بالاحياء الجامعية

• دعم الكتاب الجامعي

• مكافآت التفوق

• مساعدات مالية

• مساعدات اجتماعية

#### 7- شؤون الطلاب والنتائج :

• مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات المتاحة

• مدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين

• مدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الإمتحانات ورصد النتائج

• مدى الأخذ بالنظم الحديثة للتقييم ، ورصد النتائج

## 8- النشاط البحثي

- مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي ، وتنمية المعرفة خارج مجال الترقية العلمية
- مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي التطبيقية ( المشروعات البحثية
- مدى مساهمة الكلية – من خلال فرق عمل بحثية - في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي

## 9- الإعلام عن الجهة موضع التقييم.. الجامعة – الكلية – القسم :

- مدى وجود دليل إعلامي للجامعة ، ومدى شموليته وجودته
- مدى وجود دليل إعلامي للكلية ، ومدى شموليته وجودته
- مدى وجود دليل إعلامي للطالب ، ومدى شموليته وجودته
- مدى وجود صفحة إعلامية شاملة للجامعة ، ولكل كلية.. علي شبكة المعلومات الدولية الإنترنت

## 10- خدمة المجتمع وتنمية البيئة

#### 4- مستويات التقييم :

##### 1- تقييم على مستوى الكلية أو المعهد :

ويتم فيه تقييم أداء كل كلية فيما يتعلق بالأداء التعليمي والأكاديمي على كافة المستويات.

- القسم العلمي .

- أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم .

- البرامج الدراسية .

- المكتبات ومراكز المعلومات

- المباني والتسهيلات.

- خدمات الطلاب .

- شؤون الطلاب والنتائج .

- النشاط البحثي... كل على حدة، ثم تقييم أداء الكلية ككل.

##### 2- تقييم على مستوى الجامعة

ويتم فيه تجيع تقييم أداء كليات الجامعة كما هو موضح بالفقرة السابقة لنحصل

على تقييم أداء الجامعة ككل فيما يتعلق بالأداء التعليمي والأكاديمي:

1- إنشاء وحدة ضمان الجودة بكل كلية ومعهد :

تنشأ بكل كلية أو معهد وحدة للمتابعة الداخلية تسمى " وحدة ضمان الجودة " تختص بمتابعة توفير البيانات والمعلومات المطلوبة، وتسليمها إلي مركز ضمان الجودة بالجامعة. كما تتولي في نفس الوقت وبالتنسيق مع المركز تطبيق كل الخطوات والإجراءات التي تؤدي الي رفع مستوى الأداء المؤسسي والأكاديمي، وبالكيفية التي تضمن مستقبلاً تأهيل الكلية أو المعهد لمرحة الجودة والاعتماد.

## 2- تجميع البيانات والمعلومات :

- قيام المركز بتوزيع أدوات ومتطلبات جمع البيانات والمعلومات على كافة الأطراف ذوي العلاقة : عميد الكلية – رئيس المجلس العلمي – رؤساء الأقسام العلمية – مجالس الأقسام – أعضاء هيئة التدريس – الإدارة المعنية بالعملية التعليمية والأكاديمية بالكلية – الإدارات المعنية في الإدارة العامة بالجامعة .
- قيام الأطراف ذوي العلاقة بتوفير البيانات والمعلومات المطلوبة وفق النظام الذي يتم إقراره من قبل مركز التقييم
- يقوم مركز ضمان الجودة بالجامعة بأعمال مراجعة البيانات والمعلومات، والتأكد من تفرغها وتحليلها، واستخراج المؤشرات الإحصائية لعناصر التقييم على كل مستوي من المستويات الخاضعة للتقييم
- تشكل لجنة فنية متخصصة من عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين لمراجعة وتفرغ وتحليل البيانات والمعلومات، وإستخراج المؤشرات

الإحصائية لعناصر التقييم، و التأكد من سلامة تطبيق النظام، وتعد تقريراً

بذلك يتم عرضه علي مدير المركز

- يقوم المركز بإعداد تقارير بنتائج التقييم، والتوصيات، والمقترحات التصويبية

لعرضها علي رئيس الجامعة لاتخاذ إجراءات اعتمادها وتوزيعها علي

الأطراف والجهات ذوي العلاقة .

## 5- استحداث مراكز القياس بإدارة الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية.

2- تخطيط الاحتياجات التدريبية في الجامعة.

3- إجراء الوظيفة.

## 5-1- مؤشرات تحسن الأداء الجامعي :

### 1- تطوير العملية التعليمية<sup>1</sup> :

1- الطالب :

- الموضوعية في اختيار الطلاب .

- شروط القبول.

- جذب واختيار الطلاب المتميزين وتشجيعهم بالالتحاق بالجامعة.

<sup>1</sup> د/ محمد عوض الترتور ، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، عمان ، 2006

- الإرشاد المهني للطلاب.
- الإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- الخدمات الاجتماعية للطلاب.
- نظام التقييم والتحصيل للطلاب.
- نظام التقييم لكل مقياس.

## 2- هيئة التدريس :

- المعدل التراكمي بمفرده ليس مقياس لاختيار المعيد ، المدرس
- متابعة هيئة التدريس ( معيدين ، مكلفين بالدروس ) والتأكد من سرعة التحاقهم بالدراسات العليا.
- تطوير قدرات عضو هيئة التدريس.

## 3- الكتاب :

- تشجيع عضو هيئة التدريس على النشر في مجلات علمية دولية متخصصة.
- إعادة النظر في جملة الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء الهيئة.
- استخدام أحدث الكتب والمراجع في المقررات الدراسية .
- توفير إمكانية الاتصال يتواعد معلومات .

#### 4- المنهج الدراسي :

- هل أهداف وهيكل المنهج الدراسي تشكل مهارات مطلوبة في السوق ؟
- هل تتم مراجعة المنهج بواسطة لجنة خاصة مهنية متخصصة بصفة دورية؟
- هل يتطلب المنهج وسائل تعليمية مساندة لتطبيق المفاهيم النظرية ؟

#### 5- الخدمات المساندة :

- توفير وسائل تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة.
- توفير القوى البشرية المدربة للقيام بالخدمات المساندة ، فنيين ، مساعدين باحثين

#### 2- تطوير البحث العلمي :

- توفير الموارد المالية.
- تجهيز المخابر.
- تشجيع البحوث.
- متابعة نشاط البحث العلمي.
- منح جوائز لأفضل بحث.



### 3- التفاعل مع البيئة :

- معالجة مشاكل البيئة ، العلمية ، ندوات ، مؤتمرات.
- تقديم استشارات للقطاعات المختلفة.
- التكوين المتواصل.
- إجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بمشاكل البيئة.
- تحسين صورة الجامعة.

### 6- كيف يمكن قياس الفعالية :

سؤال يصعب الإجابة عليه لعدم وجود اتفاق حول مفهوم وماهية الفعالية.

يرى مورتمور Mortimore ( 2001<sup>1</sup> ) أن كثيرا من مفاهيم الفعالية تركز على النتائج التي يحققها الطلاب خاصة على مفهوم القيم التي تثيرها ، والأداء يتم الحكم عليه ليس بناء على النتائج وحدها ولكن أيضا في ضوء إسهامات هذه النتائج .

ويرى ماندفل Mandeville (2001)<sup>2</sup> أن الأداء يتم عنه بالمخرجات ،

تلك المخرجات يتم قياسها في إطار متوسط التحصيل للطلاب في نهاية قدرة

التمدرس الرسمية.

---

<sup>1</sup> Mortimore P (2001) , school Effectiveness And The Management of effective Learning And Teaching School Effectiveness And Shool Improvement Journal , VOL 4 N 4

<sup>2</sup> Mortimore P (2001) , school Effectiveness And The Management of effective Learning And Teaching School Effectiveness And Shool Improvement Journal , VOL 4 N 4

ويرى مكفرسن Mcpherson (1991)<sup>1</sup> ان المقارنة العادلة من خلال قياس

القيمة الإضافية لفترة التدريس ، وهذا يعني تأثير قدرة التمدرس على تحصيل

الطلاب .

يرى شيرينز J . Sheerens (2000)<sup>2</sup> أن مفهوم الفعالية يرتبط بعملية

الإنتاج للمنظمة ، وعملية الإنتاج جليل اهتمامها بتحويل المدخلات إلى مخرجات .

المدخلات	العملية	المخرجات	النتائج
التحويل	طرائق التعليم	تقديرات الاختبارات	الانتشار في سوق العمل

ويرى لوكهيد Lockheed (1995)<sup>3</sup> ضرورة التعبير عن قيمة المدخلات

والمخرجات في إطار مالي عند التحليل الاقتصادي للفعالية والفاعلية ، ولتحديد

الفاعلية من الضروري معرفة تكاليف المدخلات ، مثل مواد التعليم ومرئيات

المعلمين ، وعندما يتم التعبير أيضا عن المخرجات في إطار مالي ، حينئذ تحديد

الفعالية بنية تحليل التكلفة ، الفائدة .

<sup>1</sup> MCpherson A (1999) Measuring Added-value in schools national commission on Education Briefing N01 february London

<sup>2</sup> Sheerens J (2000) Improving School Effectiveness Paris 2 EP

<sup>3</sup> Lockheed M (1995) , the Measurement of Educational Efficiency and effectiveness New orleans AERA PAPER

ويرى بوفن Bowen (1998) <sup>1</sup> أن فعالية النظام التعليمي يمكن تناولها في ضوء ثلاثة مستويات : هي الفعالية الأولى ، الثانية ، والثالثة.

### الفعالية الأولى:

هي أعلى مستوى تتعلق بالمجال الكلي أو الشامل للنظام التعليمي ، مثل عدد الطلاب ، أعضاء هيئة التدريس ، الخدمات العامة التي يقدمها النظام التعليمي . وتدور الفعالية الأولى حول الوقوف على النظام التعليمي إذا كان يستحق التكاليف التي تنفق عليه ، هل هو مشروع مربح في كل مراحله أم أن بعض مراحله ومخرجاته مجرد مضيعة للوقت والجهد والمال مقارنة مع العائد ، وترتبط الفعالية الأولى بها إذا كانت بعض الموارد التي يستخدمها النظام التعليمي ذات عائد كبير في المشروعات أخرى غير تعليمية مثل الصحة ، الأمن ، الإسكان .... الخ.

### الفعالية الثانية :

حول التنظيم الوطني للنظام التعليمي .

• هل يتم تنظيم هذا النظام في إطار تقسيم العمل بين المنظمات التعليمية

المختلفة ؟

• هل التوزيع الجغرافي مناسب لهذه المنظمات من حيث الحجم ؟

• هل يحقق تكافؤ الفرص بين مختلف الطبقات الاجتماعية ؟

---

<sup>1</sup> Bowen H (1998) , Measurement of Efficiency in 12 Systems of High Educator 6 Decisive issues  
Edited by Kerry clark et al. Paris I.CFED

- هل البنية الإدارية تحقق التوازن بين السلطة التعليمية العملية ، والحرية الأكاديمية ، والتنسيق بين الاقتصاد والاهتمام بالأهداف الاجتماعية ؟

### الفعالية الثالثة:

تدور حول مجال الإجرائي والتنفيذي للمنظمات التعليمية في مجال النظام وكيفية تنظيمه ، وتحديد مهام المنظمات التعليمية ، وكيفية عمل المنظمات التعليمية ، ونظام التواب والعقاب داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين العمل والاقتصاد في استخدام الموارد البشرية .

وغاية القول أن المستويات الثلاثة للفعالية متداخلة فيما بينها بمعنى أن الموارد التي يتم توفيرها سوف تؤدي إلى زيادة فعالية النظام .

### 7- المنظمة التعليمية وحدة إنتاجية:

- نموذج التبرير الاقتصادي
- نموذج النظام العضوي
- نموذج العلاقات الإنسانية
- نموذج البيروقراطية

## 1-7- نموذج التبرير الاقتصادي<sup>1</sup>

يرى شيرنز scheerens 2000 أن أولى المشكلات التي تواجه قياس المنظمة من منظور اقتصادي يتعلق بكيفية تحديد المخرجات المرغوبة ، فمثلاً:

- هل العائدات يمكن قياسها عن طريق إعداد الطلاب الذين اجتازوا الامتحان بنجاح؟

- هل وحدة القياس تتمثل في اجتياز الطلاب الامتحان النهائي؟

- هل يجب دراسة الأداء في المهارات الأساسية؟

- هل الاهتمام ينصب أكثر على العمليات المعرفية العليا؟

- هل يجب قياس العائدات الاجتماعية؟

ومن بين المشكلات الأخرى المرتبطة بالتحليل الاقتصادي صعوبة تحديد القيمة

قدم تيلور tyler 1950<sup>2</sup> النموذج المشهور للتبرير الاقتصادي الموجه

بالأهداف المستخدم لتطوير المنهج التقويم التعليمي.

المالية للمدخلات والعمليات .

وعند الأخذ في الاعتبار النماذج التنظيمية الأخرى ، وحينئذ لا يكون لنموذج

التبرير الاقتصادي مكانا بينها ، ومعروف مدى صعوبة في مجال التعليم

الحصول على موافقة جماعية على الأهداف وتحديدها كمياً وتطبيقها إجرائياً.

<sup>1</sup> Sheerens J (2000) Improving School Effectiveness Paris 2 EP

<sup>2</sup> Tyler .r (1950) basic principles of curriculum and instruction chicago. University of chicago press

## 2-7- نموذج النظام العضوي

أشار رينولدز reynolds وكريموز creamers<sup>1</sup> 1999 أن المنظمات القطاع العام تضخم ميزانيتها وفي المقابل لا توجد موارد خارجية كافية لهذه المنظمات لتشجيع تحقيق الفعالية .

إذا كان نموذج النظام العضوي يميل نحو المدخلات فليس معنى هذا انه لا يهتم بالمخرجات .

تعتمد المدخلات على الكم والجودة والانجازات السابقة ( المخرجات )

## 3-7- نموذج العلاقات الانسانية :

في مفهوم منتزبرج H. Mintzberg 1989<sup>2</sup> للبيروقراطية المهنية يكون التركيز على بعض الجوانب أسلوب العلاقات الإنسانية مثل الرفاهية داخل المنظمة وأهمية العلاقات الترافعية والجماعة وتطوير الموارد البشرية والدافعية للعمل ، يعتبر المعنيون بالتنظيم هذه المعايير معايير للفعالية .

## 4-7- نموذج البيروقراطية :

إن استمرارية البنية التنظيمية تحدث من خلال معيار الفعالية ومعروف أن المؤسسات البيروقراطية تميل إلى المزيد من البيروقراطية في عملها والدافع وراء

<sup>1</sup> Reynolds.D.etal-(1999) ;linking school effectiveness knowledge and school improvement practice – towards a synergy , school effectiveness and school improvement journal , vol .4.no 1

<sup>2</sup> Mintzberg,H (1989); the structuring of organizations, englewood cliffs, print ice –hall

ذلك هو ضمان الاستمرارية وتحسين الأداء فيها . ونجد الأقسام والاستمرارية تصبح معيار لقياس النتائج التي تتحقق من خلال انتهاج البيروقراطية .

### 5-7- نماذج القياس :

النموذج	معيار الفعالية	مستوى الفعالية	مجال الاهتمام
- التسيير الاقتصادي	- الانسانية	- المنظمة ككل	- المخرجات
- النظام العضوي	- المرونة والتكاليف	//	- المخرجات
- العلاقات الانسانية	- المشاركة	//	- الدافعية
- البيروقراطية	- الاستمرارية	//	- البنية الرسمية

### 6-7- بحوث الفعالية

- ركز علماء الاقتصاد على مدخلات الموارد ، مثل معدل الإنفاق على الطالب ، واهتم علماء النفس التربوي بإدارة الصف ، مثل الوقت المخصص للتعليم والمتغيرات المرتبطة بالاستراتيجيات التعليمية.
- اهتم علماء الاجتماع التربوي بجانب التنظيم وأسلوب القيادة.
- قياس الفعالية تقوم على مستويات مقارنة وليست مطلقة ، والتأثيرات يتم

التعبير عنها على ضوء الفروق في المتوسطات بين المنظمات التعليمية ، أو في ضوء البنية المنوية للانحراف المعياري بين المنظمات .

- قياس الفعالية تقوم على مستويات مقارنة وليست مطلقة ، والتأثيرات يتم

ويشار على ذلك يفرق باركي purkey وسميت<sup>1</sup> smith 1998 بين

بحوث الفعالية وتحدث التأثيرات .

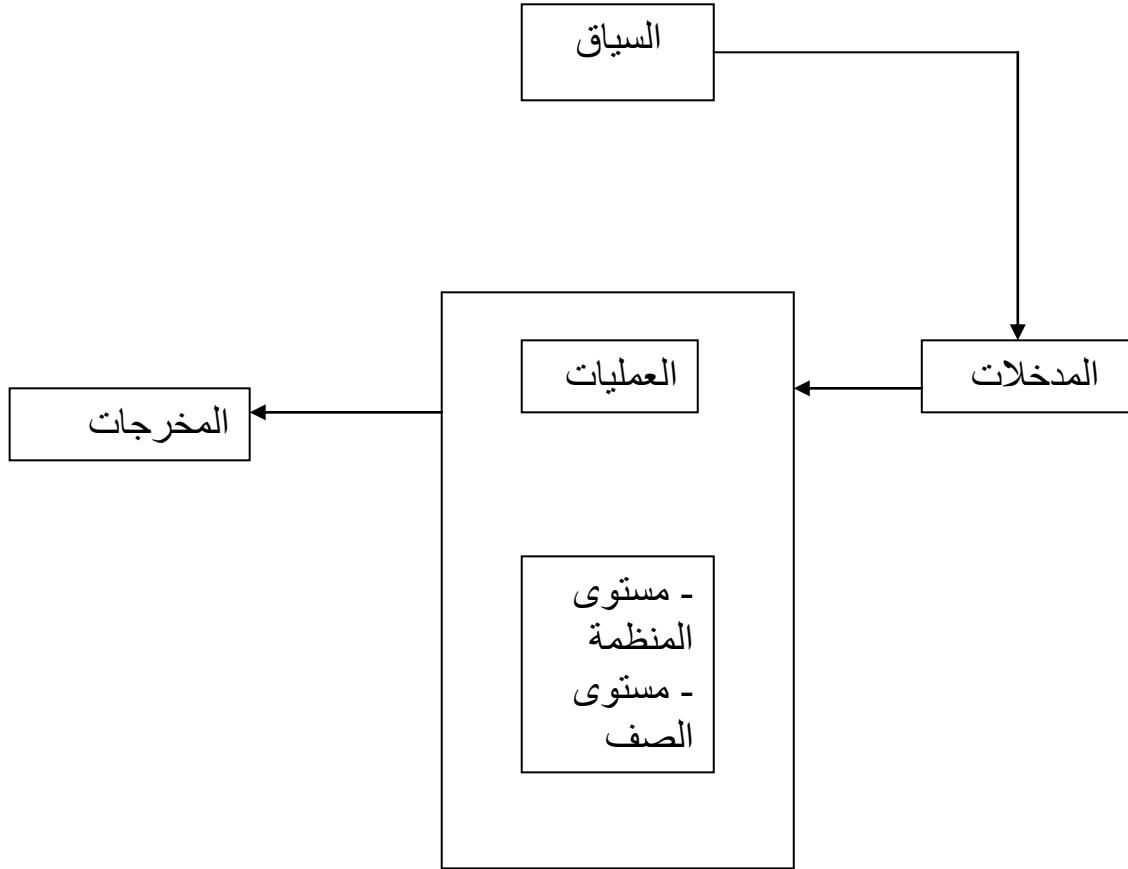
ففي بحوث الفعالية يتم قياس الفروق في الأداء ، بالإضافة إلى أسباب ارتفاع الأداء أو انخفاضه ، ويتم تصميم المنظمة في إطار تحقيق الترابط بين الظروف التي تزيد الفعالية ومقاييس المخرجات التي يتم حسابها عادة اعتمادا على تحصيل الطلاب .

وتكون المنظمة عبارة عن صندوق اسود ، تسعى العمليات من خلاله لتغيير وتطوير هذا التصميم ، وتضمن البعد البيئي والسياق المجتمعي في الصندوق ويعتمد الأداء على نظرية النظم لتحقيق الفعالية كما هو موضح في الشكل :

---

<sup>1</sup> Smith Thomas , "who values the ged?an exmination of the paradox underlying the demand for the general educational development credential " teachers college record , vol 105 ,no.3





نموذج النظم الأساسية للأداء في منظمة تعليمية

## النتيجة

إن التكاليف والنتائج لا يمكن قياسها في الإطار المالي فحسب, فالتكاليف

مرتبطة برأس المال والعمل والخدمات يمكن حسابها بالقيمة النقدية

في حين يصعب حساب وقت الطلاب او عدم رضا أولياء أمورهم عن النظام

التعليمي بأي عملة نقدية كانت وفي الوقت نفسه النتائج يصعب قياسها في

بعض الحالات مثل:

- نمو وتطور الفرد

- تقدم المعارف والفنون وغيرها

إن القياس الدقيق مازال في مرحلة البدائية ولمعرفة الأداء في الجامعة ,

ارتأينا القيام بدراسة ميدانية , ومن أهم أهداف هذه الدراسة

معرفة الأداء .

