

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية والموسومة بـ:

الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء الموارد البشرية

- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط LQS -

تحت اشراف:

د. قدور بن عباد هوارية

من اعداد الطالب:

جبار إسماعيل

لجنة المناقشة:

د. قدور بن عباد هوارية مشرفا ومقررا.

د. مقدم سهيل رئيسا.

د. بلعابد عبد القادر مناقشا.

السنة الجامعية:

2019 – 2018

شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة "قدور بن عباد هوارية" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علم النفس والأرطفونيا؛ كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث .إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره. إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حفا لرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة.

قال جلا وعلا: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا" [الإسراء] ((2))

الى اخوتي زين الدين ويونس واختي زهية، والى كل افراد العائلة من عم وعممة وخال وجد وجدّة.

إلى الغد المشرق بإذن الله إلى «فاروق أشرف، ندى، عبد الحفيظ، هديل، أمجد»

ولا ننسى بالتوفيق للأصدقاء المخلصين إن شاء الله والى طلبة علم النفس عمل وتنظيم

وتسيير الموارد البشرية لسنة 2019.

ملخص الدراسة:

يعتبر موضوع الإدارة بالأهداف من أهم الموضوعات الحديثة التي يهتم بها الباحثين قد استهدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) بوهران، حيث تمت معالجة الدراسة من خلال طرح الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران؟ وقد تمت الإجابة على هذه الإشكالية من خلال المنهج الوصفي التحليلي وهذا بتقسيم الدراسة إلى جزئين: النظري والتطبيقي، وقد تمت دراسة محاور الاستبيان الذي وزع على مجموعة من العمال باستعمال برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وخلصنا إلى نتيجة مفادها وجود ارتباط بين مساهمة أسلوب الإدارة بالأهداف وإخضاع نتائج التقييم من قبل الإدارة العليا من وجهة نظر العمال حسب معامل ارتباط بيرسون والمقدرة بـ 0.503.

Study Summary:

The objective of the management approach is to improve the performance of human and Oran region and the role of management has been addressed in improving the performance of human resources the questionnaire was distributed to a group of workers using the statistical program of sociology SPSS we concluded that there is a correlation between the contribution of the management approach to the objectives and the subordination of the objectives and the subordination of the meta-evaluation by the tob management from the point of view of the coefficient of 0.503.

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر
ت	ملخص الدراسة
ث	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
01	المقدمة
الفصل الأول: مدخل للدراسة	
03	1- إشكالية الدراسة
03	2- تساؤلات الدراسة
04	3- فرضيات الدراسة
04	4- أهمية الدراسة
05	5- أهداف الدراسة
05	6- التعريف الاجرائي للمتغيرات
الفصل الثاني: الإدارة بالأهداف	
06	تمهيد الفصل
06	1- نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف
06	1.1. نشأة الإدارة بالأهداف
07	2.1. تعريف الإدارة بالأهداف
08	2- الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف
09	3- خصائص الإدارة بالأهداف
09	4- الركائز الرئيسية للإدارة بالأهداف

11	5- دور وأهداف الإدارة بالأهداف
11	1.5. دور الإدارة بالأهداف
12	2.5. أهداف الإدارة بالأهداف
13	6- المكونات الأساسية للإدارة بالأهداف
14	7- تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة
14	1.7. مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
17	2.7. مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف
19	3.7. نماذج ومراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف
21	8- تفعيل وتقييم نجاح الإدارة بالأهداف
21	1.8. العوامل والشروط الواجب توفرها في الإدارة بالأهداف
23	2.8. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف
24	3.8. خطوات اعداد برنامج عمل للإدارة بالأهداف
25	4.8. تقييم الإدارة بالأهداف
26	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أداء الموارد البشرية	
27	تمهيد الفصل
27	1- مفهوم الأداء، محدداته ومعوقاته
27	1.1. مفهوم الأداء
28	2.1. محددات الأداء ومعوقاته
29	3.1. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء
29	2- ماهية تقييم الأداء
30	1.2. الخلفية الفكرية الفطرية لتقييم الأداء
31	2.2. مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
32	3.2. أهداف تقييم الأداء واستخداماته

34	4.2. معايير تقييم الأداء وخصائصها
36	5.2. مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحله
38	3- طرق تقييم الأداء
38	1.3. الطرق الذاتية لتقييم الأداء
41	2.3. الطرق الموضوعية لتقييم الأداء
43	4- أسس التقييم الفعال ومشاكله
43	1.4. أسس تقييم الأداء
44	2.4. مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها
45	3.4. شروط نجاح تقييم الأداء
47	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
48	1- الدراسة الاستطلاعية
48	1.1. المنهج المستخدم في الدراسة الاستطلاعية
49	2.1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية
49	3.1. مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية
53	4.1. طريقة المعاينة
54	5.1. خصائص عينة الدراسة
55	6.1. وصف الأدوات المستخدمة في الدراسة
57	7.1. الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة في الدراسة
59	2- الدراسة الأساسية
59	1.2. أهداف الدراسة الأساسية
59	2.2. منهج الدراسة الأساسية
60	3.2. عينة الدراسة الأساسية