## الباب الثاني

### الهياكل الجامعية

- 1- التنظيم الإداري للجامعة
- 2- الجامعات الجزائرية
- 3- تعريف الجامعة
- 4- واقع التعليم العالي العربي
- 5- واقع النشر في الجامعات الجزائرية
- 6- البحث الميداني والنتائج

## الهياكل الجامعية

### 1-التنظيم الإداري للجامعة

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية وهي تخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وتحدد النظام الإداري للجامعة النصوص التالية :

- المرسوم 544-83 بتاريخ 24 سبتمبر 1983 المتضمن للنظام الجامعي النموذجي

- المرسوم 253-98 بتاريخ 17 أوت 1998 المعدل و المتمم للمرسوم 544-83 المشار إليه أعلاه ولاسيما مادته رقم 23 .

- المرسوم التنفيذي 30-279 ل. 23/08/2003 الذي يعيد تعريف مهام الجامعة و كفاءات تنظيمها و تسييرها،

- المرسوم التنفيذي 04-241 ل. 2004/08/29 امخاص بتنظيم الجامعة و تسييرها.

- القانون التوجيهي للجامعة الذي صدر ب 14/04/1999

و علي هذا الأساس, فإن الأجهزة المركزية للجامعة هي كالتالي:

- المجلس الإداري

- المجلس العلمي

- رئاسة الجامعة

- الكليات

- المعاهد

- الأقسام

### **1-1- المجلس الإداري:**

يتولى هذا المجلس مهمة التداول في جميع المسائل المتعلقة بحسن سير الجامعة والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها .

ويتداول في ما يخص الاقتراحات ببرامج التعليم و البحث العلمي و إدارة الموارد البشرية و المالية و الحصيلة الميزانية للجامعة و مشاريع الشراكة، و يجتمع مرتين في السنة ، يقوم وتتكون من وزير التعليم و البحث العلمي أو من ينوب عنه (رئيسا) وممثلين القطاعات المستعملة بالإضافة إلى مسئول الجامعة، ويتولى رئيس الجامعة حضور مداورات المجلس، ويحظى بصوت استشاري كما يقوم بمهام الأمانة العامة .

## 2-1 المجلس العلمي للجامعة :

يتكون هذا المجلس من رئيس الجامعة رئيسا و نواب رئيس الجامعة و عمداء الكليات ومدراء المعاهد و الملاحق عند الاقتضاء و رؤساء المجالس العلمية للكليات و المعاهد و رؤساء وحدات البحث و مسؤولا عن المكتبة الجامعية و ممثلين عن الأساتذة ، كما يمكن أن يستشير كل شخص تعتبر كفاءته بفائدة لأعماله تعقد اجتماعات المجلس مرتين في السنة في دورتين عاديتين و بصفة استثنائية بدعوة من وزير التعليم العالي و البحث العلمي أو رئيسه أو أغلبية أعضائه ، يقوم المجلس بإصدار توصيات و آراء حول:

- المخططات الفصلية والسنوية والمتعددة السنوات للبرامج التعليمية وخطط البحث.
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو إلغاء وحدات بحث وكليات وأقسام و معاهد
- مشاريع تعاون وتبادل علمي بين الجامعات
- برامج التظاهرات العلمية والثقافية المنظمة من طرف الجامعة
- تعيين مقاييس الترشيح لوظائف نواب العمداء
- و يدرس تقارير الأنشطة العلمية والبيداغوجية .

### 3-1 رئاسة الجامعة :

تعتبر رئاسة الجامعة التي تنشط تحت سلطة مدير الجامعة العضو المدير للجامعة يساعد المدير في مهامه أربعة نواب وأمين عام و مسؤول المكتبة المركزية للجامعة ،النواب مكفون بـ:—:

- التكوين العالي للتدرج و التكوين المتواصل و الشهادات
- التكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
- العلاقات الخارجية و التعاون و الاتصال و التظاهرات العلمية
- التنمية و المستقبلية و التوجيه

### 4-1 الكليات

الكلية وحدة للتعليم و البحث بالجامعة في ميدان العلم و المعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها، عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب ، وتتولى على الخصوص ما يأتي :

- التعليم في التدرج و ما بعد التدرج .
- نشاطات البحث العلمي .
- أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .

تتشكل الكلية من أقسام وتقوم بتنسيق نشاطاتها وتحتوي على مكتبة منظمة في  
مصالح وفروع .

يدير الكلية عميد معين علي أساس مرسوم تنفيذي مكلف بإدارتها و يساعده مهامه :

- رؤساء الأقسام .
  - مسؤول مصالح دعم البيداغوجيا والبحث .
  - مسؤول المصالح الإدارية والمالية للكلية .
  - مسؤول مكتبة الكلية.
  - مدير وحدات البحث إن وجدوا .
- لكل كلية مكتبتها بفروع مختلفة. و لها مجلس للكلية و مجلس علمي.

يتكون مجلس الكلية من :

- عميد الكلية، رئيسا .
- رئيس المجلس العلمي للكلية.
- رؤساء الأقسام .
- مديري وحدات البحث إن وجدت .
- ممثل منتخب عن الأساتذة عن كل قسم من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.



- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم .
  - ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات .
- يحضر مسؤول مصالح دعم البيداغوجيا والبحث ومسؤول المصالح الإدارية والمالية وكذا مسؤول مكتبة الكلية، الاجتماعات حضورا استشاريا .

يتولى مجلس الكلية ما يأتي :

- دراسة آفاق تطوير الكلية .
  - برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .
  - إعداد مشاريع ميزانية الكلية .
  - دراسة تسيير الكلية .
  - إعداد الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للكلية.
  - المصادقة على التقرير السنوي لنشاط الكلية الذي يقدمه العميد.
- يدرس مجلس الكلية ويقترح جميع التدابير الكفيلة بتحسين سير الكلية والتشجيع على تحقيق أهدافها ويدلي برأيه في كل مسألة يعرضها عليه عميد الكلية.

يتولى المجلس العلمي للكلية إبداء آراءه وتوصياته فيما يأتي :

- تنظيم التعليم ومحتواه .
- تنظيم أشغال البحث .

- اقتراحات برامج البحث .

- اقتراحات فتح شعب لما بعد التدرج وتجديدها أو غلقها وتحديد عدد

المناصب المطلوب شغلها .

- حصيلة التكوين لما بعد التدرج .

- منشورات الكلية وتنظيم التظاهرات العلمية.

يعطي المجلس اعتماده لمواضيع البحث التي يقترحها الدارسون لما بعد التدرج ويتولى متابعة الأطروحات لما بعد التدرج، ويدرس حصائل النشاطات والبيداغوجية و العملية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى مدير جامعة مرفقة بأرائه وتوصياته. ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي، يعرضها عليه العميد.

يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث

المنصوص عليه في المادة 10 من المرسوم رقم 83-455 المؤرخ في 23 يوليو سنة

1983 والمتعلق بوحدة البحث .

يعين عميد الكلية من بين الأساتذة الممارسين المنتميين إلى رتبة أستاذ محاضر

بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي .

يكلف العميد بالقيام بتسيير الكلية ويتخذ كل التدابير المساعدة على حسن سير

المصالح الخاضعة لسلطته وتنظيمها .

## 5-1 المعاهد

تم إنشاء المعاهد بموجب المرسوم التنفيذي 03-03-279 ل23/08/2003 الذي يحدد قواعد تنظيم و تسيير المعاهد.

المعهد وحدة متخصصة في التكوين و البحث في إطار الجامعة تتكفل أنشطة تكوين في التدرج وإذا أمكن في ما بعد التدرج وأيضا أنشطة بحث و تكوين متواصل و رسكلة.

## 6-1 الأقسام:

يشكل القسم على أساس الشعبة أو المادة أو التخصص في مادة ويضم القسم مخابر عند الاقتضاء يدير القسم رئيس قسم ويزود بلجنة علمية، رئيس القسم هو المسئول البيداغوجي والإداري للقسم تتكون اللجنة العلمية للقسم علاوة على رئيس للقسم، من ستة(06) إلى ثمانية (08) أعضاء ممثلين عن الأساتذة .  
ينتخب ممثلو الأساتذة من نظرائهم مجتمعين ويعينون لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي .

في إطار الأعداد المحددة أعلاه، يحدد العدد الدقيق للأساتذة المحاضرين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة عملية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي .

ينتخب أعضاء اللجنة رئيسهم من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى ويعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تتولى اللجنة العلمية للقسم ما يأتي :

- يقترح تنظيم التعليم ومحتواه .
- تدلي برأيها في توزيع الأعباء البيداغوجية .
- تدلي برأيها في حصيلة الأعمال البيداغوجية والعلمية للقسم .
- تقترح برامج البحث للقسم .
- تقترح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتجديدها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- تدلي برأيها في مواضيع البحث التي تقترحها الدارسون لما بعد التدرج .
- تتولى متابعة المذكرات لما بعد التدرج وتعاين تطورها دوريا .
- تدلي برأيها في منشورات القسم وتنظيم التظاهرات العلمية .
- تحدد كفايات سير اللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

## 2- الجامعات الجزائرية

تظم الشبكة الجامعية الجزائرية أربعة وستون (64) مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على ثلاثة وأربعون (43) ولاية عبر التراب الوطني. وتظم أربع وثلاثون (34)

جامعة ثلاثة عشر (13) مركزا جامعيًا وثلاثة عشر (13) مدرسة وطنية عليا وأربعة (04) مدارس عليا للأساتذة.

### ■ الجامعات:

الجامعات الجزائرية		
ناحية الوسط	ناحية الشرق	ناحية الغرب
جامعة زيان عاشور الجلفة	جامعة عبد الحق بن حمودة جيجل	جامعة بشار
جامعة يحي فارس بالمدينة	جامعة العربي التبسي تبسة	جامعة مصطفى سطمبولي بمعسكر
جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر	جامعة العربي بن المهدي أم البواقي	جامعة طاهر مولاي سعيدة
جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية	جامعة باجي مختار عنابة	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
جامعة حسبية بن بو علي شلف	جامعة فرحات عباس سطيف	جامعة أحمد دراية أدرار
جامعة امحمد بوقرة بومرداس	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	جامعة ابن خلدون تيارت
جامعة مولود معمري تيزي وزو	جامعة الحاج لخضر باتنة	جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس
جامعة عمار تليجي الأغواط	جامعة منتوري قسنطينة	جامعة ابن باديس مستغانم
جامعة سعد دحلب البليدة	جامعة محمد خيدر بسكرة	جامعة وهران السانية
جامعة العلوم و التكنولوجيا هوارى بومدين	جامعة المسيلة	جامعة محمد بوضياف للعلوم والتكنولوجيا- وهران
جامعة التكوين المتواصل	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	
	جامعة العلوم الاسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة	
	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	

▪ المراكز الجامعية :

المراكز الجامعية		
ناحية الهوسـط	ناحية الشرق	ناحية الغرب
المركز الجامعي لبويرة	المركز الجامعي لبرج بوعريريج	المركز الجامعي لتيسمسيلت
المركز الجامعي غرداية	المركز الجامعي الطارف	المركز الجامعي لعين تيموشنت
المركز الجامعي خميس مليانة	المركز الجامعي خنشلة	المركز الجامعي لغليزان
المركز الجامعي لتمنراست	المركز الجامعي بالوادي	
	المركز الجامعي لسوق أهراس	
	المركز الجامعي لميلة	

▪ مراكز البحوث :

مراكز البحوث
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ مركز تطوير الطاقات المتجددة</li> <li>➤ مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني</li> <li>➤ مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة</li> <li>➤ مركز البحث العلمي والتقني في التلحيم و المراقبة</li> <li>➤ مركز البحث في التحليل الفيزيو- كمياء</li> <li>➤ مركز البحث العلمي و التقني لتطوير اللغة العربية</li> <li>➤ مركز البحث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التطوير</li> <li>➤ مركز البحث في الأنثربولوجيا الإجتماعية و الثقافية</li> <li>➤ مركز البحث العلمي و التقني في المناطق الجافة</li> <li>➤ مركز البحث في البيوتكنولوجيا</li> </ul>

المدرسون		ما بعد التدرج		الشهادات		التدرج		السنوات الجامعية
اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	المجموع :	اناث ذكور	
10	298				93	576	2725	1963-1962
		34	156		87	783	3565	1964-1963
		47	211		179	1135	5425	1965-1964
		58	231		195	1429	6883	1966-1965
	764	58	286		378	1349	7478	1967-1966
	693	42	235		654	1884	8735	1968-1967
	724	51	289		724	2255	9794	1969-1968
	842	60	317		759	2911	12243	1970-1969
		74	423		1244	4154	19311	1971-1970
	1718	197	921	587	1795	5334	23413	1972-1971
	1854	58	1048	638	2455	5855	26074	1973-1972
	2881	157	1205	406	2786	6864	29465	1974-1973
	4041	947	1400	636	3046	8422	35739	1975-1974
	4670	429	1766	719	4561	9684	41709	1976-1975
	4984	537	2310	816	5410	11659	50097	1977-1976
	5856	746	2654	971	5928	12138	51893	1978-1977
	6421	709	3231	1092	6046	12677	51510	1979-1978
	6207	1051	3965	1452	6963	14540	57445	1980-1979
	7058	1390	5229	1810	7137	18092	66064	1981-1980
	7796	1430	5429	2415	7840	21956	72590	1982-1981
	9311	1553	5722	3260	9584	29644	90145	1983-1982
	6974	2289	7285	3560	10237	32382	97000	1984-1983
	10560	2696	8697	3810	11713	35343	103223	1985-1984
	11264	3490	9973	5068	14097	41558	122084	1986-1985
1735	12204	3992	11407	6155	16645	50685	143293	1987-1986
2204	12970	4055	12288	6210	18110	57688	161464	1988-1987
2871	14087	4462	13500	7668	20493	60635	166717	1989-1988
2960	14536	4658	13967	9009	22917	64784	181250	1990-1989
3214	15171	4116	14853	10142	25357	77962	197560	1991-1990
3178	14494	4669	15307	11332	27954	88833	220878	1992-1991
3605	14350	4721	13982	12741	29336	102249	243397	1993-1992
3377	14180	4925	12773	13122	29341	101177	238091	1994-1993
3591	14593	4621	13907	16033	32557	102633	238427	1995-1994
3480	14427	3865	14749	17666	35671	113965	252347	1996-1995
3795	14581	4475	16941	17161	37323	130397	285554	1997-1996
4123	15801	4022	18126	19596		146461	339518	1998-1997
4220	16260	6356	19225	23743	44531	188555	372647	1999-1998
4627	17460	7650	20846	29318	52804	208523	407795	2000-1999
4806	17780	8792	22533	37195	65192	245244	466084	2001-2000
5398	19275	10413	26034	41154	72737	293652	543869	2002-2001
6457	20769	11667	26279	44345	77972	326933	589993	2003-2002
7309	22650	13038	30321	56127		347374	622980	2004-2003
8593	25229	14670	33630	61000	106000	415242	721833	2005-2004
8800	25831	16000	37000	-	-	440000	767320	2006-2005

التطور الرئيسي في التعليم العالي ما بين 1963-1962 ..... حتى 2006-2005

## التعليم العالي

### A/ M.E.S.R.S

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
مسجلون في التدرج	466 084	543 869	589 993	622 980	721 833
مسجلون ما بعد التدرج	22 533	26 060	26 579	30 221	33 630
الشهادات في التدرج	65 192	72 737	...	91 828	

### M.E.S.R.S

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
الجامعات	17	25	25	26	26
المراكز الجامعية	13	14	14	13	13
I.N.E.S.	6	2	2	2	2
E.N.S.	3	3	3	3	3
E.N.S.E.T.	1	1	1	1	1
Ecoles & Instituts	12	10	10	10	10

I.N.E.S. (Institut national d'enseignement supérieur) - E.N.S (Ecole normale supérieure)

E.N.S.E.T. (Ecole normale supérieure d'enseignement technique)

\* Non compris l'université de la formation continue ( U.F.C )

	2002/03	2003/04	2004/05
* مجموع الاساتذة	21 681	23 513	26 072
في المؤسسات الجامعية	23 902	26 097	28 371
دائمون	20 769	22 650	25 229
اجانب	64	61	68
متعاقدون	3 133	3 447	3 142
في جامعة التكوين المتواصل	...	...	935
دائمون	44	42	44
متعاقدون	...	...	891
خارج مؤسسات التعليم العالي	868	821	799**
اجانب	3	6	6



### 3-تعريف الجامعة

هي منظمة غير سوقية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، هي توضع تحت رئاسة وزير التعليم العالي والبحث العلمي . الهدف الأساسي من إنشاء هذه المنظمة يكمن في تنمية الأمة حيث أنها تعمل على توسيع الفرص المتوافرة للسكان بصفة عامة وتحسين المعيشة من حيث نوعيتها وتلبية حاجات الشعب الأكثر إلحاحا .

### 3-1- وظائف الجامعة

مما لا شك فيه أن الجامعات قد أدت دورا هاما في تنمية كثير من البلدان ونتيجة للدور الواسع الذي تقوم به عدت الجامعة من المنظمات الاجتماعية الرائدة . أما الوظائف الرئيسية التي تمارسها الجامعة والتي نالت موافقة جماعية من المتخصصين في التعليم العالي هي : التعليم ، الأبحاث ، وخدمة المجتمع فوظيفة التعليم التي تقوم بها الجامعة تعد العملية التي تستطيع هذه المنظمة من خلالها الإسهام في تنمية الأفراد تنمية كاملة وشاملة ، أما وظيفة الأبحاث فلها أهمية مساوية في عملية التنمية أيضا ، وقد كان للأبحاث التي قامت بها الجامعة على مر التاريخ تأثيرا كبيرا في تنمية الزراعة وتطوير الصناعة والطب .... الخ كما تعد وظيفة الخدمة الاجتماعية من أهم الوظائف التي تؤديها الجامعة ومن هذه

الأخيرة يتم انفتاح الجامعة على المجتمع الذي تنتمي إليه ومن خلالها يتم التفاعل بينهما<sup>1</sup>.

### 3-2-ج-امعة وهران

#### 3-2-1 نشأة ج—امعة وهران

تعتبر جامعة وهران في الأصل مدرسة للطب ، حيث كان مقرها بالمركز الاستشفائي لوهران ، ملحقة بجامعة الجزائر العاصمة وابتداء من نوفمبر 1961 عرفت إنشاء السنوات الأولى ( آداب ، حقوق وعلوم ) ثم تحولت بعد ذلك إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم : 119/65 الصادر في 13 أبريل 1965 . وتحولت بعد ذلك إلى جامعة بموجب الأمر رقم : 278/67 الصادر في 20 ديسمبر 1967 وكانت في البداية تتكون من أربع كليات هي :

- كلية العلوم.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- كلية الطب.

---

<sup>1</sup> المجلة العربية لبحوث التعليم العالي : العدد الثاني

غداة إصلاح التعليم العالي في 1971 تحولت هذه الكليات الأربع الى 11 معهد  
وعند إنشاء الكليات سنة 1998 فان جامعة وهران أصبحت تتكون من ثمانية كليات  
هي :

- كلية العلوم الاجتماعية.
- كلية الآداب واللغات والفنون.
- كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية.
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- كلية الحقوق و العلوم السياسية .
- كلية الطب.
- كلية علوم الأرض والجغرافيا.
- كلية العلوم.

### 3-2-2--الهيكل الإداري و البيداغوجية لجامعة وهران

#### 1-المصالح المركزية

تقع رئاسة الجامعة بالمعهد الجزائري للبتروكيمياويات IAP سابقا ، ويشرف عليها  
رئيس الجامعة حيث تتعدد مهامه ويساعده في ذلك :

1- نائب رئيس الجامعة المكلف بالمسائل التربوية وتحصيل المستوى وتجديد

المعلومات ويشرف على المصالح التالية :

- مصلحة البيداغوجية وتتولى تسيير تسجيلات الطلبة وتحويلاتهم ومراقبة سير الدراسات والبرامج والمقررات.

- مصلحة تحسين المستوى وتجديد المعلومات والتكوين المستدين التي تتولى مهام التكوين والرسكلة.