60	4.2. مواصفات عينة الدراسة الاساسية
61	5.2. الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية
62	6.2. أساليب المعالجة الاحصائية
62	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
63	تمهيد
63	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
64	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
64	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
65	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج	
66	تمهيد
66	1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
67	1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
69	2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
70	3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
72	خلاصة الدراسة
...	قائمة المراجع
...	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	مدخل للإدارة بالأهداف	الجدول 01
54	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	الجدول 02
54	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	الجدول 03
54	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر المهني	الجدول 04
55	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل الدراسي	الجدول 05
56	توزيع أوزان وبدائل الاستبيان	الجدول 06
56	توزيع محاور الاستبيان	الجدول 07
57	معاملات الارتباط لأبعاد مقياس الإدارة بالأهداف	الجدول 08
58	معاملات الارتباط لفقرات مقياس الأداء الوظيفي	الجدول 09
58	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمقياس الإدارة بالأهداف	الجدول 10
59	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمقياس الأداء الوظيفي	الجدول 11
60	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن	الجدول 12
60	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	الجدول 13
61	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي	الجدول 14
61	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب العمر المهني	الجدول 15
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	الجدول 16
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	الجدول 17
64	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول 18
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول 19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج المشاركة في وضع الأهداف	الشكل 01
14	التغذية المرتدة للمعلومات	الشكل 02
38	مراحل عملية تقييم الأداء	الشكل 03
40	استمارة تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة	الشكل 04
40	نموذج تقييم الأداء وفق المقاييس المتدرجة	الشكل 05
42	قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء	الشكل 06

مقدمة:

يشهد عالم اليوم تطور سريع في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة مما يفرض على المنظمات الحديثة مواكبته وذلك من خلال بناء استراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، وهذا يرجع لكون الإدارة نوع متميز من النشاط ويختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى حيث توجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني، بحيث تتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها، وتتكفل بتوظيف العناصر ذات الكفاءة العالية في تنفيذ الخطط المسطرة وتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال جديدة بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المؤسسة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة، وتختلف هذه الأساليب من منظمة إلى أخرى والتي من بينها أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له.

يشكل المورد البشري أحد أهم موارد المنظمة فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، ومحاولة إيجاد وسيلة يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءة الموارد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أدائهم في المؤسسات هذا التقييم قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة حتى يتم إلى الوصول إلى الأهداف المرسومة.

وضمن هذا الإطار، تبرز أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية ومن هذا المنطلق ونظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع عمدت هذه الدراسة إلى تناول هذين المتغيرين من أجل معرفة طبيعة العلاقة بينهما بدراسة تطبيقية على مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

حيث قسمت الدراسة إلى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

أما الجانب النظري فقد احتوى على ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، مع تحديد الأهمية والأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها والتعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد كان حول الإدارة بالأهداف والذي احتوى على نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف، الركائز الرئيسية للإدارة بالأهداف، دور أهداف الإدارة بالأهداف، مراحل وخطوات ومداخل ونماذج تطبيق الإدارة بالأهداف، بالإضافة الى تفعيل وتقييم الإدارة بالأهداف.

أما الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه مفهوم الأداء محدداته ومعوقاته، ثم الجوانب المتداخلة في مفهومه، ماهية تقييم الأداء، مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه واستخداماته، معايير تقييم الأداء وخصائصه، طرق وأسس تقييم الأداء، بالإضافة الى شروط نجاح تقييم الأداء.

أما عن الجانب التطبيقي فقسم إلى ثلاثة فصول هي:

الفصل الرابع: وتطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية والتي تضم منهج الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية والتي شملت عينة الدراسة وميدان الدراسة وبعدها التطرق إلى الدراسة الأساسية وإجراءاتها وأخيرا انتقلنا إلى الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الخامس: فقد خصص لعرض وتحليل النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال عرض جداول لنتائج الفرضيات

أما الفصل السادس: فقد تضمن تفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك انطلاقا من الجانب النظري والدراسات السابقة.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى خلاصة عامة، كما احتوت على قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

مدخل الى الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

إن التسارع الملحوظ في التطور العلمي وخاصة في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والثورة المعرفية الناتجة عنهم تفرض على المؤسسات أن تعيد النظر في سياستها و ثقافتها في إدارة وأسلوبها، في إدارة مواردها البشرية، وأخذت في عين الاعتبار التغيرات ومواكبة هذا التطور للوصول لأفضل النتائج، والعمل على استغلالها بما يتوافق مع بيئتها ويحقق أهدافها بفعالية وكفاءة، لذا فإن تحقيق المؤسسات لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على فعالية إدارتها وكفاءة الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات القوى البشرية العاملة فيها ويعد أسلوب الإدارة بالهدف من أبرز الأساليب الإدارية الموصلة لذلك.

إن الاهتمام بالموارد البشرية، يعتبر العنصر الأساسي الواجب على المسؤولين الاهتمام به كونه عنصرا مهما وفعالا داخل المنظمة ولأن عملية تقييم أداء العنصر البشري عملية معقدة تتدخل فيها عدة عوامل داخلية وخارجية، بهذا فان الدراسة الحالية محاولة لاستكشاف العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، من خلال محاولة الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران؟

2- تساؤلات الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة القائمة في مجموعة من التساؤلات هي:

- ❖ ما مستوى تصورات العاملين في مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران حول أسلوب الإدارة بالأهداف؟
- ❖ ما مستوى تصورات العاملين في مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران حول أداء العاملين؟
- ❖ ما مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشرية في سوناطراك نشاط (LQS) وهران؟

3- فرضيات الدراسة:

سيتم التعرف في الدراسة على العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية من خلال طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال

مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأداء الموارد البشرية

لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف

وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف وأداء الموارد

البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

4- أهمية الدراسة:

❖ تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد

البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة

المؤسسات ويحقق الرؤية المشتركة للجميع نحو تحقيق غاية المؤسسة في تحقيق أهدافها في

المستقبل.

❖ قد توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال.

❖ كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على فئة معينة من مجتمع الدراسة تتمثل في

العمال ومدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على تحسين أدائهم.

❖ بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الموضوع في كونه إضافة جديدة في مجال إدارة المؤسسة

محل الدراسة لأنها تفيد المسؤولين في المؤسسة للتعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها تطبيق

أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على أداء المورد البشرية فيها.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من خلال الوصول إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ❖ التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة نحو واقع تطبيق أسلوب الإداري بالأهداف.
- ❖ التعرف على مزايا استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، ومعرفة مدى تأثير ذلك على تحسين أداء المورد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

6- التعريف الاجرائي للمتغيرات:

- **الإدارة بالأهداف:** هي منهج اداري يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة بمشاركة الرئيس مع المرؤوسين في أهدافهم لتحديد مهام ومسؤوليات جديدة لكل فرد في المؤسسة بإطار واضح ومنطقي منظم من خلال عمل الأفراد ملتزمين بالوقت المحدد بأقل جهد وتكلفة ممكنة.
- **أداء الموارد البشرية:** هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظفون في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققونها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة، الأنظمة الإدارية، القواعد، الإجراءات والطرق المحددة للعمل.

الفصل الثاني:

الإدارة بالأهداف

تمهيد الفصل:

تعد الإدارة بالأهداف "Management By Objective MBO" من أشهر وأقوى أساليب الإدارة الحديثة ويطلق عليها أيضا الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دركار، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين حيث أن هذا الأسلوب يركز على انجاز الأهداف أكثر من التركيز على الوسائل والأنشطة الموصلة له ولأن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على مشاركة الجميع في وضع أهداف وخطط العمل وأن هذه المشاركة لها العديد من الآثار الإيجابية على مستوى المؤسسات والأفراد بشكل عام ولعل من أبرزها مشاركة الأفراد للمدراء في الأفكار وتعزيز التواصل وتبادل الخبرات والارتقاء غير المباشر بالموظفين في المستويات الأدنى من قبل المدراء، فإن لذلك أثر كبير على رفع كفاءتهم الإدارية والقيادية والارتقاء بهم وبالمؤسسة .

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق للمحة تاريخية عن الإدارة بالأهداف، وأيضا لمفهومها والفلسفة التي تقوم عليها، والمبادئ التي تركز عليها، بالإضافة إلى أهدافها وخطوات تطبيقها، مع إبراز مزايا وعيوبها الإدارة بالأهداف، كما تعتبر وسيلة قادرة على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة على أنه أسلوب ناجح في إدارة الأعمال وحل المشكلات.

1- نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف

انتشرت الإدارة بالأهداف انتشارا كبيرا في العقدين الماضيين بكونها تزيد من فاعلية المنهج الإداري وتحفز العاملين على الرقابة الذاتية أو الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مسبقا.

1.1.1. نشأة الإدارة بالأهداف:

هناك اتفاق بين معظم الكتاب على أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج من عدة زوايا كما يمكن استخدامها لتحقيق عدة أغراض تعبر في حداثها عن مراحل التطور الذي مر به هذا الاتجاه وتتمثل في ثلاثة مراحل أساسية: (منير، 2008، ص ص 35-37)

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

2.1.1.1. المرحلة الثانية: مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير (من منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينيات)، حيث يقوم كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج.

3.1.1.1. المرحلة الثالثة: (محسن، 2011، ص78) مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي (من بداية السبعينات حتى الآن) ، وهو التخطيط بعيد المدى يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة والرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة التكامل بين الجوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر أهم المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير. (حسنين، 2008، ص335)

2.1. تعريف الإدارة بالأهداف:

قبل التعرض إلى مفهوم الإدارة بالأهداف يجب تعريف الإدارة والتي " تعد التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التوجيه، التنظيم، والرقابة على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية ". (عبد العزيز، 2001، ص136)

أما الإدارة بالأهداف فلها عدة تعريفات يمكن ذكر البعض منها:

التعريف الأول: هي " أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها. (عبد الباسط، 2001، ص83)

التعريف الثاني: تعرف بأنها " فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار " (حمدي، 2006، ص25)

التعريف الثالث: هي " النتائج التي تسعى المنظمة الى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية أو البشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات ونعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى ". (بشير، 2008، ص183)

من خلال التعاريف سالفة الذكر نستنتج أن الإدارة بالأهداف تركز على العناصر التالية:

. تعمل على التنسيق بين الموارد المتاحة بالمؤسسة.

. أسلوب تخطيط يساعد الإدارة في عملية التقييم خلال فترة زمنية معينة.

. ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة بالأهداف " هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج خلال فترة زمنية معينة مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، قصد الوصول إلى نتائج أفضل.