2- نائب رئيس الجامعة المكلف بالمسائل المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والإعلام ويشرف على المصالح التالية :

- مصلحة التخطيط والتوجيه والإحصائيات.

- مصلحة برامج التوجيه والبناء.

3- نائب رئيس الجامعة المكلف بالمسائل المرتبطة بالتنشيط والترقية العلمية والعلاقات الخارجية ويشرف على المصالح التالية :

- مصلحة الدراسات العليا والبحث العلمي والتقني.

- مصلحة العلاقات الخارجية.

4- أمين عام يشرف على المصالح التالية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين.

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

- المديرية الفرعية للنشاط الثقافي والرياضي .

- مكتب للتنظيم والبريد.

إضافة إلى إدارة الجامعة تتكون من الأجهزة المسيرة للجامعة من مجلس توجيه الجامعة والمجلس العلمي للجامعة.

## 2-المصالح المشتركة

- المكتبة المركزية للجامعة.

- مركز الإعلام الآلي والانترنت.

- مركز البحوث والإعلام والوثائق.

## 3-الكليات والأقسام

تتكون جامعة وهران من ثمانية كليات تضم كل كلية عددا من الأقسام حسب ما

ورد في النصين التشريعيين التاليين :

- المرسوم رقم 253-98 المؤرخ في 17 أوت 1998 المتضمن القانون

الأساسي النموذجي للجامعة.

- المرسوم التنفيذي رقم 384-98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المتعلق

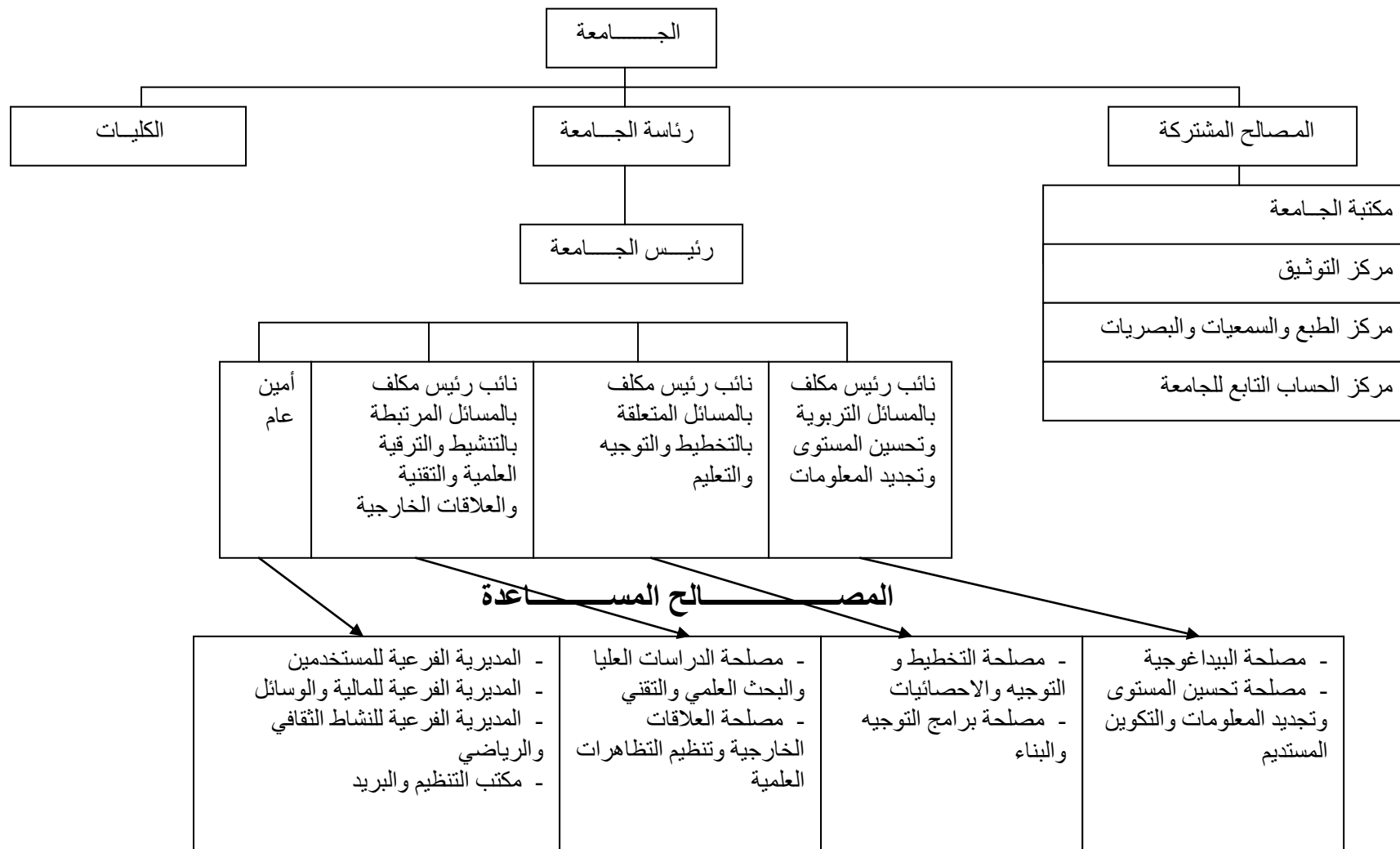
بتنظيم وتسيير جامعة وهران .

## 4-التكوين والتطير

توفر جامعة وهران تكوينا نوعيا متخصصا في مستوى التدرج ، ومستوى ما

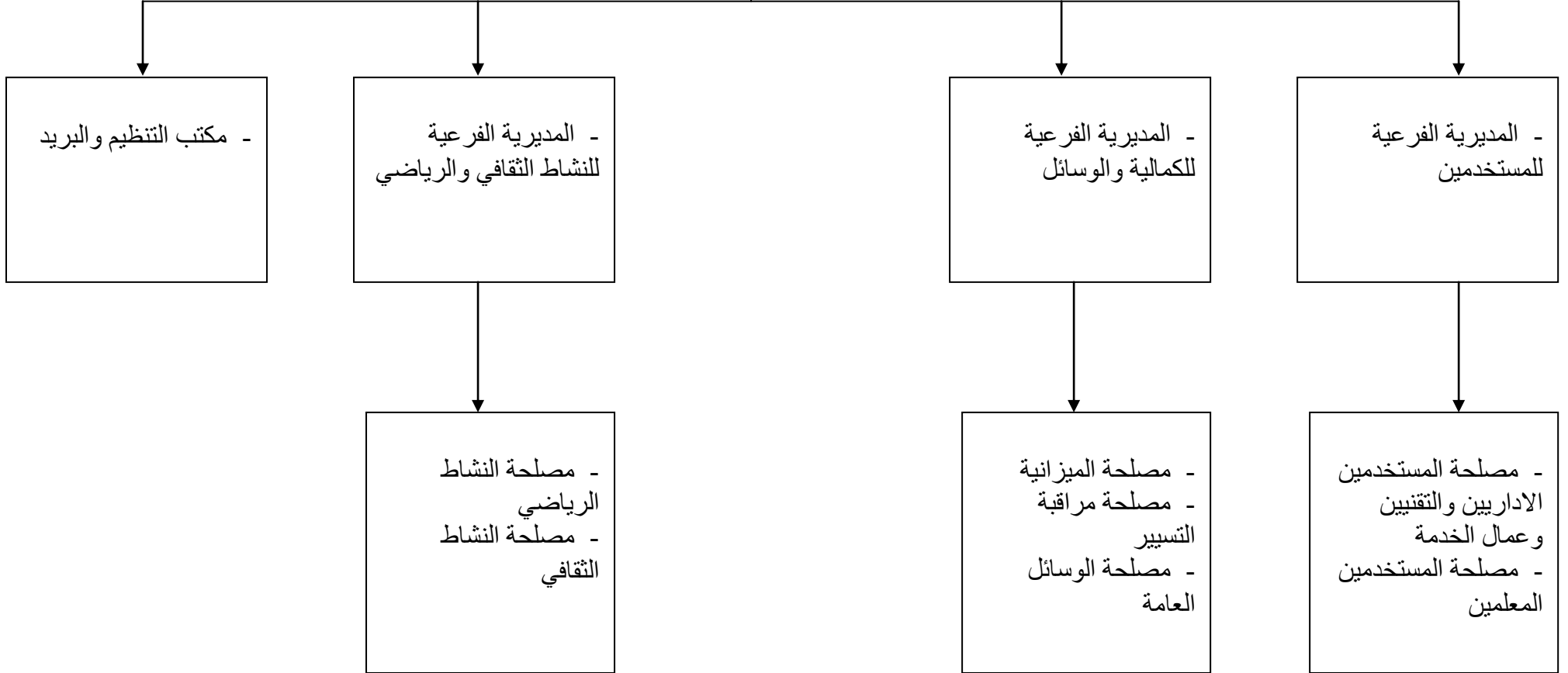
بعد التدرج ( الدراسات العليا ) .

### 3-2-3- الهيكل التنظيمي لجامعة وهران



**ملاحظة :** مكتب المحاسب العمومي لا يظهر في الهيكل التنظيمي للجامعة وهذا لانه يعين من طرف وزير المالية ويخضع اساسا لسلطته

# أمين عام





جريدة رسمية . العدد 91 ص 08 المادة 02 المؤرخة في 06 ديسمبر 1998 ، مرسوم تنفيذي رقم 384-98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 المتعلق بتنظيم جامعة وهران



#### 4- واقع التعليم العالي العربي :

ورد تقرير عن تصنيف الجامعات عالميا من معهد التعليم العالي بجامعة جياو شنغهاي الصينية في عام 2004 ولم يحتوي على أي جامعة عربية ، وكذلك صدر عام 2005 ولم يحتوي على أي جامعة عربية .

2006 ولأول مرة شمل جامعة عربية واحدة وهي جامعة القاهرة وكان السبب الرئيسي في ظهورها هو حصول عدد من خريجيها على جوائز عالمية مثل جائزة نوبل .

الجامعات لا تقاس بمستوى الأداء الأكاديمي فقط ، بل ما تنشره من بحوث ، وبما تقيمه من ندوات وملتقيات .

وقد كشفت دراسة بحثية عربية أن البحث العلمي العربي مازال دون المستوى المأمول مشيرة إلى أنه رغم تقدم أوجه النشاط العلمي وتزايد عدد العلماء والمفكرين العرب إلا أن المؤسسات البحثية الموجودة لا تعمل بالكفاءة المرجوة التي تمكنها من الدخول في المنافسة مع دول العالم المتقدم<sup>1</sup> .

وأفادت الدراسة أنه في الوقت الذي اتخذ فيه عدد من الدول العربية الإجراءات اللازمة للانضمام للمنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية لكن معظمها لم يأخذ في الاعتبار تهيئة مؤسساتها وأجهزتها التعليمية والتربوية والإدارية لتناسب مع بيئة القرن الحادي والعشرين .

---

<sup>1</sup> د. زكريا فؤاد حسن  
المركز القومي للبحوث - جمهورية مصر العربية  
zakaria6eg@yahoo.co.uk

وكشفت الدراسة أن إسهام الدول العربية في البحث العلمي محدود ودون مستوى الطموحات ويتراوح ما بين 0.04% و 0.23% من إجمالي الدخل القومي وذلك مقارنة بالدول الصناعية 1.27% حتى 5% والدول الآسيوية 1 حتى 2.5%. وسجلت الدراسة تباين نصيب الدراسات العلمية التكنولوجية من إجمالي المتدرجين بالتعليم العالي بين الدول العربية المختلفة، حيث يتراوح ما بين 56% بالجزائر وتونس و 25% في المملكة العربية السعودية ومصر والإمارات العربية المتحدة وليبيا وفي اليمن 11% ولم تتعد نسبة الحاصلين علي الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراة) في التخصصات العلمية والتكنولوجية حوالي 5% من إجمالي الدارسين بالتعليم العالي علي مدي الـ 15 عام الماضية في مختلف الدول العربية.

ومما هو جدير بالذكر أن النسبة المئوية للأبحاث علي مستوي العالم 1.73% لمجموع الدول الأوروبية و 2.5% للولايات المتحدة الأمريكية و 0.02% للدول العربية مجتمعة. ومن هنا ندرك الفارق الذي جعل لهم السيادة والهيمنة، ومن هنا أيضاً ندرك أن البحث العلمي ضرورة حياتية وضرورة حضارية للأمة إذا أحببت أن تأخذ بأسباب المنافسة الجادة.

ولذلك لابد من وضع إستراتيجية واضحة للبحث العلمي علي مستوي الدول العربية مجتمعة.

ولابد لإستراتيجية البحث العلمي أن تشتمل علي عناصر أساسية منها:

1 - تحديد الرؤى والأفكار التي تتطلع الإستراتيجية لتحقيقها.

2 - وضع أهداف محددة لكل مجال بما يتوافق مع الرؤى والأفكار العامة.

3 - اعتماد أولويات لأنشطة البحث العلمي تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته

ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في كل قطر عربي.

4 - تحديد مستلزمات ووسائل تنفيذ الإستراتيجية وتشمل:

أ - الموارد المالية.

ب - الإمكانيات التقنية.

ج - الأطر التنفيذية.

د - اعتماد أساليب متنوعة لتنظيم التعاون بين مختلف الفعاليات المعنية لتنفيذ

أنشطة البحوث العلمية.

هـ - تأمين متابعة فعالة ومراجعة مستمرة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

و - دراسة معايير لقبول المشاريع وتقييمها بعد إنجازها.

إن البحث العلمي من حيث المفهوم يختلف في البلدان النامية عنه في البلدان

المتقدمة من حيث الموضوع وتتركز مواضيع البحث العلمي وأهدافها في الدول

المتقدمة حول تطوير تقن يات متقدمة مطبقة بينما تتركز مواضيع البحث العلمي

وأهدافها في الدول النامية علي معالجة مشكلات تتعلق بأسلوب التعامل مع التقنيات المستوردة وتكييف موادها وفق الظروف المحلية والاحتياجات المتوافرة.

### 5- واقع النشر في الجامعات الجزائرية

#### 1-5- المقالات العلمية المنشورة ما بين 2004-2006 :<sup>1</sup>

1682	الجزائر
1490	تونس
807	المغرب

#### 5-2- نسبة المقالات المنشورة لكل جامعة

93.4	الجزائر
165.4	تونس
115.3	المغرب

#### 5-3- ترتيب الجامعات الجزائرية :

لقد صنفت 18 جامعة من بين 57 جامعة في الجزائر

ترتيب الجامعات :

---

<sup>1</sup> Pr Mostéfa Khiati, président de la forem membre de l'académie des sciences des pays de l'oci ,membre fondateur de l'association des compétences algériennes  
alwatan 04-08-2007

4 جامعات في الغرب الجزائري .

4 جامعات في الوسط .

10 جامعات في الشرق.

#### 4-5-المعايير المستخدمة في الترتيب :

- جودة البحث.

- أداء البحث.

- حجم البحث.

- نمو البحث.

#### 5-5-ترتيب الجامعات في دول المغرب العربي ما بين 2004-2006 :

البلد	الترتيب	الجامعة
المغرب	57	القاضي عياد مراكش
تونس	74	جامعة مونسثير تونس
الجزائر	94	جامعة هواري بومدين الجزائر العاصمة

عدد المقالات المنشورة بجامعة هوارى بومدين :

السنة	جامعة هوارى بومدين
2006-2004	299 مقال

المقارنة

السنة 2006-2004	الجامعة
299 مقال	هوارى بومدين
2899 مقال	جامعة تركية

ترتيب جامعة امحمد بوقرة بومرداس 18 على مستوى الوطن والترتيب على مستوى O.C.I 243 ، الإنتاج 15 مقال .

## 5-6- الترتيب الوطني للجامعات الجزائرية التي صنفت

		النسبة المئوية للمقالات المنشورة بالنسبة للمجموع			
ترتيب O.C.I	O.C.I	نسبة المقالات المنشورة العليا	الجامعات الوطنية		
94	0.2824	12.88	17.78	جامعة هواري بومدين	1
104	0.239	10.9	15.04	جامعة منتوري قسنطينة	2
134	0.1558	7.11	9.81	جامعة عنابة	3
137	0.1417	6.46	8.92	جامعة فرحات عباس سطيف	4
142	0.1303	5.94	8.2	جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان	5
151	0.1218	5.56	7.67	جامعة سيدي بلعباس	6
159	0.1077	4.91	6.78	جامعة وهران	7
182	0.068	3.1	4.28	جامعة سعد دحلب البليدة	8
187	0.0605	2.76	3.8	جامعة باتنة	9
190	0.0557	2.54	3.51	جامعة ايسطو وهران	10
192	0.0501	2.28	3.15	جامعة ميرا بجاية	11
200	0.0378	1.72	2.38	جامعة مستغانم	12
207	0.034	1.55	2.14	جامعة جيجل	13
216	0.0274	1.25	1.72	جامعة بسكرة	14
224	0.0246	1.12	1.55	جامعة مولود معمري	15
231	0.0217	0.99	1.37	جامعة محمد بوضياف المسيلة	16
240	0.0161	0.73	1.01	جامعة قالمة	17
243	0.0142	0.65	0.89	جامعة بوقرة بومرداس	18

### السؤال المطروح :

- غياب جودة المجالات العلمية؟
- هل التكوين في الجامعة أكاديمي؟ بدون بحث؟
- هل ظروف البحث موجودة؟
- هل جامعتنا لها الاستعداد لاستقبال عدد الطلاب 1200000 لسنة 2009؟
- كيف يتم استقبالهم من حيث التأطير؟ الأكاديمي؟ والبحث العلمي؟

## العوامل المؤثرة في أداء الطلبة :

### عينة الدراسة :

سحبت عينة البحث وفقا لمنهجية العينة بالحصة ، وتعد هذه العينة مناسبة جدا لأغراض البحث الحالي ، حيث روعي في هذه العينة أن تشمل طلاب وهران وهي تتمثل في طلاب جامعة وهران ، معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية ، والمدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني .

ومن اجل ضمان قدرة هذه العينة على تمثيل المجتمع الإحصائي المدروس، أكدت أهمية حجم العينة حيث بلغت 250 طالب وطالبة ، وبهذا الصدد تؤكد الأبحاث الإحصائية انه كلما ازداد حجم العينة قل الخطأ المعياري للمعاينة ، وازدادت قدرتها على التمثيل .

كما يهدف البحث إلى التعرف على واقع أداء الطلبة في وهران والعوامل المؤثرة في أدائهم .

### فرضيات الدراسة :

يفترض البحث أن هناك فروقا في أداء الطلبة لأسباب مختلفة كالتالي :

- 1 - أداء الطالبات بشكل عام أفضل من أداء الطلاب .
- 2 - يختلف أداء الطلبة الذين يسكنون في وهران عن الذين يسكنون خارجها .
- 3 - يختلف أداء الطلبة في ظل الاختلاط .



## منهجية جمع البيانات :

تم جمع البيانات الرئيسية التي بني عليها التحليل من ثلاث عينات في وهران :

1 -جامعة وهران .

2 -معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية .

3 -المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني .

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة بواسطة استبيانته شاملة لمجموعة من الأسئلة لخدمة أهداف البحث وقد تضمنت الاستبيانته ثلاثة أقسام كما يلي :

القسم الأول : ويتضمن معلومات عامة عن الطلبة من حيث السن ، الجنس ، والحالة الاجتماعية ، مكان السكن والجامعة أو المعهد الذي يدرس فيه والمعدل .

القسم الثاني : ويتضمن عدد من الأسئلة حول طبيعة المشاكل التي تواجه الطلبة سواء كانت مشاكل مالية ، معيشية ، اجتماعية ، مشاكل تتعلق بالمواصلات للطلبة من حيث توفرها من جهة وارتفاع كلفتها من جهة أخرى .