2. الفلسفة التي تقوم عليه الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على عدة عناصر نذكرها كالاتي:

- 1 . إن للعنصر الإنساني أهمية كبيرة في العمل بالمنظمات ويتميز بالإيجابية وجب العمل كما أنه قابل للتقدم والتطوير وذو قدرة عالية على الابتكار والتجديد.
 - 2 . تنطلق الإدارة من النتائج وليس من الأنشطة ذلك لأن النتيجة هي ال اربط الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه.
 - 3 . تزيد أهمية مساهمة الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة إذا ما فهموا تلك الأهداف وأدركوا أنها لا تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
 - 4 . ليس هناك طريقة مثلى للأداء ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن الطرق المناسبة للأداء في إطار الإمكانيات والظروف والمتطلبات.
 - 5 . أن هناك نظاما جيدا للاتصالات بما يساعد على توضيح المفاهيم ويزيل الغموض وسوء الفهم وبالتالي توجيه طاقات الأفراد جميعا نحو خدمة الهدف المطلوب.
 - 6 . أن يتم النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل تسعى جميع وحجاته نحو تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمنظمة.
 - 7 . إن الإدارة عملية ديناميكية متحركة تستدعي تحديد الأهداف لكل فترة زمنية بالطريقة التي تتناسب مع الظروف المتغيرة. (عبد الفتاح، 2007، ص11)
- من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي:

- ✓ أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة.
- ✓ فلسفة إدارية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار.
- ✓ أسلوب يتم من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب.
- ✓ الوصول إلى الأهداف المسطرة وهو غاية أو غرض معين يهدف الفرد إلى تحقيقه وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف وهما توجه الوقت والعوائق التي تقف دون انجاز هذا الهدف.

3. خصائص الإدارة بالأهداف:

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف فيما يلي: (عبد العزيز، ص186)

- تمكين المرؤوسين من تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.
- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

4- الركائز الرئيسية للإدارة بالأهداف:

تقوم أساليب الإدارة عموماً وأسلوب الإدارة بالأهداف خصوصاً على مجموعة من الدعائم الأساسية التي تقوم من أجلها وسيتم التطرق إليها في النقاط الآتية: (عبد الفتاح، 2007، ص14)

➤ **وضع أهداف لكل منصب إداري:** حيث يجب النظر إلى المناصب الإدارية باعتبارها مراكز للمسؤولية وذلك يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة تماماً وأن تكون في شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات.

➤ **إشراك المسؤولين والرؤساء في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية:** وهذا يتطلب من المدراء عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة لكل منصب إداري على حدا حيث يجب على المدراء توفر كافة البيانات والمعلومات للمرؤوسين وتشجيعهم على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة واقتراح السبل المناسبة للعلاج وهذا يعني أن الإدارة لا تضع الأهداف وتحاول إلزام المرؤوسين بها ولكنها توضع بمعرفة المرؤوسين وبتوجيه ومشورة الإدارة الأعلى.

➤ **تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً:** إن الأهداف الخاصة بكافة المناصب الإدارية في ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترتيب والانسجام فيما بينها وكذا فإن الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاث:

● الإدارة العليا ويمثلها عادة المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة وتكون مهامه الأساسية وضع أسس واستراتيجيات المنظمة وهي المسؤولة عن وضع رؤية ورسالة المنظمة.

● الإدارة الوسطى ويمثلها عادة مدراء الأقسام والفروع وتهتم بتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة في الفروع والأقسام وهي تسعى لوضع الآليات والإجراءات وتوفير المستلزمات لتنفيذ أوامر المنظمة وتعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

● الإدارة الدنيا أو التنفيذية يمثلها عادة مدراء تنفيذيون وتتم بالإشراف على التنفيذ وإدارة الموارد البشرية التشغيلية وهي المسؤولة على تنفيذ الآليات والإجراءات لتحقيق هدف المنظمة يجب أن يتحقق الانسجام بينها وذلك لأن الترابط والانسجام الرأسي والأفقي للأهداف يعكس الترابط بين أهداف المناصب الإدارية الأخرى.

➤ **توفير الدعم الإداري المطلوب:** بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:

- هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح.
- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة تقدم سير العمل ذاتيا.
- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي.
- نظام فعال للحواف والترقيات مرتبط أساسا بتحقيق الأهداف " أي النتائج وليست الأنشطة".
- مشاركة قصوى في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتقويض الصلاحيات بدرجة كبيرة.

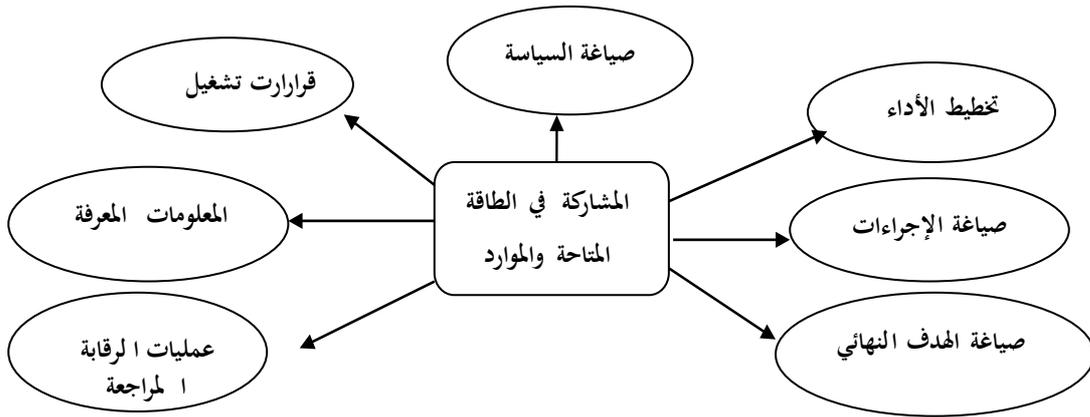
➤ **الإدارة الذاتية:** يقول "دركار" إن إحدى المساهمات بالأهداف هي مساعدتنا على استبدال الإدارة من خلال السيطرة والتحكم بالإدارة من خلال الرقابة الذاتية أي أن اللامركزية الإدارية تصبح بعدا هاما لا يمكن تجاهله حيث تستلزم الإدارة بالأهداف تقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية وإعطاء استقلالية أكبر للمستويات الدنيا في البناء التنظيمي.