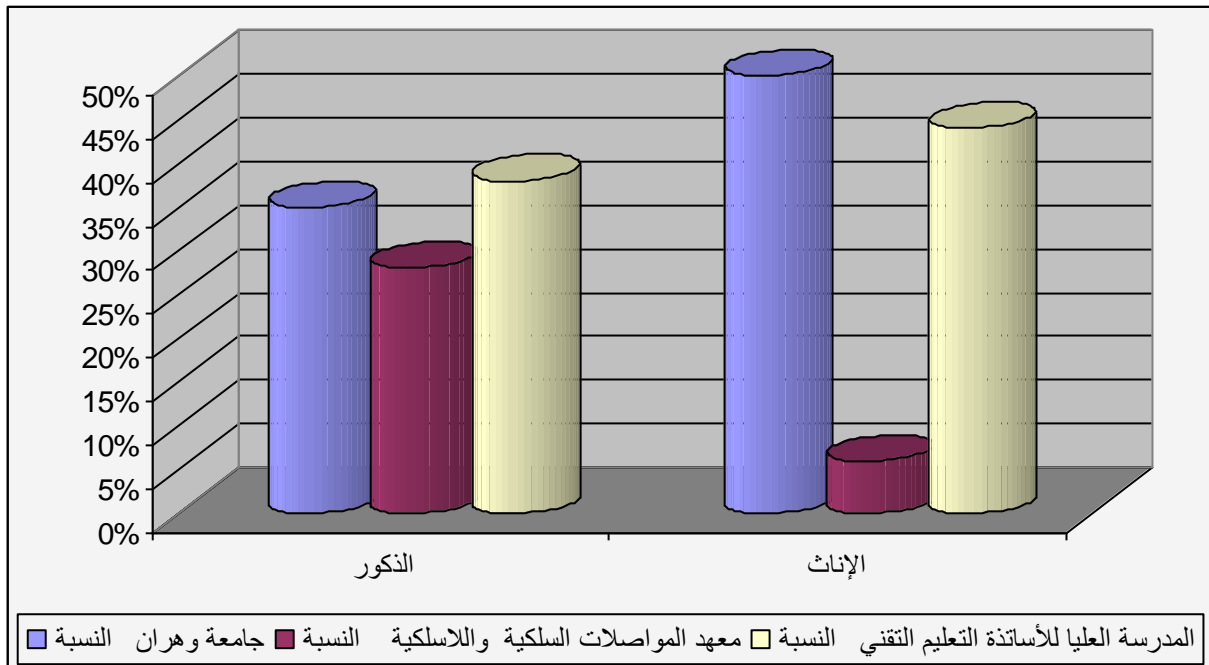
القسم الثالث : لقد تركز هذا الجزء في طرح الأسئلة للتعرف عن طبيعة العوامل الأساسية المؤثرة في أداء الطلبة ، وذلك من وجهة نظر الطلبة أنفسهم .

اشتملت عينة الدراسة 250 طالب وطالبة ، 100 طلبة من جامعة وهران ، 100 من معهد المواصلات السلكية واللاسلكية ، 50 من المدرسة العليا للأساتذة التعليم التقني .

### جدول رقم (1) توزع أفراد العينة وفقا لمتغيري الجنس والكلية :

المجموع	الإناث	الذكور	طلبة الجامعة حسب الجنس
100	43	57	جامعة وهران ( العدد )
%40	%50	%34.75	جامعة وهران ( النسبة )
50	5	45	معهد المواصلات السلكية واللاسلكية ( العدد )
%20	%5.81	%27.43	معهد المواصلات السلكية واللاسلكية ( النسبة )
100	38	62	المدرسة العليا للأساتذة التعليم التقني ( العدد )
%40	%44.18	%37.8	المدرسة العليا للأساتذة التعليم التقني ( النسبة )
250	86	164	المجموع ( العدد )
%100	%100	%100	المجموع ( النسبة )

### نسبة الذكور والإناث :



## المعدل والعوامل المؤثرة عليه :

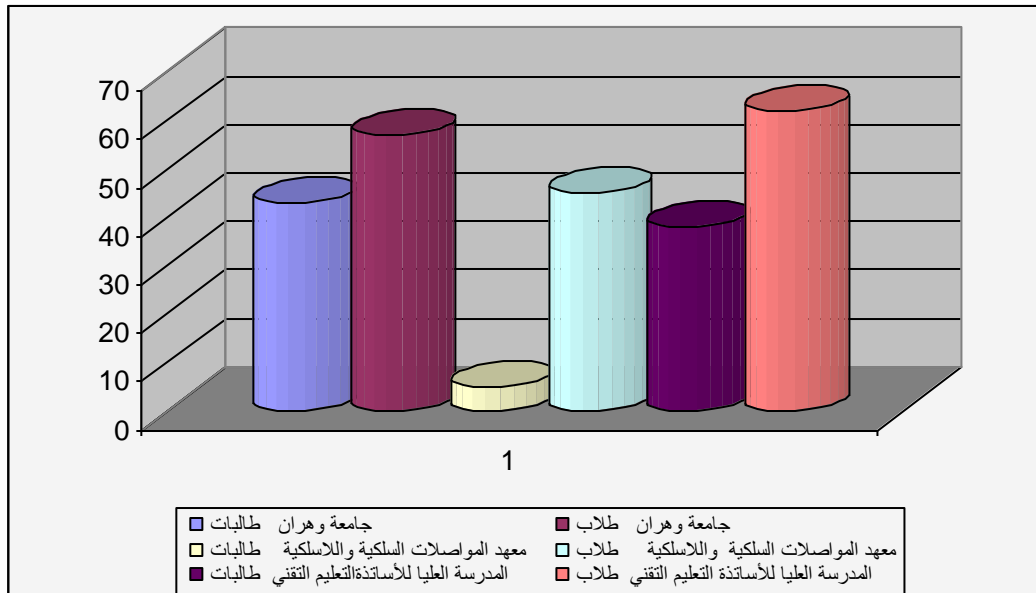
هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الطالب ، ونبدأ في بيان توصيف

أولي لبعض الخصائص.

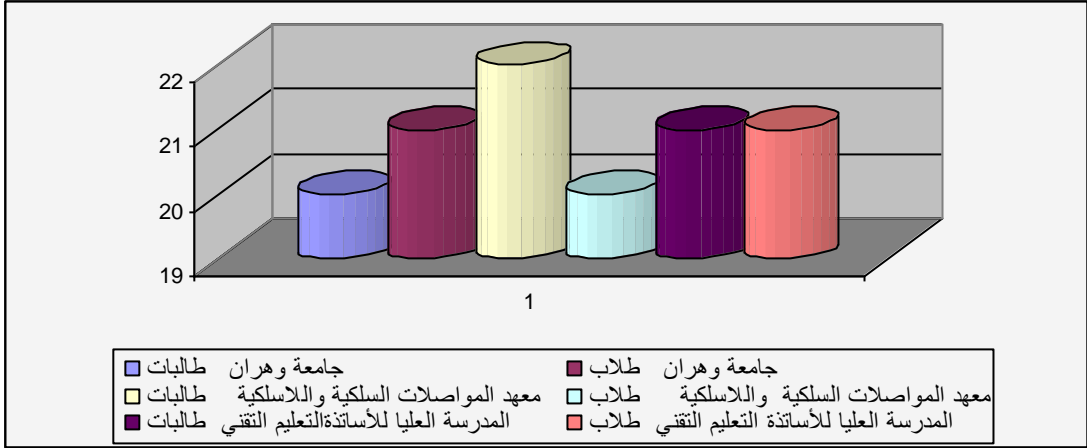
الجدول رقم (2).

المعدل المتوسط	نسبة من يسكن وهران	متوسط العمر	عدد العينة	طلبة الجامعة حسب الجنس
%52.53	%74	20	43	جامعة وهران طالبات
%48.9	%63	21	57	جامعة وهران طلاب
%58.4	%20	22	05	معهد المواصلات السلكية واللاسلكية طالبات
%58.8	%2	20	45	معهد المواصلات السلكية واللاسلكية طلاب
%59.3	%10	21	38	المدرسة العليا للأساتذة التعليم التقني طالبات
%55.65	%2	21	62	المدرسة العليا للأساتذة طلاب
%55.5	%28.5	21	250	المجموع

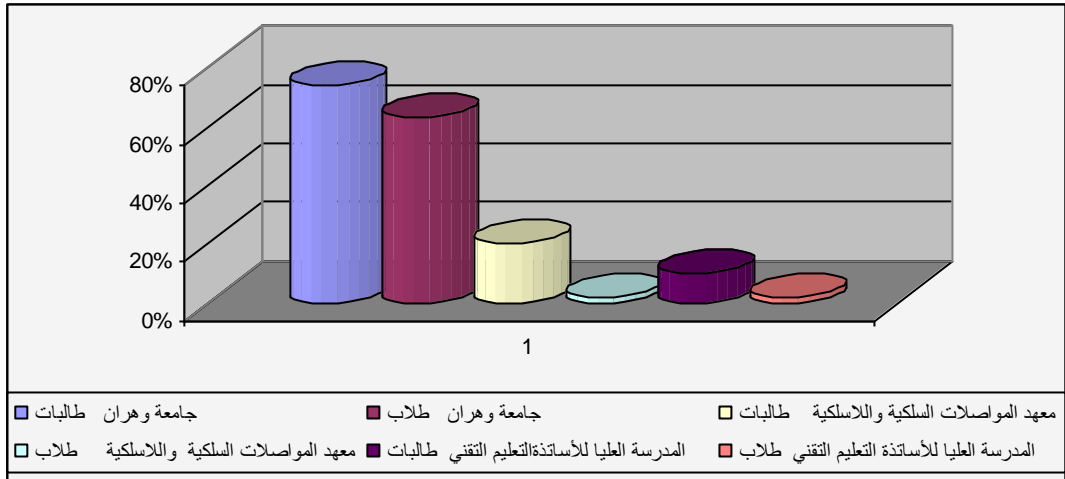
## \* عدد العينة :



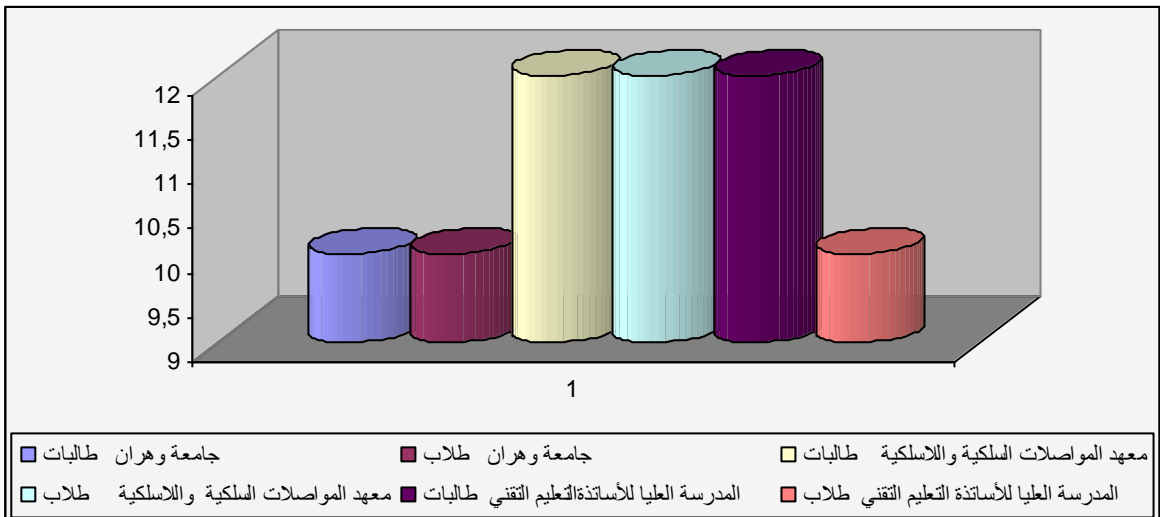
## \*- متوسط العمر :



## \*- نسبة من يسكن وهران :



## \*- المعدل المتوسط :



ويلاحظ أن متوسط أعمار الطالب والطالبات حوالي عشرين عاما بالنسبة لطلاب جامعة وهران و21 عاما بالنسبة لطلاب معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية والمدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني ، ولعل السبب في هذا الاختلاف يرجع إلى شروط القبول فيما يتعلق بالعمر .

أما بالنسبة للمعدلات فقد أوضحت عينة الدراسة أن معدلات الطالبات تزيد عادة عن معدلات الطلاب ، فنجد أن معدل الطلاب حوالي 54.45 % في حين تصل معدلات الطالبات حوالي 56.74 % .

**جدول رقم (3) معدلات الطلبة في جامعة وهران ، معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية، المدرسة العليا للأساتذة حسب الجنس:**

الجنس	المعدل
طالبات	11.34
طلاب	11.11

أما بالنسبة للمعدلات ، فقد أوضحت عينة الدراسة أن معدلات الطالبات يزيد عادة من معدلات الطلاب ، فنجد أن معدلات الطلاب حوالي 11.11 على 20 والتي تمثل 55.55 % في حين معدلات الطالبات حوالي 11.34 على 20 والتي تمثل 56.7 % إن أداء الطالبات واهتمامهن أفضل باستمرار ، وبالمقارنة نجد أن المعدلات في معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية أعلى من نظيرها في جامعة وهران والمدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني

#### جدول رقم (4) معدل الطلبة حسب الأقسام:

المعدل	الجامعة
10.12	جامعة وهران
11.72	معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية
11.5	المدرسة العليا للأساتذة
11.11	المعدل العام

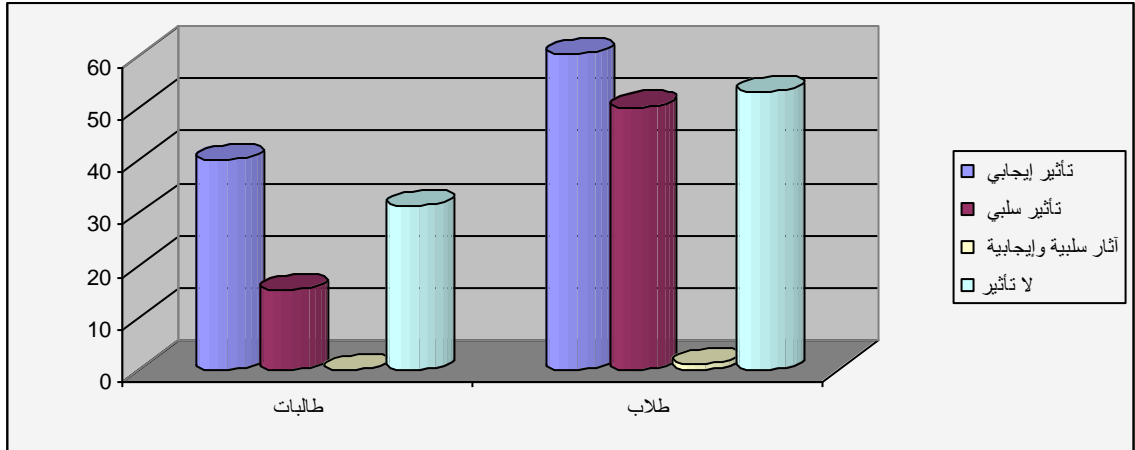
بمقارنة جامعة وهران ومعهد المواصلات السلوكية واللاسلكية نجد أن المعدلات في معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية أعلى من نظيرها في جامعة وهران والمدرسة العليا للأساتذة .

وهذا راجع للتسهيلات الكثيرة ذلك أن جامعة وهران مفتوحة لا تضع شروط على القبول فيما يتعلق بالدوام .

جدول رقم (5) رأي الطلبة حسب الجنس في تأثير الاختلاط على أدائهم الأكاديمي :

النسبة %	المجموع	أثر الاختلاط	
		طلاب	طالبات
40%	100	60	40
26%	65	50	15
0.4%	1	1	0
33.6%	84	53	31
100%	250	164	86

\*- رأي الطلبة حسب الجنس :



لاشك أن الاختلاط بين الطلاب والطالبات له تأثير على أدائهم، وذلك نظرا

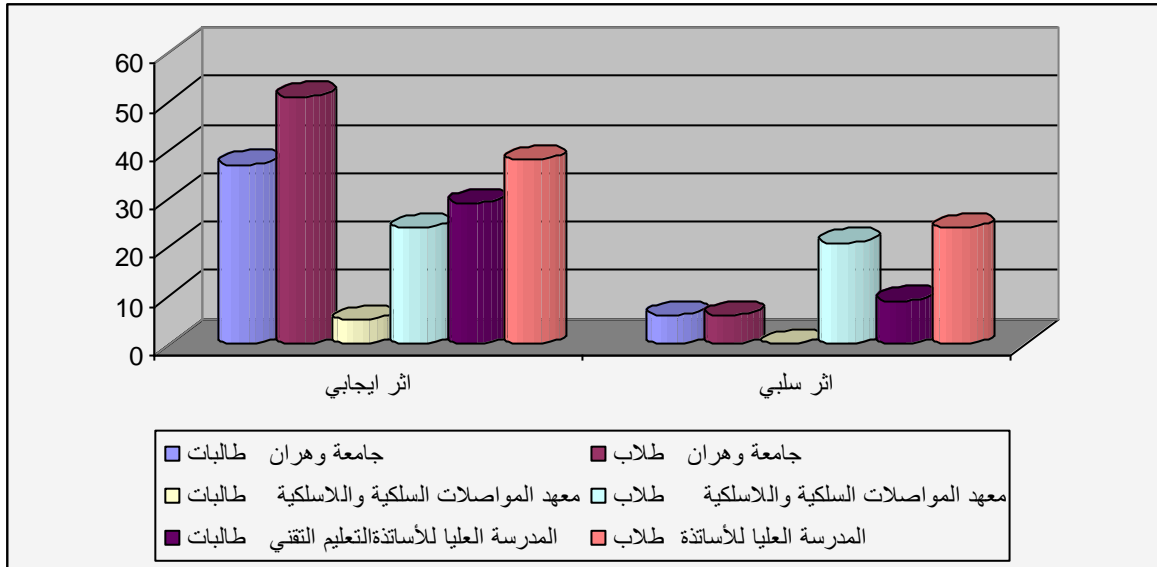
لاختلاف وجهات نظر الطلبة في هذه المسألة حسب توجهات الأفراد وأسلوب

تربيتهم .

جدول رقم (6) رأي الطلبة في الاختلاط حسب الكلية والجنس :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة			معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية			جامعة وهران			أثر الاختلاط
النسبة	العدد	مجموع	طلاب	طالبات	مجموع	طلاب	طالبات	مجموع	طلاب	طالبات	
73.6%	184	67	38	29	29	24	05	88	51	37	إيجابي
26.4%	66	33	24	9	21	21	0	12	6	6	سلبي

\*- رأي الطلبة في الاختلاط :



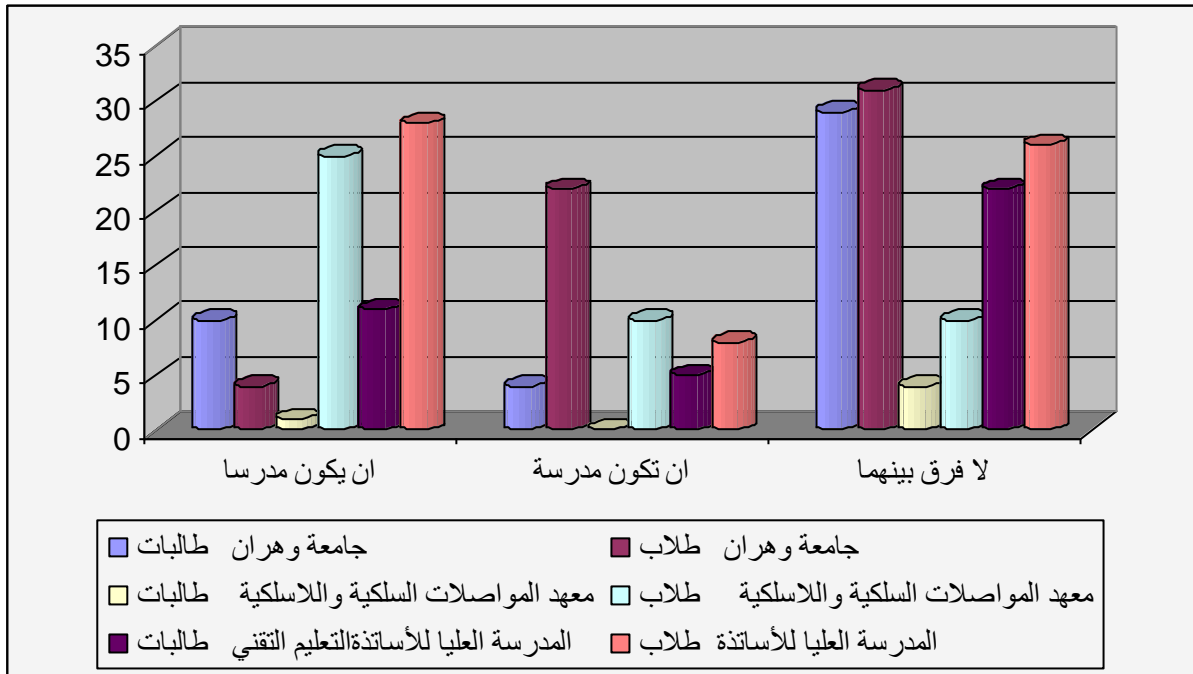
بمقارنة من يرون الاختلاط ايجابي بلغت النسبة 73.6% في حين 26.4% ممن يرون انه تأثير سلبي ، باستخدام تحليل الجداول التوافقية لبيان رأي كل الطلاب والطالبات على حدا في تأثير الاختلاط ، أن نوع التربية لها اثر على ذلك .