➤ **نتائج المناصب الإدارية هي أساس تقييم الأداء:** نظر لكون الإدارة بالأهداف والنتائج تهتم أساسا بالمرجات والمدخلات " الأنشطة " لذا من الضروري أن تترك الحرية الكاملة للمرؤوسين لإنجاز أغلب أعمالهم بالطريقة التي يرونها دون أي تدخل من قبل الرؤساء إلا فيما ندر من الحالات الطارئة على أن يتم تقويم الأداء على أساس ما تحقق من نتائج وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

➤ **تحسين نظام التدريب:** هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما وتنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، ليشمل جميع الأفراد في المنظمة، ويشمل أيضا اللوائح والاختصاصات والمفاهيم. (السيد، 2001، ص236)

➤ **تحسين نظام اللوائح والتعليمات:** إذا كنا نستطيع القول بأن الإدارة بالأهداف قد تحقق بعض النجاح في جو بيروقراطي إلا أن فاعلية هذا البرنامج تتضاءل في حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الإجراءات لذا فإن من أولى دعائم نجاح هذا البرنامج هو إعادة النظر في كافة اللوائح والإجراءات الإدارية المتبعة بما يسمح بمنح العاملين حرية أكبر في ممارسة أعمالهم

الشكل رقم 01 (نموذج المشاركة في وضع الأهداف



المصدر: منير، 2007، 48.

5- دور وأهداف الإدارة بالأهداف:

تؤدي الإدارة بالأهداف دورا كبيرا داخل المنظمات الأعمال وهي تقوم على مبدأ أن كل النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة.

1.5. دور الإدارة بالأهداف:

يتضمن دورها بأربع خطوات منها: (خلف، 2012، ص 234).

1.1.5. تحديد الأهداف بالمشاركة: تتضمن مجموعة من الأهداف ذات الأولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس، وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تتلوها، حيث يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ وتوضع كتابته لحين البدء بالخطوتين الثالثة والرابعة وهذا وتحدد الأهداف في بداية الأمر من قبل المستويات الإدارية العليا ثم تبدأ عمليات دراستها وتنقيحها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري، وطبقا لنظرية الإدارة بالأهداف ليس هناك مكان للمدير المتسلسل الذي يفرض الأهداف على مرؤوسيه.

2.1.5. مرحلة وضع البرامج التنفيذية: وهذه المرحلة كفيلا بتحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة وهي بذلك تكمل التخطيط في مراحلها، وتعني بوضع البرامج التنفيذية، أنه يقوم لكل مدير ومن كافة المستويات بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف بالمشاركة كما يتوجب على المديرين في

المستويات العليا، التأكد من أن خطط مرؤوسيهم تكتمل بعضها البعض ولا تتقاطع مع بعضها البعض أيضا.

3.1.5. التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها: يجب على كل من الرئيس والمرؤوسين أن يلتقوا وجها لوجه كل ثلاثة أشهر لم ارجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجاز الفعلية واعادة النظر فيها طبقا لذلك، وهذه الأهمية ترجع إلى إعطاء الفرصة للرئيس لإعطاء أ وامره إلى مرؤوسيه في العمل، وبذلك تتم عملية التغذية ال ارجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فعالية.

4.1.5. إجراءات التقييم السنوي للإنجاز: في هذه المرحلة تبدأ مرحلة جديدة وهي عملية التعليم ومن الممارسات الشائعة الاستعمال في الإدارة بالأهداف إضافة مستوى إداريا جديدا كل سنة كما أثبتت التجارب أن تعميم المشاركة بكافة المستويات مرة واحدة يؤدي إلى الإرباك وعدم الرضا والفشل في تحقيق النتائج المتوخاة ، ذلك أن الانتقادات مرة واحدة من المركزية الشديدة إلى نظام الإدارة بالأهداف قد يشكل المرؤوسين في صدق النوايا من ناحية ويجعل عملية المشاركة الفاعلة غاية في الصعوبة من ناحية أخرى وتشير أغلب الأبحاث والدراسات التي أجريت على أن نظام الإدارة بالأهداف وأثرها على فعالية المنظمات أن نتائجها متواترة بمعنى اختلاف الدراسات. (سرور، 2014، ص 174).

2.5. أهداف الإدارة بالأهداف:

إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكل طاقات الفرد ومسئوليته ويعطي في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهد والرؤية، وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة، والمبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بأسلوب الأهداف فهو يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة ومن هذا المنطلق يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف فيما يلي: (نائف، 2008 ص74)

➤ تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية متوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى.