جدول رقم (7) يوضح تفضيل الطلبة لجنس المدرس :

الإجمالي		طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	تفضيل
النسبة	العدد	المدرسة العليا للأستاذة	المدرسة العليا للأستاذة	المعهد الموصلات السلوكية واللاسلكية	المعهد الموصلات السلوكية واللاسلكية	جامعة وهران	جامعة وهران	الطلبة لجنس المدرس
%31.6	79	28	11	25	01	04	10	أن يكون مدرساً
%19.6	49	08	05	10	00	22	04	أن تكون مدرسة
%48.8	122	26	22	10	4	31	29	لا فرق بينهما
%100	250	62	38	45	05	57	43	المجموع

\*- تفضيل الطلبة لجنس المدرس :



أما عن رأي الطلبة في جنس المدرس الذي يقوم بتدريسهم فان الغالبية العظمى من

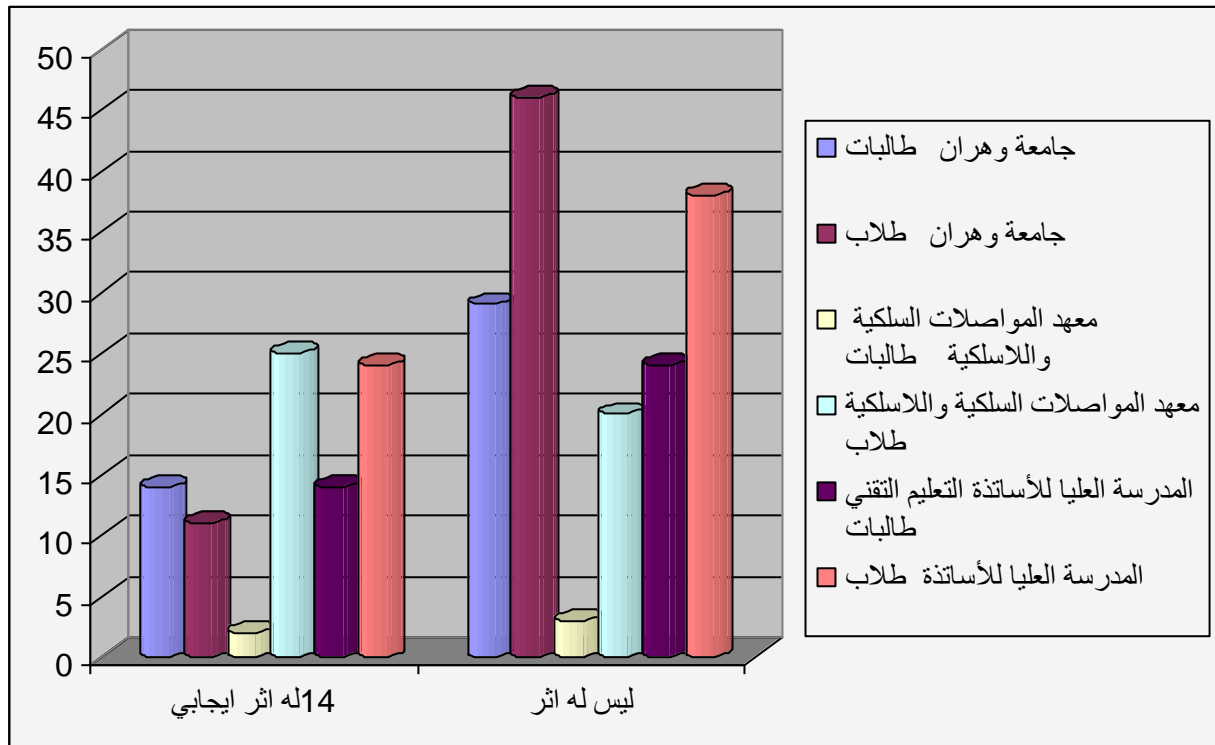
الطلبة يفضلون أن يكون المدرس ذكر ولم يشر الطلبة لسبب ما يدفعهم لتفضيل

المدرس على المدرسة.

جدول رقم (8) أثر الإرشاد الأكاديمي على أداء الطالب :

أثر الإرشاد الأكاديمي	جامعة وهران		معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية		المدرسة العليا للأساتذة		الإجمالي	
	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	العدد	النسبة
له أثر إيجابي	14	11	02	25	14	24	90	%36
ليس له أثر	29	46	03	20	24	38	160	%64
المجموع	43	57	05	45	38	62	250	%100

\*-اثر الإرشاد الأكاديمي على أداء الطالب :



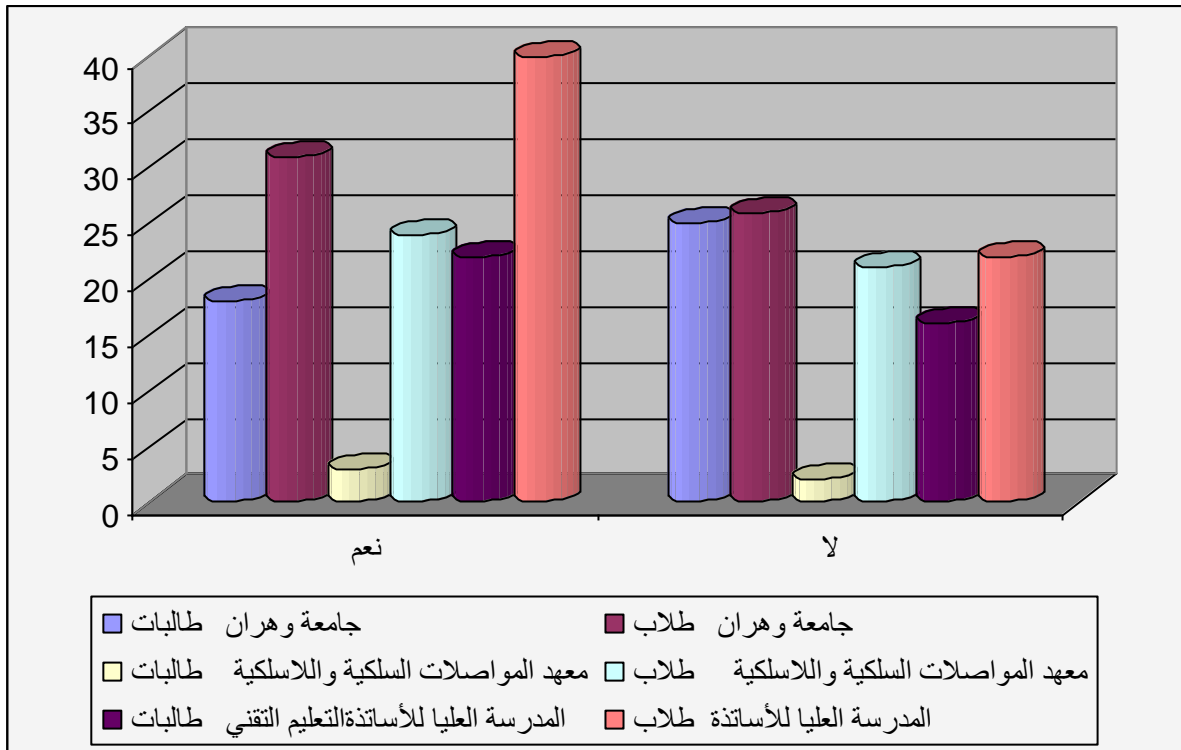
دور الإرشاد الأكاديمي ليس له اثر مهم في أداء الطلبة حيث نجد أن %36 من

الطلبة بينوا أهمية ودور هذا الإرشاد بينما %64 عكس ذلك .

جدول رقم (9) رأى الطلبة في كفاءة أداء المدرسين :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		يواجه الطالب مشكلة
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	من ضعف أداء المدرس
%55.2	138	22	40	03	24	18	31	نعم
%44.8	112	16	22	02	21	25	26	لا
%100	250	38	62	05	45	43	57	المجموع

\*- كفاءة المدرسين حسب رأي الطلبة :



تتمثل غاية السؤال مدى تأثير كفاءة أداء المدرسين على أداء الطلاب ، نرى أن

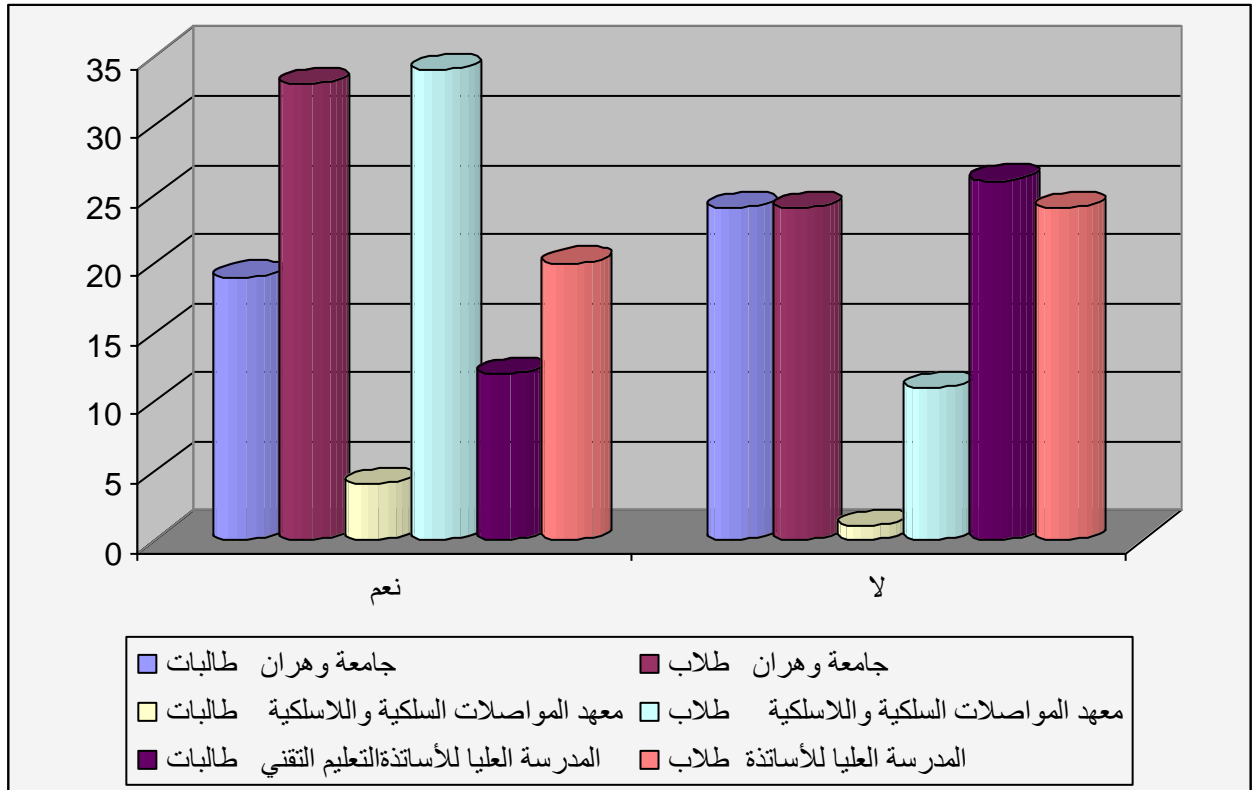
55.2% يعانون من ضعف أداء المدرسين .

إن الملاحظة الأساسية التي تظهر لنا في جدول رقم 9 تحتم على إدارة الجامعات متابعة أداء المدرسين وطرق التدريس حيث أن الغالبية من المدرسين من المتعاقدين

### جدول رقم (10) رسوب الطلبة في مواد مصنفة حسب الكلية والجنس

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		رسوب الطالب في مواد
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%48.8	122	12	20	04	34	19	33	نعم
%51.2	128	26	42	01	11	24	24	لا
%100	250	38	62	05	45	43	57	المجموع

### \*- مدى رسوب الطلبة :



يهدف هذا السؤال إلى معرفة أسباب الفشل التي كانت وراء ذلك ، فان من أهم العوامل التي تؤدي إلى رسوب الطلبة كما بينه الجدول رقم 10 هي الفهم السيئ لدى الطالب وانعدام المحيط المشجع له .

تبين أن نسبة 48.8% من الطلبة رسبوا ولعل هذه النسبة عالية وترجع إلى المشاكل التي تواجه الطلبة في حياتهم اليومية والدراسية.

## التحليل :

لقد تبين من خلال هذه الدراسة الميدانية أن العوامل المؤثرة في أداء الطلاب على المستوى التعليمي راجع إلى عدة أسباب نذكر من بينها :

1 -أسباب ذات طبيعة طلابية.

2 -أسباب ذات طبيعة عائدة للقائمين على التدريس.

3 -أسباب ذات طبيعة عائدة للنظام التربوي القائم.

**السبب الأول :** ذو الطبيعة الطلابية إلى عدم انتظام الطلبة ومواظبتهم على الدراسة وعدد الراسبين ونسبتهم ( المعيدين ).

**السبب الثاني :** ضعف كفاية المدرسين وأساليب التدريس وما يترتب على ذلك من ضعف أساليب تأهيل المدرسين.

**السبب الثالث :** ضعف أجهزة النظام التربوي من تخطيطية وإدارية وفنية

تتطلب الدراسة الحصول على البيانات الرقمية الإحصائية ، لابد من البيانات الرقمية الإحصائية التالية :

1 -عدد الطلبة الناجحين.

2 -عدد الطلبة المعيدين.

3 - عدد الطلبة المتسربين.

4 - عدد الطلبة المتفوقين.

5 - عدد الطلبة المحولين .

### إحصائيات المدرسين وتناول النقاط التالية :

- 1 -إعداد مدرسي الكلية والسبب لدارس و مدرس.
- 2 -الكفاءات العلمية المطلوبة توافرها في المدرسين وما هو متاح منها فعليا.
- 3 -أعمار المدرسين واثر السن على نوعية التدريس.
- 4 -تأهيل المدرسين والخبرات الضرورية.
- 5 - عدم تأهيل المدرسين بيداغوجيا .

### إحصاءات حول النظام التربوي

- 1 -أجهزة التخطيط اللازمة.
- 2 -الأجهزة الإدارية وما هو مطلوب توفره كأجهزة الإشراف والمتابعة.
- 3 -طبيعة الأنماط التسييرية من مركزية ولا مركزية.
- 4 -إعداد الإداريين المتواجدين ونوعيتهم.

## 5 -مستويات التعليم .

بناءا على المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة ، يمكن استنتاج ما يلي :

- 1 - الأسلوب لا يقوم على تنمية الفكر ، يغلب عليه التلقين
- 2 - انصراف الطلاب عن القراءة و دخول المكتبات.
- 3 - عدد لطلاب كبير من الصعب على الأستاذ متابعتهم و الإشراف عليهم.
- 4 - المسائل الأكاديمية تتداخل مع المسائل النفسية و التربوية ، وان من أهم أسباب هو التدني و فقدان سنين أو ثلاثة من عمر الطالب في مرحلة الجذع المشترك.
- 5 - ضعف الطالب في اللغة الأجنبية يجعله لا يستفيد من المراجع الأجنبية.
- 6 - حصر تقييم الطالب في الامتحان آخر السنة الواجب أن التقييم مستمر عبر أعمال السنة.
- 7 - تحتاج المناهج الجامعية إلى إعادة النظر فيها و تطويرها.
- 8 - معرفة رأي الطالب حول المنهج المدروس وأداء الأساتذة.
- 9 - عدم وجود مشرفين لمراقبة أداء الطلاب حتى الممتازين منهم.

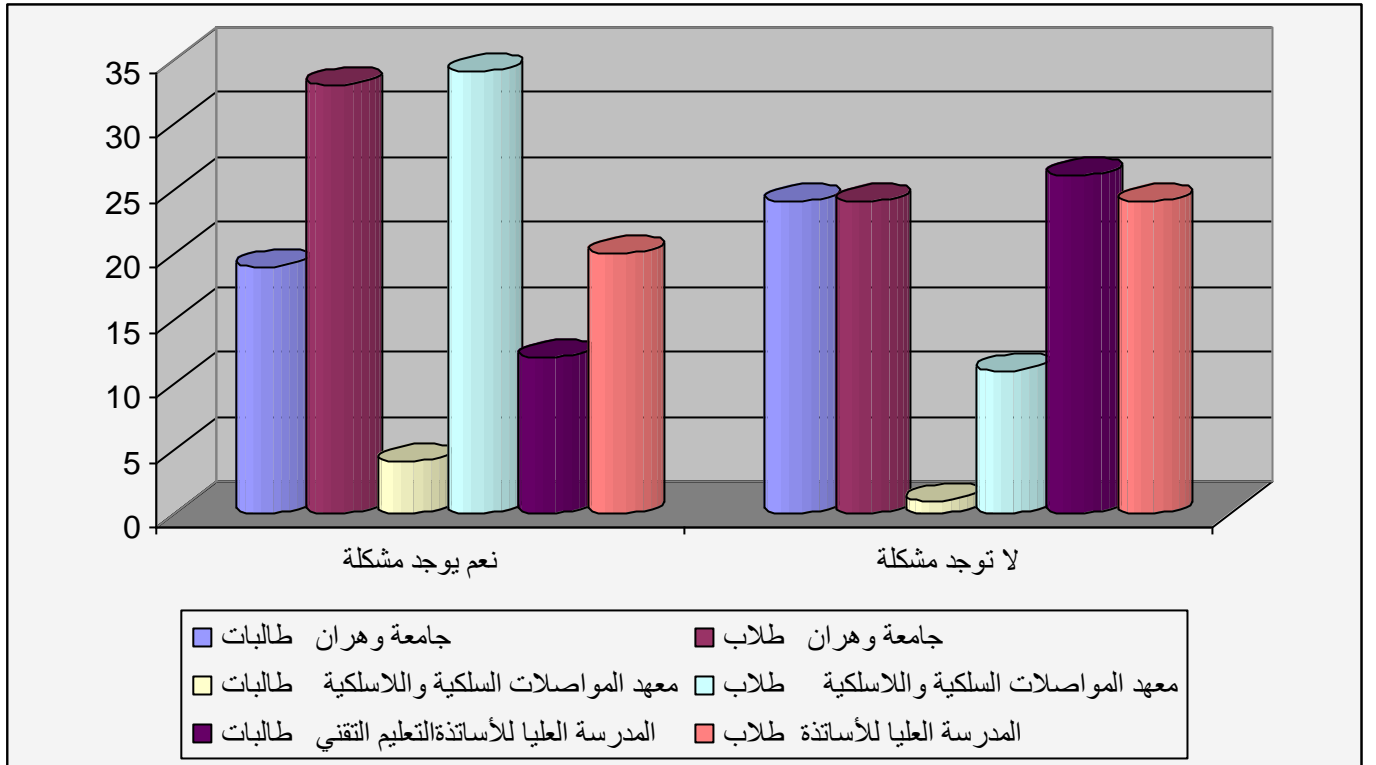


جداول إضافية حول المشاكل التي تواجه الطلبة في الكليات :

جدول رقم (11) مشاكل تتعلق بالمواصلات :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		مشكلة المواصلات
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%57.2	143	23	40	01	26	29	24	نعم يوجد مشكلة
%42.8	107	15	22	04	19	14	33	لا يوجد مشكلة
%100	250	38	62	05	45	43	57	الجموع

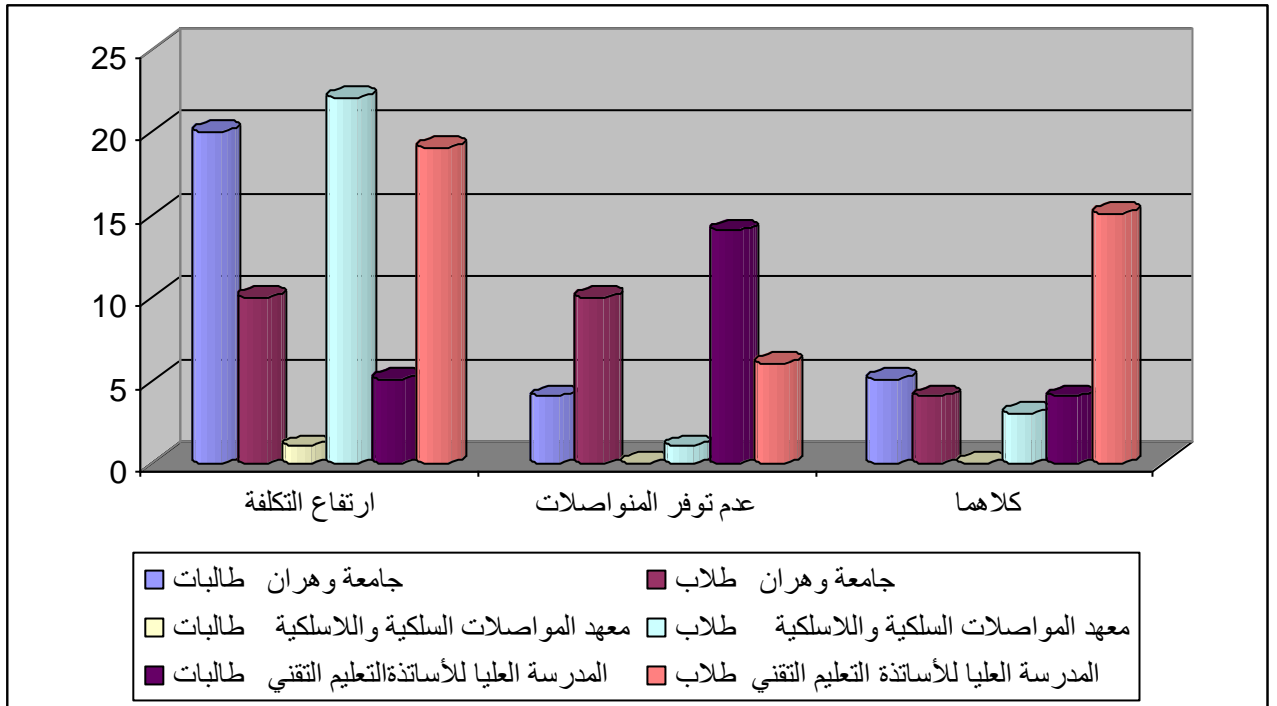
\*- مشاكل المواصلات :



جدول رقم (12) طبيعة مشكلة المواصلات :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		طبيعة مشكلات المواصلات
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%53.84	77	05	19	01	22	20	10	ارتفاع التكلفة
%24.47	35	14	06	00	01	04	10	عدم توفر المواصلات
%21.67	31	04	15	00	03	5	4	كلاهما
%100	143	23	40	01	26	29	24	المجموع

\*- طبيعة مشكل المواصلات :



وعن طبيعة مشكل المواصلات تتلخص في ارتفاع التكلفة حيث تتمثل في %53.84

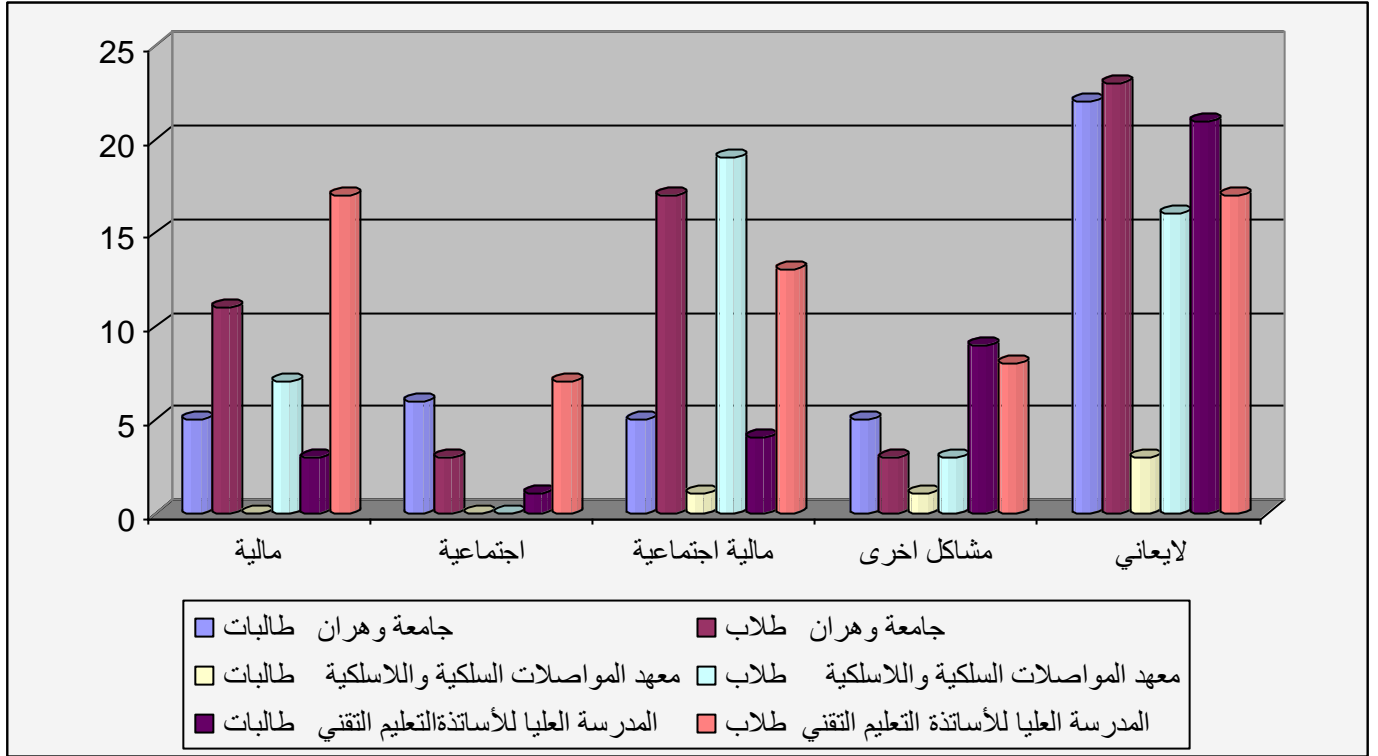
ولعل هذه النسبة عالية التي تواجه الطلبة في حياتهم اليومية والدراسية و %24.7

عدم توفر المواصلات .

جدول رقم (13) طبيعة المشاكل التي يعاني منها الطلبة :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		طبيعة المشاكل
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
17.2%	43	03	17	00	07	05	11	مالية
6.8%	17	01	07	00	00	06	03	اجتماعية
23.6%	59	04	13	01	19	05	17	مالية اجتماعية
11.6%	29	09	08	01	03	05	03	مشاكل أخرى
40.8%	102	21	17	03	16	22	23	لا يعاني
100%	250	38	62	05	45	43	57	المجموع

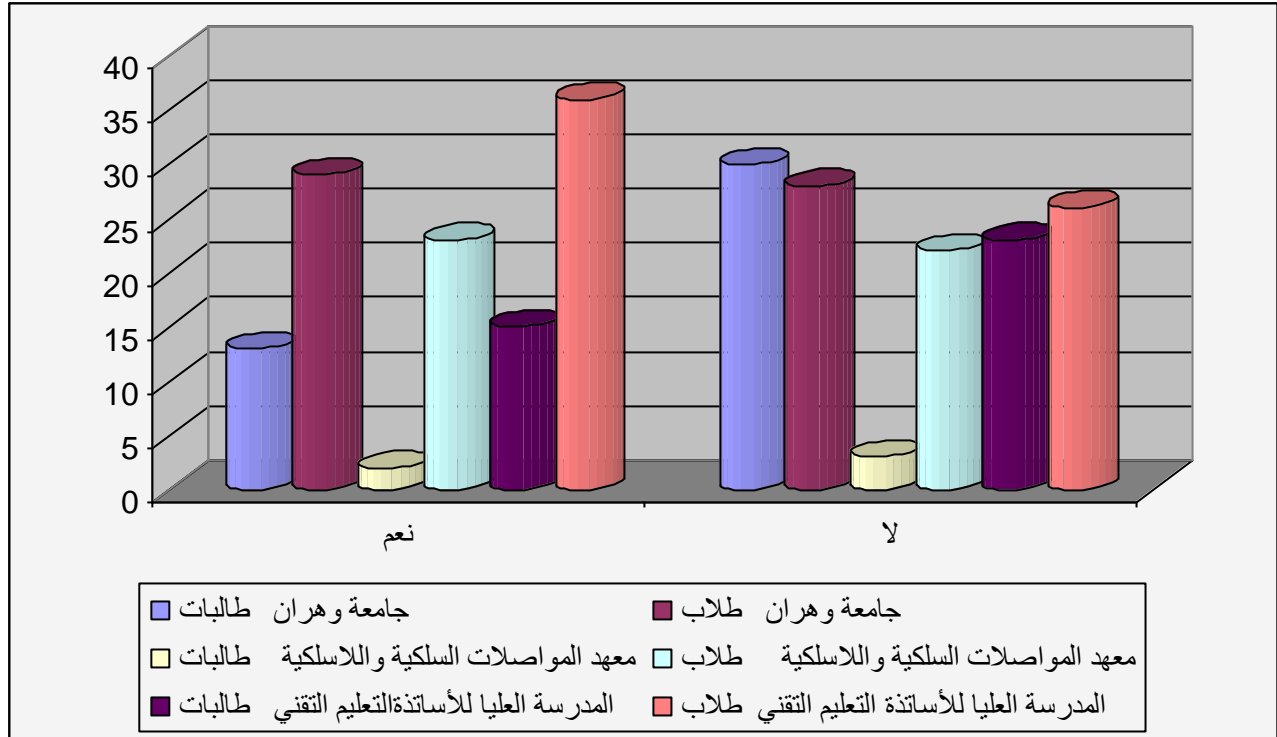
\*- المشاكل التي يعاني منها الطلبة :



جدول رقم (14) مدى اعتماد الطالب الجامعي في تمويل دراسته على نفسه :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		الاستقلال المالي
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%52.8	132	23	26	03	22	30	28	لا
%47.2	118	15	36	02	23	13	29	نعم
%100	250	38	62	50	45	43	57	المجموع

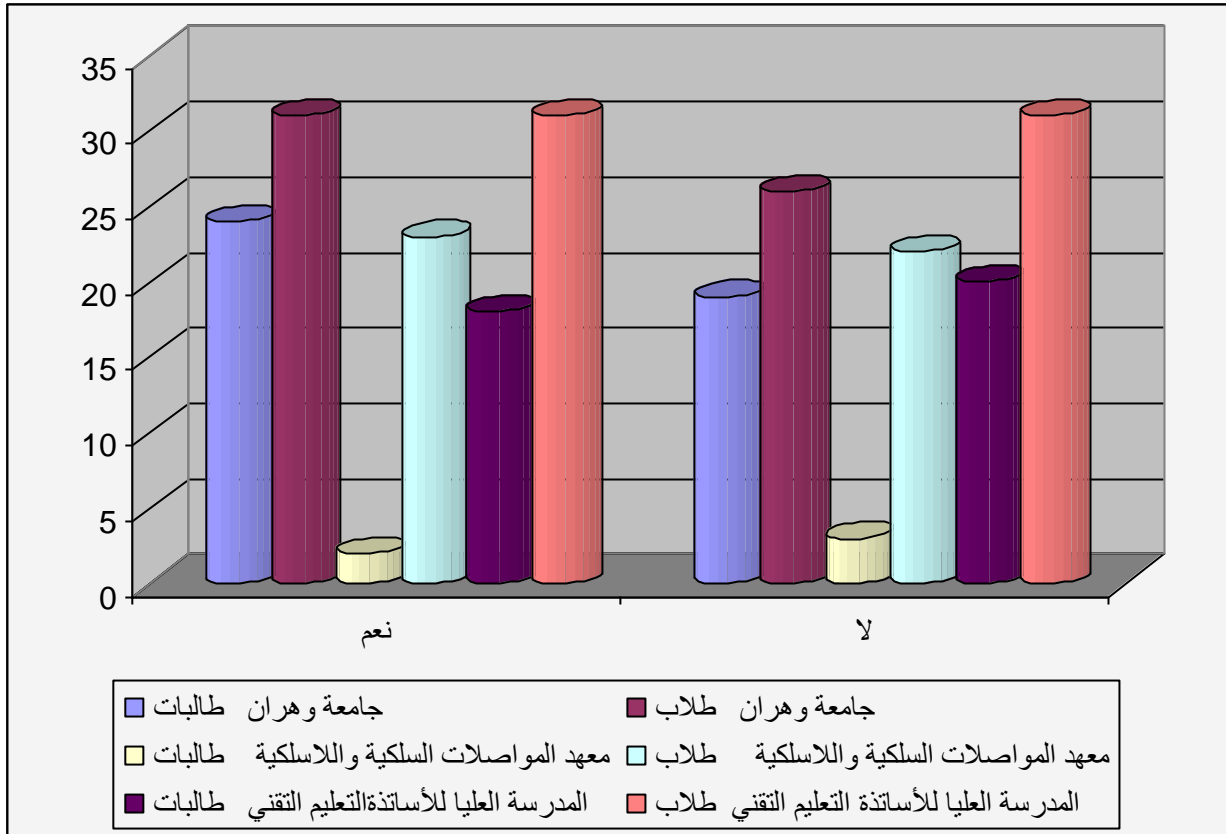
\*. مدى اعتماد الطلبة في تمويل دراستهم :



جدول رقم (15) مدى تخصيص غرفة مستقلة للطالب في البيت :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		غرفة مستقلة
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%51.6	129	18	31	02	23	24	31	نعم
%48.4	121	20	31	03	22	19	26	لا
%100	250	38	62	05	45	43	57	المجموع

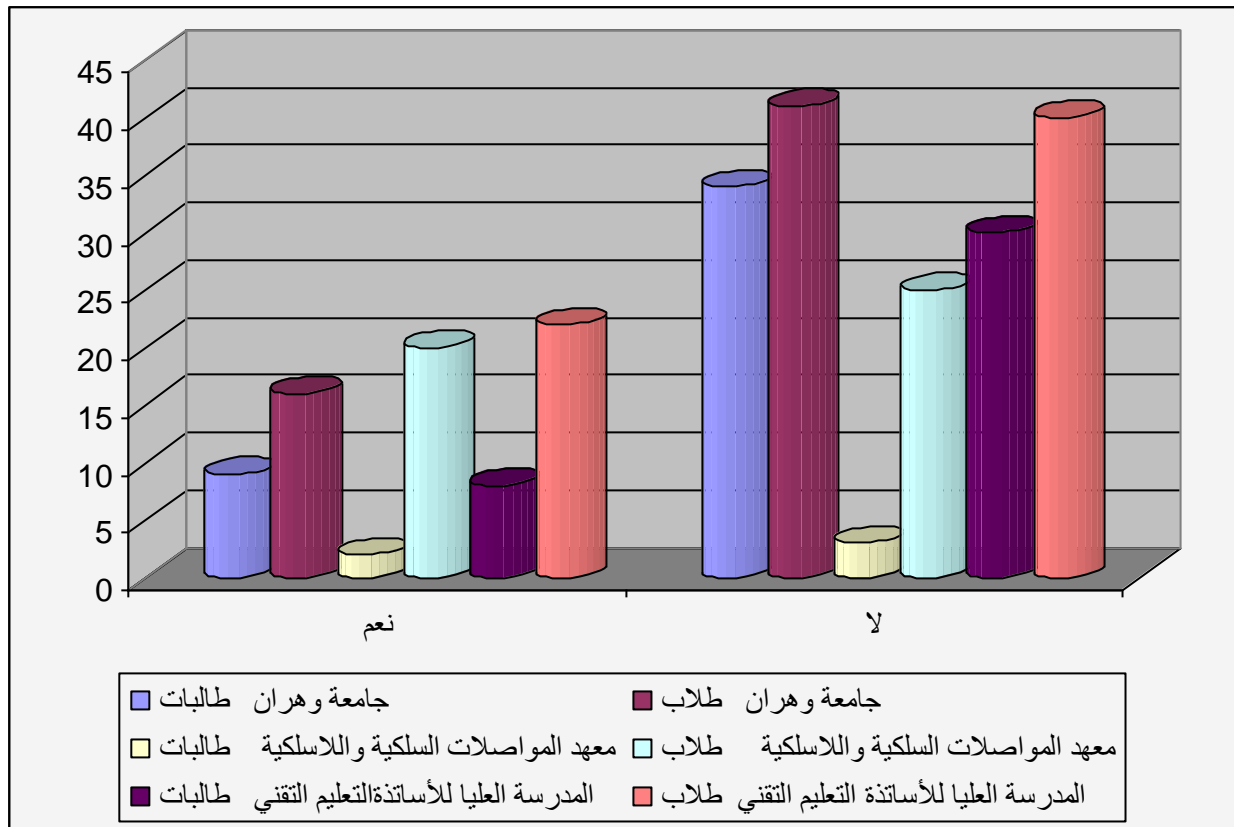
\*- مدى تخصيص غرفة مستقلة للطلبة :



جدول رقم (16) مدى معاناة الطالب من مشاكل معيشية :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		جامعة وهران		مشاكل معيشية
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%30.8	77	08	22	02	20	09	16	نعم
%69.2	173	30	40	03	25	34	41	لا
%100	250	38	62	05	45	43	57	المجموع

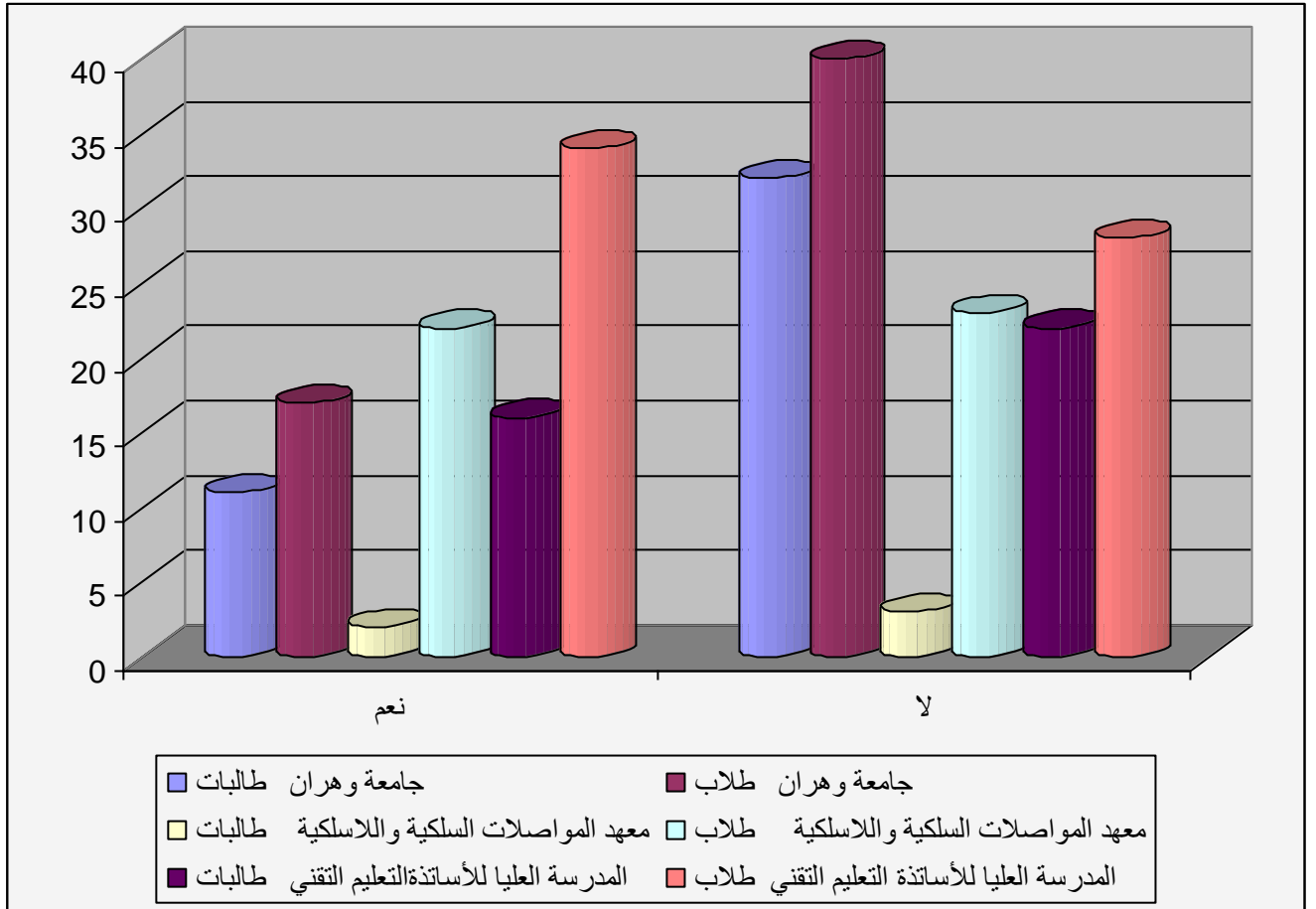
\*- مدى معاناة الطالب من مشاكل معيشية :



جدول رقم (17) معاناة الطلبة من مشاكل مالية تتعلق بدفع المصاريف الدراسية :