➤ قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

➤ الالتقاء الفردي بين المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

➤ وضع الأساس أو الإطار العام لتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتقييم.

➤ مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

6- المكونات الأساسية لبرنامج الإدارة بالأهداف:

لنجاح الإدارة بالأهداف بالمؤسسة لابد من توفر هذه المكونات الأساسية. (عبد الفتاح، 2007، ص17)

➤ **الأهداف:** وهنا ينبغي الإشارة إلى ضرورة تحديد الأهداف العمومية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على أن يشتق من تلك الأهداف، كما تكون واقعية ويمكن تحقيقها من قبل المنظمة كما يجب أن تكون هذه الأهداف محددة كمياً وزمناً ويجب الإجابة على الأسئلة التالية:
ما الذي يجب عمله؟ . متى يجب عمله؟ . من الذي يقوم بالعمل؟

➤ **التخطيط:** يقصد بالتخطيط تلك الوسيلة التي يجب أن تسلكها المنظمة لتحقيق أهدافها ومن ثم فإن على المدراء أن يسعوا دائماً إلى تطوير تلك الخطط والمفاضلة بينها حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم بسهولة ويسر هذا وتنقسم الخطط من حيث المدى الزمني إلى خطط استراتيجية وأخرى متوسطة الأجل وثالثة تشغيلية أو تكميلية، كما يجب أن يختلف تفاصيل الخطة حسب المستوى الإداري فالخطط التي تتعامل مع الإدارة العليا يجب أن تتناول الخطوط العامة فقط أما الخطط التي تتناولها الإدارات الوسطى والدنيا فيجب أن تكون أكثر تفصيلاً.

➤ **النشاط الإداري:** حيث أن نجاح هذا البرنامج مرتبطاً أساساً بالدعم الذي تمنحه الإدارة العليا له سواء في مجال التنظيم أو الاتصال أو التنسيق كما يجب أن تسعى الإدارة العليا إلى تأهيل المدراء والمرؤوسين لتشغيل هذا النظام والانصياع الإيجابي لجميع مستلزماته.

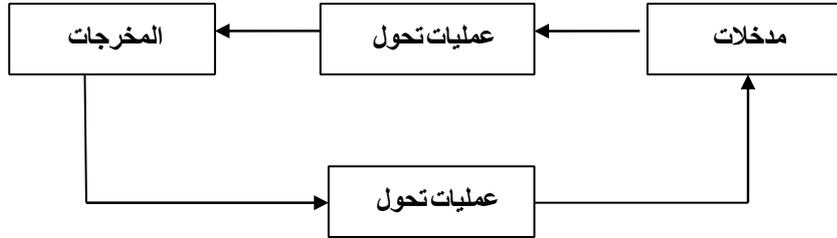
➤ **الرقابة:** الرقابة وفقاً لهذا النظام هي رقابة سابقة وليست لاحقة أي أنها رقابة تسعى إلى منع حدوث الخطأ قبل وقوعه وليست رقابة تنتظر وقوع الخطأ ثم تسعى لإصلاحه، حيث يتطلب النظام الرقابي وفقاً لبرنامج الإدارة بالأهداف:

- تحديد الأهداف بكل دقة ووضوح.
- تحديد أفضل الطرق التي تمكننا من تقرير ما إذا كنا نسير على الطريق المحدد من عدمه.
- تحديد عدد مرات القياسات الرقابية.
- تحديد الأشخاص الذين يجب اطلاعهم على المعلومات الرقابية.

والرقابة في ظل برنامج الإدارة بالأهداف هي رقابة من نوع ذاتي أي أنها رقابة الشخص على نفسه أولاً قبل أن يراقبه غيره وبالتالي فإنها رقابة تمنع التدخل في أعمال المرؤوسين طالما أن الأمور تسير على ما يرام.

➤ **التغذية المرتدة للمعلومات:** وهذا المكون من شأن أن يمد صاحب القرار وبصفة مستمرة بالمعلومات الصحيحة التي تمكنه من إجراء أي تعديلات يستلزمها قرار الأمر الذي يزيد من فاعلية تلك القرارات ويمكنه من تغبر الخطة إذا وجد أن ذلك ضروريا والشكل التالي يوضح مفهوم التغذية المرتدة.

الشكل رقم (02) التغذية المرتدة للمعلومات



المصدر: عبد الفتاح، 2007، ص 14

ومن النموذج يتضح لنا أن نظام التغذية المرتدة يبدأ من المخرجات حيث يوضح لنا مدى التطابق أو الاختلاف بين تلك المخرجات وبين ما كنا نسعى إلى الوصول إليه ومن ثم فإذا وجد اختلاف فإن الأثر سوف يستوجب اتخاذ عدد من القرارات التي من شأنها التأثير على المخلات بما يضمن في النهاية التطابق التام بين المخرجات وبين الهدف المحدد الوصول إليه.

7- تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة

يعتمد أي نظام جديد على مجموعة من الخطوات والمناهج من أجل التطبيق الفعال على مستوى المنظمة حيث بعد عملية التحضير والتمهيد للبرنامج العملي لنظام الإدارة بالأهداف يبدأ التدريب العملي لرجال الإدارة على توقع المشاكل التي تحدث أثناء تطبيق هذا النظام مما يساعد في معالجتها بنجاح وتجاوزها.

1.7. مراحل وخطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

إن نظام الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب الإدارية الحديثة يتضمن مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والتمت اربطة من أجل عملية التطبيق داخل أي منظمة. (عبد الفتاح، 2007، ص 24)

1.1.7. أنواع الأهداف: هناك عدة أنواع للأهداف نذكر منها:

❖ **الهدف الرئيسي:** هو ذلك الهدف الذي يتحكم ويسيطر على باقي أهداف المنظمة وهو يمثل مصدرا مباشرا لإشباع، ويعتبر أول الأهداف التي يتم وضعها.

❖ **الأهداف المساندة:** هي مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم في الوصول إلى الهدف الرئيسي وعندما تتجمع هذه الأهداف معا تكون ما يعرف بإسم الخطة مع ملاحظة كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسي لهدف مساند آخر.

❖ **الهدف الاستراتيجي:** وهو الهدف الذي يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعرضية، والمدى الزمني له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجي لأي منظمة.

❖ **الهدف التشغيلي:** وهو الهدف الذي يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون في ضوء الأهداف الاستراتيجية، ويقع مداه الزمني بين أكثر من سنة وأقل من خمسة سنوات وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلي لأي منظمة.

❖ **الهدف التكتيكي:** وهو يوضع بمعرفة الإدارة التنفيذية وفي ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمني بين شهر وأقل من سنة، وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع المنتج الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة.

❖ **الهدف التعادلي:** وهو ذلك الهدف الذي يمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستقرار والبقاء.

❖ **الهدف التحسيني:** وهو ذلك الهدف الذي يتضمن رفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة أكفأ.

2.1.7. مراحل الإدارة بالأهداف:

تتمثل م ارجل الإدارة بالأهداف حسب بيتر د اركر أبو الإدارة حسب التسلسل التالي:

- وضع الأولويات والقرارات المتعلقة بالجوانب التنظيمية الهامة.
- تقييم جميع الخدمات والنشاطات، يكون ذلك بهدف الكشف عن المسائل التي يمكن تأجيل البث فيها أو إغفالها وهنا لابد من التركيز على أهداف التخلي عن بعض المسائل وعلى الجداول الزمنية، وذلك بقصد الوصول إلى أهداف التخلي على أساس أنه يعتبر جزءا لا يتجزأ من تطبيق الأهداف.
- وضع أهداف محددة بأغراض محددة، وجداول دقيقة واستراتيجيات عميقة حيث تتضمن هذه الخطوة الوصول إلى تحديد بالموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف والمجهودات المطلوبة وتخصيص الموارد المتاحة وبخاصة الموارد البشرية منها ومن المهم التأكيد عليه في هذه المرحلة أن وضع أية خطة ستبقى عملية ناقصة ما لم يتم اختيار الأشخاص الأكفاء في العمل والأداء وتحميلهم مسؤولية التنفيذ لتحقيق الأهداف المحددة.

➤ وضع معايير ومقاييس قياس الأداء وتقييمه، حيث يعتبر التفكير في المقياس الملائم قرار في السياسة العامة وهو يعد على درجة عالية من المخاطرة وتحدد مقاييس أو معايير التقييم مفهومنا للأداء، لذا يجب التركيز هنا على أن المقاييس ويجب النظر إليها على أنها مقاييس للأداء وليس للجهود، والمقاييس توجه الجهد والرؤية نحو الداخل أي دخل التنظيم بمعنى نحو تحقيق الكفاءة وذلك بدلا من توجيهها نحو الأغراض الخارجية والتي وجدت تلك التنظيمات أساسا من أجل تحقيقها.

➤ تنظيم عملية وصول المعلومات عن النتائج إلى النشاطات أي معرفة النتائج المتوقعة وقت حدوثها حيث أن تحديد المقاييس الملائمة ستمكن الإداري من التحول من التشخيص إلى التكهن أو التنبؤ أي باحتمال ما سيحدث إذ نستطيع هنا أن نقرر ما يتوقع حدوثه وأن نتخذ الاحتياطات اللازمة، لنرى فيما إذا كان ذلك سيحدث فعلا. (إبراهيم، 2009، ص 185)

ومن هذا المنطلق فينبغي أن تبنى المعلومات العائدة للمنظمة، التي تؤدي إلى مراجعة مستمرة للأهداف، والأدوار والأولويات وتخصيص الموارد، ضمن العملية الإدارية، وإذا ما توفرت أمام الإداري الإمكانيات اللازمة لعمل ذلك، فذلك سيعيد من النتائج الهامة في سبيل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، أما إذا حصل ذلك فيمكن القول إذن أنه لم يجرى النظام بكفاءة وجدارة.

3.1.7. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية: (فهيم، 2003، ص 280)

➤ تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وهي مجموعة التأثيرات الخارجية والتي تشمل تلك المتغيرات والعوامل والقوى البيئية ذات الصلة المباشرة بتحديد أهداف المنظمة وتحقيقها والتي قد تؤثر بالشكل ايجابي أو سلبي على فعالية المنظمة ونموها وتشمل: المنافسين الموردين، الجهات الحكومية. (حسين، دون س، ص 48)

➤ تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة إنتاج وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.

➤ رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بالشكل سلسلة مترابطة أفقيا وعموديا كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.

➤ توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز، ووضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

➤ تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم تقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وتحديد الطرق والوسائل التي يمنع تكرارها مستقبلاً.