الإجمالي		المدرسة العليا للأساتذة		معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية		جامعة وهران		مشاكل مالية
النسبة	العدد	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
%48.8	102	16	34	02	22	11	17	نعم
%51.2	148	22	28	03	23	32	40	لا
%100	250	38	62	05	45	43	57	المجموع

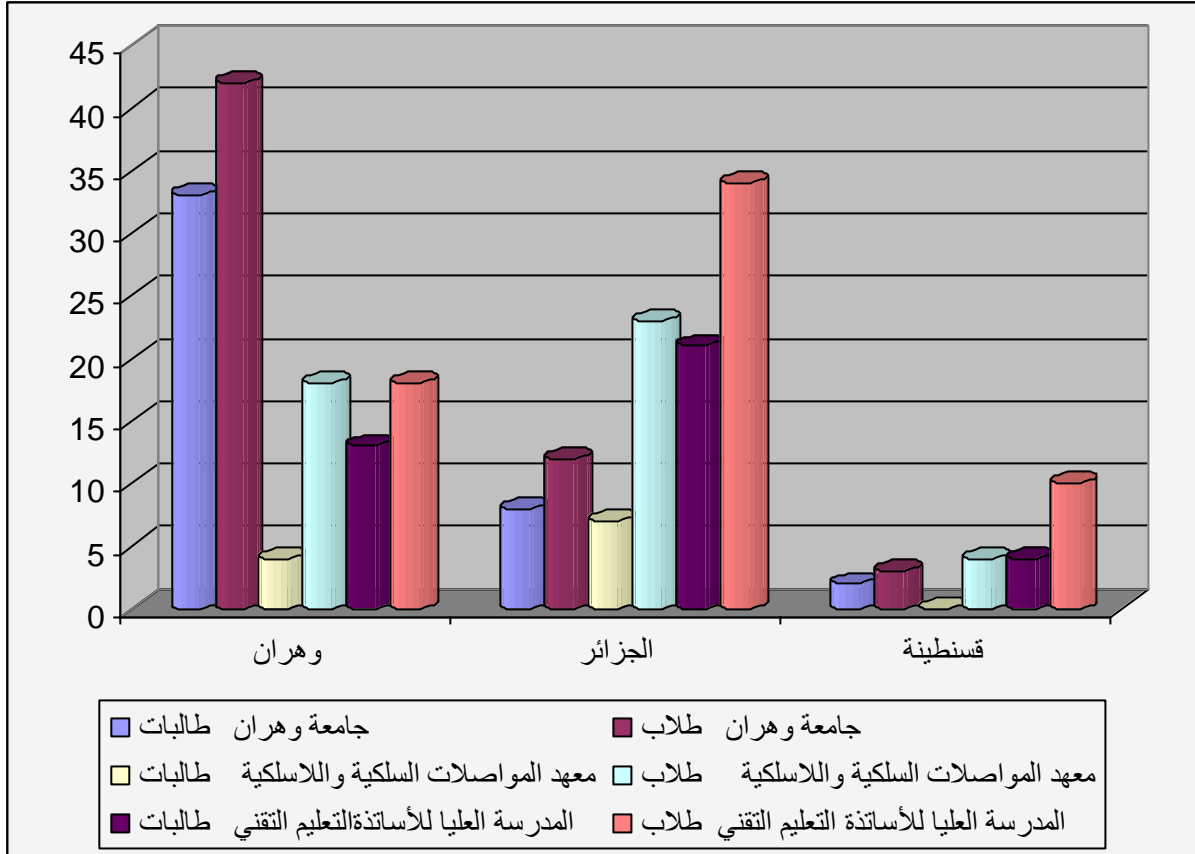
\*-معاناة الطلبة من مصاريف الدراسة :



جدول رقم (18) الجامعة التي يفضل الطالب الدراسة فيها :

الجامعة	جامعة وهران		معهد المواصلات السلكية واللاسلكية		المدرسة العليا للأساتذة		الإجمالي	
	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	العدد	النسبة
وهران	42	33	18	04	18	13	128	%51.2
الجزائر	12	08	23	07	34	21	99	%39.6
قسنطينة	03	02	04	00	10	04	23	%9.2
المجموع	57	43	45	05	62	38	250	%100

\*- الجامعة التي يفضل الطلبة الدراسة فيها :

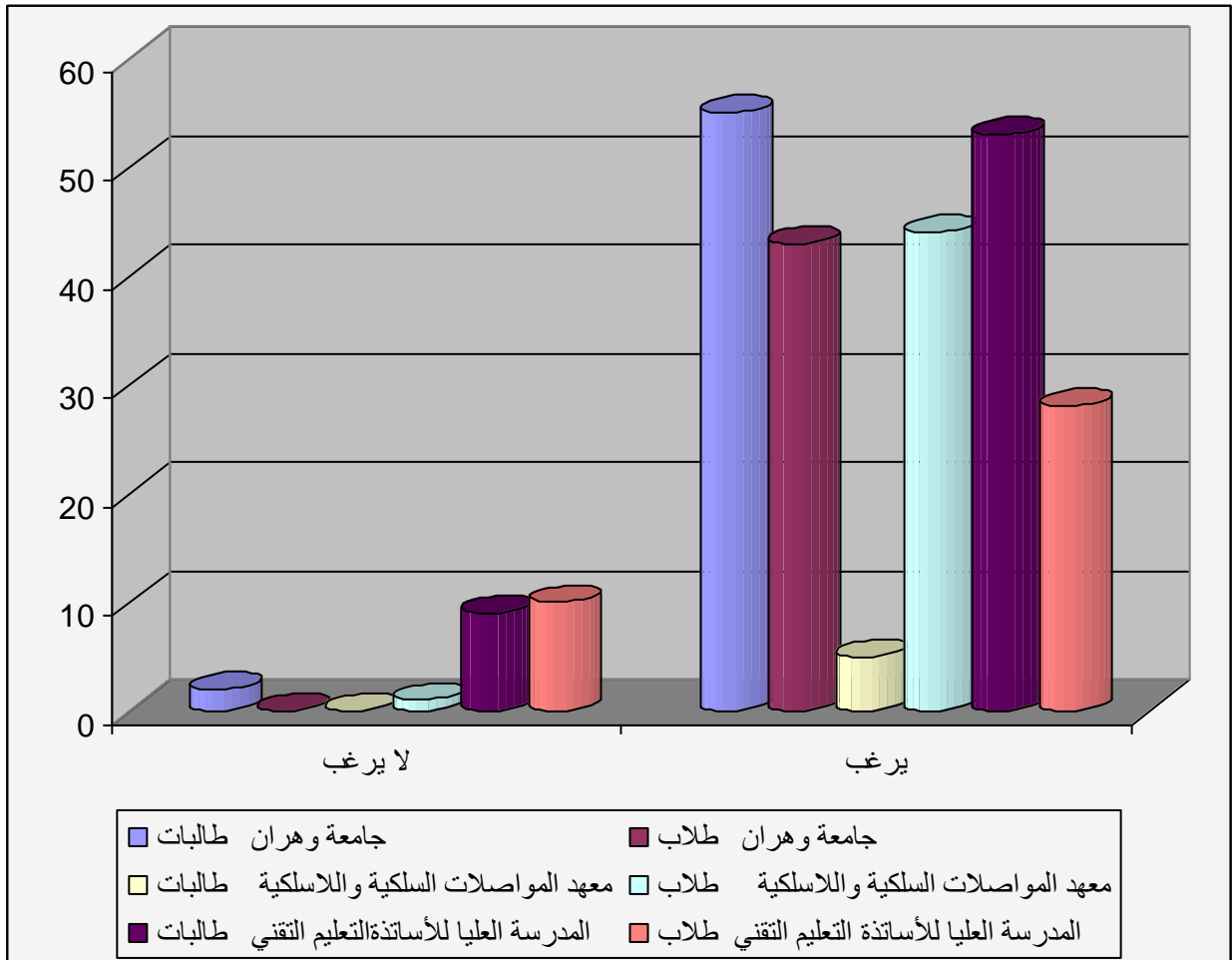




جدول رقم (19) رغبة الطلبة في إتمام دراسة الماجستير في الجامعات المختلفة حسب الجنس :

الرغبة في إتمام الدراسة	جامعة وهران		معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية		المدرسة العليا للأساتذة		الإجمالي	
	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	العدد	النسبة %
لا يرغب	00	02	01	00	10	09	22	8.8%
يرغب	43	55	44	05	28	53	228	91.2%
المجموع	43	57	45	05	38	62	250	100%

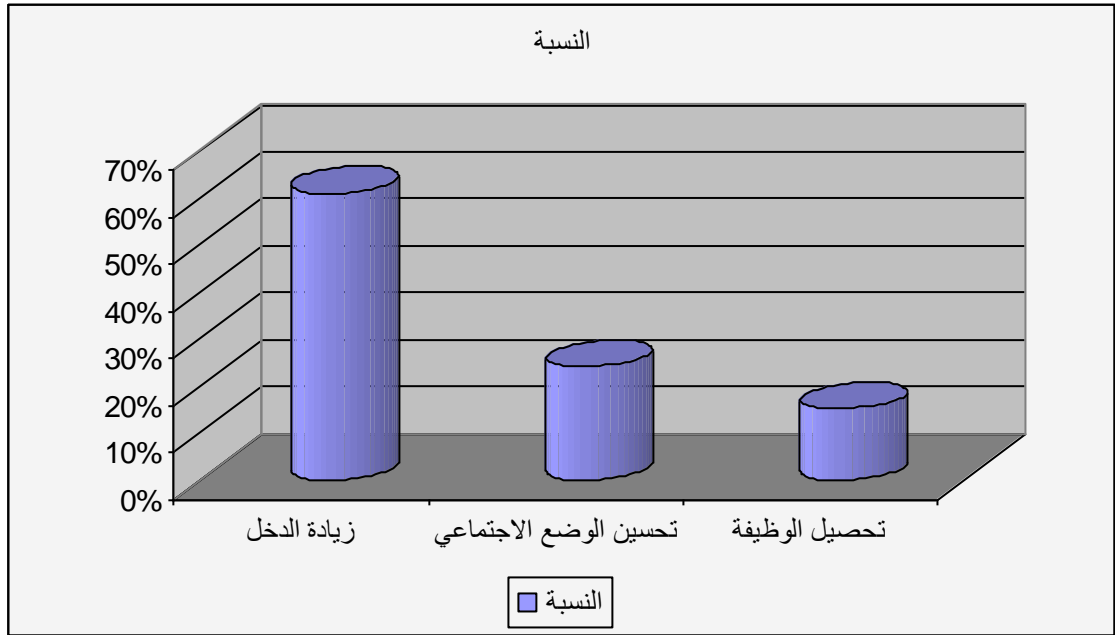
\*- رغبة الطلبة في إتمام شهادة الماجستير :



جدول رقم (20) الهدف من إكمال الدراسات العليا :

الهدف	العدد	النسبة
زيادة الدخل	151	%60.4
تحسين الوضع الاجتماعي	61	%24.4
تحصيل الوظيفة	38	%15.2
المجموع	250	%100

\*- الهدف من إكمال الدراسات العليا :



## التعليق :

من خلال دراستنا لبعض مشاكل التي يعاني منها الطلبة نستنتج أن غالبية الطلاب يعانون من مشكلة المواصلات ، أما عن طبيعتها فهي تختلف من طالب إلى آخر.

غير أن الجامعات الجزائرية قامت بالاهتمام بطلابها على مختلف طبقاتهم ، فقامت بتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية بالإضافة إلى النقل والإيواء على مستوى الأحياء الجامعية ، كما أن التعليم العالي مجاني في الجزائر على جميع الفروع ، غير أن كل هذه التدابير لم تأت بعد بفائدة ، ولم تؤد إلى خلق روح جامعية صحيحة .

## خـلاصة:

لقد اهتمت الجامعات الجزائرية برعاية طلابها على اختلاف طبقاتهم ، فوفرت لهم الخدمات الاجتماعية والصحية ، وعملت على إسكان الغرباء منهم في الأحياء الجامعية ، كما أن التعليم العالي مجاني في الجزائر على جميع الفروع ، غير أن كل هذه التدابير لم تأت بعد بفائدة ، ولم تؤد إلى خلق روح جامعية صحيحة .

ولا ينبغي لنا أن نتصور أن إنشاء فروع الدراسات العليا ومراكز البحث العلمي في جامعتنا كافي للإبداع والاختراع ، فلا يكفي إذن أن يشتمل نظام الجامعة على منح الطلاب شهادة الماجستير أو شهادة الدكتوراه وسيلة للتقدم العلمي ، وإنما ينبغي أن تكون الرسائل التي يعدها الطلاب بإشراف أساتذتهم مشتملة على الإنتاج المبتكر .

لقد تقدمت أقسام الدراسات العليا تقديماً محسوساً حتى خرجت خلال السنوات الأخيرة أعداد كبيرة من الطلاب يتفاوتون في القدرة على البحث العلمي تفاوتاً كبيراً ، ولكن مستوى الرسائل التي كتبوها في مستوى فروع التخصص لا يقاس بمستوى الرسائل التي تجيزها الجامعات الغربية ولميل الأساتذة إلى التيسير والتسهيل أثراً في ضعف مستوى الرسائل .

وأداء الطلاب وطرق التدريس له أثر عميق في تقوية الميل إلى البحث العلمي ، فإن مناهج التعليم إذا كانت ملائمة لحاجات المجتمع ، متماشية مع التطور العلمي ، متفقة مع الأسس الفنية والتربوية ، أدت إلى إعداد طلاب يدركون حدود المعلوم والمجهول ، وكذلك طرق التدريس فإنها إذا كانت مثيرة للاهتمام باعثة على الفعل

مبنية على النشاط أدت إلى تكوين عقول مولدة ، ومن شروط المناهج الصحيحة أن تكون متصلة بعضها ببعض ، فان انفصال مناهج التعليم العالي على مناهج التعليم الثانوي وفقدان التنسيق بينهما يجعلان طلاب التعليم العالي اقل تفهما للموضوعات التي يدرسونها فلا بد من تنسيق مناهج التعليم وإصلاح طرق التدريس في مختلف المراحل ولا بد من الاتصال بين جهاز التعليم الثانوي وجهاز التعليم الجامعي حتى لا يسير كل منهما في اتجاه مضاد للأخر .

## الخاتمة العامة :

انه من المسلم به أن مقاييس قوة الأمم وتقدمها يقاس بما تملكه وتدخره من معلومات في كل مجال من مجالات الحياة ، ويعيش العالم الآن عصر المعلومات وذلك بحكم ما يملك وما ينتج من معلومات ، لقد حدث تقارب واندماج بين مختلف أجزاء العالم ، حتى بات البعض يتحدث عن القرية العالمية .

فالتطور والتقدم العلمي يمثل أساسيات النمو كما تمثل التقلبات الاقتصادية والاجتماعية مجموعة من الضغوط المستمرة على المنظمات ، ويتضمن التغيير التدخل الإنساني المستنير للتكيف مع المتغيرات بهدف موازنة أساليب التسيير من طرق وهياكل ومفاهيم وقيم لتلبية احتياجات النمو ولمواجهة الضغوط التي تفرضها العوامل البيئية ومن تم تكون المنظمة قادرة على إحداث التغيير ببرامج مخططة تتكيف بسرعة مع المتغيرات المتوالية والبيئة المحيطة وتتجه إلى تسيير متطور .

وبهذا المفهوم قد أصبح التغيير لغة الساعة في الهيئات والمنظمات ، فالتسيير في مس الحاجة إلى تطبيق مفاهيم ومناهج و مداخل التغيير والتشخيص المستمر المنتظم لواقع المنظمة .

إن التطورات الهامة في تسيير المنظمات في العقود الثلاثة الأخيرة هو بروز أهمية تسيير الموارد البشرية بعد أن رفعت أهمية الدور الإنساني الذي يلعبه إلى جانب الدور الفني والتصوري والإداري ، يمكن لكثير من المشكلات الرئيسية في تسيير لمنظمات سواء كانت منظمات سوقية أو منظمات غير سوقية والتي هي

مشكلات إنسانية بالدرجة الأولى بمعنى آخر أن غالبية التحديات الرئيسية التي تواجه منظمات اليوم هي تحديات إنسانية .

ولاشك أن هناك اتفاقا بين الكتاب والأكاديميين والباحثين والدارسين و رجال الأعمال وتنفيذيين على أن التسيير الفعال للموارد البشرية في المنظمة يكون لها تأثير كبير على قدرة المنظمة على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها و أدائها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد سواء على مستوى المحلي أو المستوى العالمي .

إن النظام التعليمي لأي دولة هو الصناعة الرئيسية لها إذ أن المدخلات هي الأرض و رأس المال و المدخلات والمخرجات هي النتائج في شكل تعلم ونمو شخصي للطلاب ، ونمو وتطوير المعرفة والخدمات العامة المصاحبة لها ومن خلال هذه المخرجات يكون للنظام التعليمي تأثيراته على المجتمع .

أصبح الهدف من التعليم هو الارتفاع الاجتماعي ، وهناك علاقة بين التعليم وسوق العمل فلا بد من وجود توازن بين سوق العمل ومخرجات التعليم العالي حتى يتوازن عدد الخريجين مع عدد الوظائف ولكن حدث الخلل حيث أصبح عدد الخريجين اكبر من عدد الوظائف.

إن التعليم الجامعي المعاصر هو ذلك التعليم الكفيل بان يستخلص المعلومات الحية القادرة على التأثير وان جوهر التعليم الجامعي هو نقيض التعليم القائم على التلقين.

يقوم التعليم على الإبداع وآلية أساسية و فن الانتقاء وفن التحليل والتركيب بل هو فن اكتشاف علاقات بين ظواهر لا تبدو مترابطة ، وان البناء التركيبي الناجم عن اكتشاف هذه العلاقات نقطة انطلاق لفهم جديد يشكل رؤية جديدة.

إن التعليم العالي لا يعني مجرد جمع معلومات وإنما القدرة على الإبداع والتعامل مع المعلومات التي نكتسبها على الدوام .

تتصف تطورات العصر بالعمق والسرعة والشمول وتخشي جامعتنا ان لا تستطيع اللحاق بهذه التطورات إذ هي أعدت خريجها على مستوى متطلبات العصر بمستوى أقل .

مما لاشك فيه أن مرحلة التعليم الجامعي من أهم المراحل إذ أنها الخلاصة التي يخرج بها الطالب للحياة العملية وهي التي تؤهله مهنيا ووظيفيا وبناءا على ذلك فلا بد أن يكون الطالب الجامعي على درجة من التمكن من تخصصه.

إن رجال الجامعة يمثلون مراكز القوة في الاقتصاد العصري وإذا ذكروا لا بد من ذكر العلماء وإذا ذكرت التكنولوجيا والإبداع والاختراع والأداء الجيد في مجالها لا بد من ذكر العلماء وإذا ذكر كل هؤلاء فلا بد من ذكر الجامعة.

إن الجامعة لا تكون بالمباني ولا بالاسم فقط فالجامعة مواصفات لا بد أن تتوفر فيها وهذه المواصفات ليس بالضرورة أن تتوفر بالدول الغنية فقط ، فهناك دول غنية بها



جامعات و ليست بجامعات وان رسالة الجامعة هي تمكين الطلاب من التمكن العلمي وإجراء البحث العلمي .

إن عقول الطلاب لا بد أن تكون الجامعة هي المجال الحي الذي تتفاعل فيه.

إن الملاحظة العامة التي نريد أن نظهرها من خلال هذا البحث أن ما تطرقنا إليه في جانب النظري قد وجدنا أثره متجسد في الواقع الجزائري ولكن مع وجود بعض الفروقات وهذا أمر طبيعي .

إن التكاليف والنتائج لا يمكن قياسها في الإطار المالي فحسب، فالتكاليف مرتبطة برأس المال والعمل والخدمات يمكن حسابها بالقيمة النقدية، في حين يصعب حساب وقت الطلاب أو عدم رضا أولياء أمورهم عن النظام التعليمي بأي عملة نقدية كانت وفي الوقت نفسه النتائج يصعب قياسها في بعض الحالات مثل:

- نمو وتطور الفرد.

- تقدم المعارف والفنون وغيرها .

إن القياس الدقيق مازال في مرحلة البدائية، إن تطوير أي سياسات تعليمية أو تطوير التعليم يستلزم توافر معلومات متوافقة ومتكاملة تعكس بشكل متوازن الوضع القائم من هذه المناظير :

1- المنظور التعليمي لقطاع التعليم بتركيبه الهيكلي .

2- المنظور الاجتماعي الذي يعيش في قطاع التعليم .

3- المنظور الثقافي الذي يعكس ذاتية المجتمع بقيمته الحضارية وتقاليده وأصالته

الثقافية وتاريخه.

4- المنظور الفني الاقتصادي الذي يوجه قرارات تطوير التعليم وإصلاحه وتجديده

في ضوء معايير الاقتصادية .

والمواقع يثير التساؤل ماذا نفعل في ظل العولمة والمعلومات ، لا يوجد أمامنا

إلا التعليم وتطويره أسوة بما تفعله الدول المتقدمة ، كما قال كلينتون عندما جاء إلى

الحكم " نريد أمة من الطلاب " .

## قائمة المؤسسات المستوجبة:

1- جامعة وهران

2- معهد المواصلات السلكية واللاسلكية بوهران

3- المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني بوهران

## استبيان حول العوامل المؤثرة في أداء الطالب:

1- السن : الجنس :

2- الحالة الاجتماعية: عدد الأبناء إن وجد :

3- مكان السكن : المدينة :

4- الجامعة: الكلية :

5- التخصص : المستوى :

6- المعدل السنوي : هل رسبت في بعض المقاييس :

7- عدد المقاييس التي رسبت فيها: ما هي مدة حصص المقاييس:

8- عدد الساعات التي تغيبت فيها :

9- هل الطالب مستقل مالياً :

إن كانت الإجابة بنعم : كم الدخل : إن كنت تعمل: ما مجال العمل:

إن كانت الإجابة بلا : من الممول :

10- هل أنت جزء من الأسرة : كم عدد الأسرة :

11- هل لك غرفة مستقلة : أم لك بيت مستقل :

12- هل تواجه مشكلة في دفع المصاريف: أم في تكاليف المعيشة :

13- هل تواجه مشكلة في كفاءة أداء المدرسين :

14- هل تشعر أن لعملية الإرشاد تؤثر على أدائك : وفي أي اتجاه :

15- هل هناك مشكلة في المواصلات :

السبب : ارتفاع تكاليف المواصلات : عدم توفر المواصلات :

16- هل تعاني من مشكلة

السبب : نواحي اجتماعية : اقتصادية : نفسية : غير ذلك :

17- هل تعتقد بتوفر فرصة عمل عند التخرج : وهل يحفزك ذلك على

التحصيل :

18- هل تعتقد أن ارتفاع المعدل يساعد في تحصيل فرصة العمل :

وهل يحفزك ذلك على التحصيل :

19- ما هي الأسباب المعوقة للأداء والتحصيل في الجامعة من وجهة نظرك

20- لماذا اخترت الدراسة في جامعتك :

21- لماذا اخترت الدراسة في الكلية التي تدرس بها:

22- هل الدراسة جعلتك تتخلى عن فرصة عمل متاحة أم لا ؟

نعم : لا :

23- هل تعتقد أن الاختلاط بين الطلاب له أثر على التحصيل العلمي

له أثر سلبي : أثر إيجابي :

لا أثر له :

24- هل تفضل أن بدرسك مدرسة أم مدرس ؟ مدرسة: مدرس:

25- هل تعتقد أن هناك مجال لاستيعاب جميع الخريجين من الجامعات الجزائرية:

نعم : لا :

26- إن كانت الإجابة لا : أين تتوقع استيعاب هؤلاء الخريجين :

27- هل لديك رغبة في استكمال الدراسات العليا ؟ نعم : لا :

28- إن كانت الإجابة نعم ، فالهدف هو (يمكن اختيار أكثر من نقطة) :

تحسين الدخل: المكانة الاجتماعية : سهولة  
التوظيف :

29- إن كانت الإجابة لا فالسبب يرجع إلى :

30- لو توفرت الدراسات العليا لك في الجزائر هل تفضل الدراسة في

وهران : الجزائر العاصمة : البلاد العربية :  
البلاد الأجنبية

31- إذا رغبت في الدراسة في البلاد الأجنبية فهل تستطيع توفير التكاليف الدراسية :

نعم أستطيع : منحة دراسية : لا أستطيع:

32- لو رغبت في الدراسة في الجزائر وتوفرت لك الفرصة ، فهل تفضل الدراسة

في :

وهران : الجزائر: قسنطينة:

إن أمكن اذكر السبب :

33- هل تعتقد أن السوق في وهران يحتاج إلى مزيد من خريجي الدراسات العليا :

نعم : لا:

34- ما هو مجال النقص حسب اعتقادك

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### ■ الكتب :

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي \* استراتيجيات وعمليات الإدارة\* مكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2002 .
2. إبراهيم عبد الهادي المليجي ، استراتيجيات وعمليات الإدارة المكتب الجامعي الحديث إسكندرية 2002.
3. احمد رشيد – اختراع الحكومة – مكتبة النهضة القاهرة – 1996 -
4. إسماعيل صبري مقلد ، دراسة في الإدارة العامة – دار المعارف - القاهرة 1973 .
5. أنطوان حبيب رحمة ، اقتصادية التعليم ، منشورات جامعة دمشق 2003.
6. أوجيني مدنات ، برزة كمال مجدلاوي ، الإشراف التربوي لتعليم أفضل ، عمان 2002
7. برانت دافيز / ليندا ليسون – الإدارة المدرسية في القرن 21 ترجمة السيد عبد العزيز البهواتي 2004 .
8. بوفلجة غياط ، التربية ومتطلباتها ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993.
9. تأليف مارجريت بريدي – رون جلاتر – روزاليند ليغاسيس ، ترجمة بهاء شاهين ، مجموعة النبل العربية 2006 ، الإدارة التعليمية ، الإستراتيجية الجودة ، الموارد .
10. الجليلي عبد الرزاق ، نحو إدارة تربوية أفضل ، مجلة التربية العدد 1 ، 1988.



11. جمال نوير و شاكر محمد فتحي و همام بدر اوي زيدان ، مقدمة في إدارة المدرسة ،  
الجيزة ، مركز التنمية البشرية والمعلومات 1991 .
12. جميل صليبة ، مستقبل التربية في العالم العربي ، مكتبة الفكر الجامعي ، منشورات  
عويادات بيروت لبنان ، 1967 .
13. حسن مختار حسين سليم – إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مكتبة بيروت  
2007 ، القاهرة .
14. حسين حمادي – إدارة النظم – الطريق إلى القرن الواحد والعشرين – القاهرة – مكتبة  
عين شمس 1977 .
15. خالد الرحيم الهثي – إدارة الموارد البشرية – لحامد الأردن 2000 .
16. خالد عبد الرحمن الهشي - إدارة الموارد البشرية – مكتب الحامد عمان – 2000
17. خالد عبد الرحيم الهشي – دار ومكتبة الحامد – عمان 2000 .
18. د. جاسم الصميدعي بشير علاق عباس – أساسيات التسويق الشامل المتكامل – دار  
المنهاج للنشر والتوزيع 2002 .
19. د/ سليم الحسنه ، طرائق التدريس العلوم الاقتصادية والتجارية ، منشورات جامعة  
دمشق . ، 1998 .
20. د/ احمد حسين الرفاعي مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية اقتصادية ( كان دار وائل  
للنشر والتوزيع 1998 ) .
21. رداح الحطيب ، د/ وجيه الفرخ ، د/ أحمد الحطيب ، الإدارة والإشراف التربوي ، دار  
الأمل دمشق ، ، 2000 .
22. سمير احمد عسكر ، أصول الإدارة ، دبي ، دار القلم 1987 .
23. سيد محمود المداري ، الإدارة العامة ، مطابع النقدي .

24. شاكرا فتحي احمد ، إدارة المنظمات التعليمية ، رؤية معاصرة للأصول العامة – دار المعارف القاهرة - 1996.
25. شاكرا محمد فتحي احمد – إدارة المنظمات التعليمية – دار المعارف القاهرة.
26. شاكرا محمد فتحي احمد ، إدارة المنظمات التعليمية ، دار المعارف القاهرة 1996.
27. صالحة سنقر ، تطور التعليم العالي في سوريا وتوجهاته المستقبلية ، وزارة التعليم العالي، ج.ع.س.
28. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي 2005، دار الجامعة الإسكندرية.
29. عبد الحكم احمد الخزامي – المنظمات والتغيير بين المدير والخبير – مكتبة ابن سينا القاهرة .
30. عبد الحميد بهجت فايز، الإدارة العامة مطبعة الإيمان 1986 .
31. عبد الحميد فهمي وآخرون، مرجع سبق ذكره.
32. عبد الغفار حنفي ، و عبد السلام أب قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 1992 .
33. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب القاهرة ، 2001.
34. علي محمد عبد الوهاب وآخرون ، الإدارة العامة و الأسس العلمية وتجارب التطبيق دار الحريري 1996
35. علي محمود المبيض وآخرون ، الإدارة العامة كلية التجارة- جامعة عين شمس 2007
36. عمر محمد خلف ، أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية، منشورات ذات السلاسل الكويت.
37. الغنام محمد احمد ، الأزمة الإدارية في التعليم في البلاد العربية ، اليونسكو العدد 1 ، 1977.
38. فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ، دار المعارف القاهرة ، 2006.

39. فؤاد القاضي ، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، دار المعارف 2006 .
40. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة جامعة عين شمس 2006.
41. فاتن احمد أبو بكر -تطور الإدارة المفتوحة – أحرار للنشر – 2000 .
42. فاتن احمد أبو بكر -نظم الإدارة المفتوحة – ايتراك للنشر 2001 .
43. فرجاني نادر ، تعقيبه على ورقة حسن كريم بعنوان مفهوم الحكم الصالح – كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية – مركز دراسات الوحدة العربية – بيروت ديسمبر 2004.
44. كريم حسن - مفهوم الحكم الراشد – مجلة المستقبل العربي – العدد 309 – نوفمبر.
45. كمال بربر – إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للدراسات لبنان – 2000.
46. مؤيد سالم ، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر 2000 ، عمان .
47. مؤيد سعيد السالم، د/ عادل حرشوش صالح إدارة الموارد البشرية ( بغداد مطبعة الاقتصاد 1991).
48. مؤيد سعيد ساغ – نظرية المنظمة الهيكل والتعميم – دار وائل للنشر 2000
49. ماهر أبو المعاطي علي، إدارة المؤسسات الاجتماعية.
50. محمد بن سلمان الضبعان ، دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي – إدارة البحوث والدراسات .
51. محمد خلف ، أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية .
52. محمد رشاد الحملاوي وحسين شرارة ، إدارة الإنتاج ، تصميم الإنتاجي ، الجزء الأول ، القاهرة ، مكتبة التجارة والتعاون ، 1983 .
53. محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة الحديثة ، جامعة القدس ، 2001.
54. محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة الحديثة ، جامعة القدس 2001.

55. محمد عوض الترتور ، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، عمان ، 2006
56. محمد عوض الترتور ، تطوير أداء هيئة التدريس في الجامعات العربية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن.
57. محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف ، مبادئ الإدارة ، النظريات والوظائف ، عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع 1989 .
58. محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها القاهرة ، عالم الكتب 1989.
59. مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مركز جامعة القاهرة 2001
60. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار وائل 2000.
61. موفق جديد محمد ، الإدارة العامة ، دار الشروق عمان 2000 .
62. موفق جديد محمد ، الإدارة العامة- هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج ، دار الشروق عمان 2000 .
63. نفيسة محمد باشري ، د/ مصطفى مصطفى كمال ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة 2001.

## ■ المجلات العلمية

1. د/ محمد إبراهيم مقداد ، د/ سالم عبد الله حلس ، العوامل المؤثرة في أداء الطلبة في الجامعات الفلسطينية ، مجلة شهرية بحثية متخصصة 1999/07/02 .
2. مجلة الإداري رقم 22 ، نوفمبر 1985..
3. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، 2005..
4. مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة م16ع2 ، 2002..

5. مركز التميز للمنظمات الغير الحكومية، تصنيف ورقم الوثيقة ( أدلة تدريبية)

عدد 7 ، 2007/07/17.

6. ملتقى التطوع العربي ، دليل تدريبي لإدارة الأداء ، بن نزار ، أكتوبر 2000..

### ▪ رسائل التخرج

- بويعقوب عبد الكريم: تسيير منظمة غير سوقية ، رسالة الماجستير 1997  
جامعة وهران.

### ▪ الأطروحات:

- د/ محمد عوض الترتور ، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات  
العربية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، دكتوراه أصول التربية ،  
عمان، الأردن 2006

### ▪ المقالات العلمية باللغة العربية

- د/ الأخضر عزي ، جامعة محمد بوضياف ، د/ غالم جليطي ، جامعة أبي بكر  
بلقايد تلمسان ، التنمية البشرية للحكم الراشد .

- سعد بن صالح الرويتع ، قياس الأداء في الوحدات الحكومية ، 2002/03/28  
، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

- إشكالية الديمقراطية في العالم العربي -2004 - Escwa -

## ■ التعليقات

- فرجاني نادر – تعقيبة على ورقة حسن كريم بعنوان " مفهوم الحكم الصالح
- " كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، المؤلف : جماعي – مركز
- دراسات الوحدة العربية ببيروت – ديسمبر 2004 ..

## ■ المراجع باللغة الأجنبية

### ➤ Les ouvrages :

1. Government And Development –World bank Washington 1992 .
2. Governmental Accounting Standard Bovid concept Statement  
N02 Service Effort and Accomplishments .
3. Harry Hatry and Donald Fisk, Improving Productivity and  
Productivity Measurement in Local Government , Washington ,  
D.C National Commission on Productivity , 1971 .
4. Herzberg.F, le travail de la nature de l’homme, paris, entreprise  
moderne d’édition 1971.
5. Hopworth –Measuring Performance in now Market Organization  
International of Public Management v.iissue.1988 .
6. Kopezynski.M. and Londardom , Comparative performance  
Measurement Public Administration review .vol 59 N.2 March ,  
April 1999 .
7. Likert .r (1961) . new patterns of management mc .gran-hill , New  
York.
8. Lockheed M (1995) , the Measurement of Educational Efficiency  
and effectiveness; New Orleans AERA PAPER.

9. Mandeville G-k (2001) School Effectiveness Indicators revisited-  
gross Year stability, journal of Educational, Measurement VOL 25-  
n 01.
10. McPherson A ('1999) Measuring Added-value in schools national  
commission on Education Briefing N01 February London .
11. Mintzberg, H (1989); the structuring of organizations, Englewood  
cliffs, print ice –hall .
12. Mortimore P (2001) , school Effectiveness And The Management  
of effective Learning And Teaching School Effectiveness And  
School Improvement Journal , VOL 4 N 4.
13. Ouchi .W G, théorie Z, paris, inter édition 1982 .
14. P.Jarniou et P.Tabatoni , les Systèmes de Gestion P.U.F . 1975.
15. Peter f .Drucker , management task , Responsibiling practices (   
New-York . Harper row 1974) .
16. Poirée , Salin gestion de la production précis d'organisation et de  
gestion de la production , edition d'organisation .
17. Reynolds.D.etal-(1999) , linking school effectiveness knowledge  
and school improvement practice – towards a synergy , school  
effectiveness and school improvement journal , vol .4.no 1 .



18. Sheerens J (2000) Improving School Effectiveness , Paris 2 EP.
19. Smith Thomas, "who values the gedan examination of the paradox underlying the demand for the general educational development credential» teachers college record , vol 105 ,no.3 .
20. Tyler .r (1950) basic principles of curriculum and instruction Chicago. University of Chicago press .

➤ **les revues :**

1. Pr Mostefa Khiati , Nos universités sont elles encore performante , académie des sciences des pays de l'oci
2. Kepezynskiki , man lombardo (comparative performance measurement) , <public administration review> , vol 59-no2, march/april 1999 , p126
3. ( Service efforts and accomplishments reporting> , gasb april 1994 , p 6
4. Escan.18

➤ **Les journées d'études :**

1. Crereg- Cnrs université de rennes , ( une mesure de la performancesde l'organisation sans but lucratif : la porosité , philippe geannin, jacque parades 18/19mai 2004

2. Regards sur l'éducation : les indicateurs de l'ocde , édition 2006.

➤ **Les sites web :**

1- <http://www.snv.edu.com>

2- <http://www.mesr.dz>

3- <http://www.univ-alger.dz>

## الفهرس

- 4.....المقدمة العامة
- 19.....الفصل الأول :تساؤلات أساسية
- 19.....الباب الأول : المنظمة
- 20.....1-1- ما هي المنظمة
- 21.....2-1- ما هي نظرية المنظمة
- 22.....3-1- المنظور النظمي للمنظمات
- 23.....4-1- أنواع الأنظمة
- 24.....5-1- أنواع المنظمات
- 27.....6-1- خصائص المنظمات المعاصرة
- 28.....7-1- ماهية المنظمة غير السوقية
- 33.....8-1- الفرق بين المنظمة غير السوقية والمنظمة السوقية
- 35.....9-1- مدخل لدراسة المنظمة غير السوقية
- 43.....10-1- النتيجة
- 44.....الباب الثاني : المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني
- 45.....1-1- أهمية العنصر الإنساني في المنظمة
- 46.....2-1- أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمة
- 48.....3-1- السلوك الإنساني ومفهوم النظم

50	4-1 المدخل الإنساني.....
51	5-1 هل العلاقات علم أم فن.....
52	6-1 تطور المفاهيم الأساسية للتعاملات والعلاقات الإنسانية.....
53	7-1 السلوك الإنساني وخصائصه.....
54	8-1 مقومات السلوك.....
58	9-1 مفهوم الروح المعنوية.....
60	10-1 الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.....
63	11-1 نظريات الدوافع.....
76	الخـ لاصـة
78	الفصل الثاني: الأداء.....
78	الباب الأول : مفاهيم و تطور الأداء.....
79	1- الخلفية التاريخية لقياس الأداء.....
80	2- تطور مفهوم قياس الأداء.....
81	3- أنواع المفاهيم.....
83	4- نظام المعلومات.....
85	5- مفهوم الأداء.....
88	6- المنطق الإنساني في تسيير الأداء.....
89	7- العوامل المؤثرة على فعالية الجماعة.....

94	8-العوامل المؤثرة على جهود الأفراد وأدائهم.....
99	نتيجة.....
100	الباب الثاني :معايير تقييم الأداء.....
101	1-معايير تقويم الأداء.....
102	2-أساليب زيادة الإنتاجية.....
117	3-تعزيز كفاءة طرق التحسن.....
121	4-خصائص معايير القياس.....
122	5-أهداف تقييم الأداء.....
122	6-طرق تقييم الأداء.....
129	7-تقرير الأداء.....
136	8-الخـلاصة.....
137	الفصل الثالث : الحاكمية.....
138	مقدمة.....
139	1-الحكومة.....
141	2-إعادة اختراع الحكومة.....
143	1-2- ركائز الحاكمية.....
144	2-2- معايير الحاكمية.....
144	3- مراجعة الأداء الوطني للحكومة.....

145	4- نماذج تطوير الأداء في القطاع الحكومي
149	5- الأساليب الحديثة لقياس أداء المنظمات الحكومية
150	6- مفهوم الكفاءة والكفاية
153	7- أهمية الإنتاجية ومفهومها ومؤشرات انخفاضها
155	8- الكفاءة والفاعلية وتحسين الإنتاجية وقياسها
165	9- مقومات وقيود فعالة لمكافحة الفساد
167	10- نقيض الحكم الصالح أو الراشد هو الحكم السيئ
170	الخ-لاصة
172	الفصل الرابع : النظرية والبحث العلمي في فن التدبير التربوي
173	مقدمة
174	1-الحاجة إلى فن التدبير التربوي
179	2-الفكر التسييري و انعكاساته على فن التدبير التربوي
188	3-تعريف تسيير المنظمات التعليمية
190	4-البناء التنظيمي لتسيير المنظمات التعليمية
197	5-الاستفادة من النظرية والبحوث
208	6-التسيير كعملية لصناعة القرارات
212	الخ-لاصة
214	الفصل الخامس : الأداء على مستوى الجامعة
214	الباب الأول: معايير تقييم الأداء في الجامعة

215	1- الأداء على مستوى الجامعة
219	2- معايير تقييم الأداء في الجامعة
222	3- العناصر الرئيسية لتقييم الأداء
228	4- مستويات التقييم
230	5- استحداث مراكز القياس بإدارة الموارد البشرية
233	6- كيف يمكن قياس الفاعلية
236	7- المنظمة التعليمية وحدة إنتاجية
242	نتيجة
243	الباب الثاني: الهياكل الجامعية
244	1- التنظيم الإداري للجامعة
252	2- الجامعات الجزائرية
257	3- تعريف الجامعة
265	4- واقع التعليم العالي العربي
268	5- واقع النشر في الجامعات الجزائرية
272	6- البحث الميداني والنتائج
302	الخاتمة العامة
312	قائمة المراجع