➤ مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2.7. مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف

إن من بين بعض الأسئلة التي يمكن طرحها من قبل الباحثين والممارسين والإداريين الذين يفكرون في اعتماد نظام الإدارة بالأهداف وادخاله في منظماتهم هو: ما هو المنهج أو الطريقة التي يمكن عن طريقها إدخال هذا النظام واعتماده من هنا يمكن حصر مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف فيما يلي: (محمود، 2005، ص 223)

➤ البدء في التطبيق في مستوى إداري واحد.

➤ البدء في التطبيق في إدارة واحدة فقط في لتنظيم ومن ثم التعميم في باقي الإدارات الأخرى في التنظيم.

➤ البدء في التطبيق بكافة المستويات الإدارية في جميع أنحاء التنظيم في ذلك الوقت.

الجدول رقم 01 " مداخل الإدارة بالأهداف "

يبين المناهج الرئيسية الثلاث المعتمدة في استخدام النظام وتطبيقه كما يحدد الملامح الرئيسية التي يجب تقييمها قبل اختيار المنهج الملائم لتنظيم ما

مداخل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف			
جميع المستويات مرة واحدة.	دائرة واحدة فقط	مستوى في كل مرة.	
- يتم النظر لكافة المستويات الإدارية على أنها مجموعة واحدة ويطبق النظام فيها مرة واحدة، ولجميع المستويات.	- يبدأ التطبيق في دائرة واحدة على سبيل التجربة ليقرر فيما بعد تعميم النظام على الدوائر الأخرى.	- يبدأ التطبيق في مستوى واحد ابتداء بالمستوى الأعلى وتكرس فترة أشهر إلى سنة لكل مستوى	- مواصفات عامة
- منخفضة.	- متوسطة.	- عالية.	- فرص النجاح

<p>-تنظيم أصغر يكون فيه عدد المديرين قليل، وعدد المستويات قليل كذلك، بينما الخدمات تكون متكاملة والتركيز الجغرافي موجود.</p>	<p>-تنظيم كبير أو صغير من أي نوع ولكنه في الغالب يكون كبيراً بعمليات متعددة.</p>	<p>-تنظيم كبير الحجم لعديد من المديرين وعدد كبير من المستويات وعدد متعدد من مات ذو التنوع الجغرافي وزبائن متعددين</p>	<p>- نوع التنظيم الملائم له.</p>
<p>-مجموعة متجانسة ومتوجه نحو الأهداف الماهرة في عملية التفويض، ويكون المدراء عادة ذو كفاءة عالية.</p>	<p>-إدارة غير مهياً نحو نظام الإدارة بالأهداف متقيدة بالماضي، وبطئاً في اعتمادها للمناهج الجديدة.</p>	<p>-إدارة ذات توجه تنموي بعيد المدى وإدارة محافظة لتوجه نحو الأهداف.</p>	<p>-نوع الإدارة الملائمة.</p>
<p>-فترة مستمرة تمتد لعدة أشهر وقد تتطلب وقتاً في فترة لاحقة لتلاقي في الأخطاء التي حدثت نتيجة السرعة لتطبيق</p>	<p>-تعتمد على الواجهة التي تعتمد الإدارة بعد اختبار التطبيق التجريبي، في مستوى واحد من المستويات.</p>	<p>-وقت معقول ولكنه ممتد لفترة طويلة.</p>	<p>-الوقت اللازم للإدارة العليا ولكل مدير خلال التطبيق.</p>
<p>-التزام كامل.</p>	<p>-تعتمد على الواجهة التي تعتمد الإدارة العليا بعد اختبار التطبيق التجريبي</p>	<p>-متوسط</p>	<p>-درجة التزام الإدارة العليا المطلوبة.</p>
<p>-سنة أو سنتين.</p>	<p>-تعتمد على الواجهة التي تعتمد الإدارة العليا بعد اختبار التطبيق التجريبي في مستوى واحد أو جميعها</p>	<p>-3-4سنوات</p>	<p>-الوقت اللازم للتنفيذ.</p>
<p>-حد أعلى.</p>	<p>-حد أدنى متوسط</p>	<p>-متوسطة</p>	<p>لمساعدة الخارجية في النص.</p>

المصدر: منير، 2008، ص 18.

3.7. نماذج ومراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

يمكن تصنيف نماذج الإدارة بالأهداف إلى صنفين رئيسيين يتمثلان فيما يلي:

1.3.7. النماذج الأجنبية: وضع علماء الإدارة الأجانب العديد من النماذج للإدارة بالأهداف

التي يمكن استعراضها فيما يلي:

1.1.3.7. نموذج مكوني 1981Mc Comkey

يقترح مكوني تقسيم فترة تطبيق الإدارة بالأهداف إلى مرحلتين كل منهما ستة أشهر

يمكن شرحهم في الآتي: (الحري، 2008، 34)

• **المرحلة الأولى (الإعداد):** يجري في هذه المرحلة اعتماد الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاما ثم البدء في كتابة الأهداف وبعد ثلاثة أشهر من التدريب والتأهيل يبدأ المديرين في كتابة أهداف بسيطة مع ملاحظة الارتباط بين الأهداف وإطار التنظيم أو المؤسسة بوجه عام.

• **المرحلة الثانية: (العمل وفق الأهداف):** ينبغي إشعار المديرين بأن عملهم من خلال الأهداف عملية تجريبية و بأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج فهم لا يزالون في مرحلة التدريب والتأهيل ويعتمد هنا أسلوب تبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ومراجعة مدى صلاحيتها حتى نهاية الفترة وبعد ثلاثة أشهر في نهاية السنة الأولى تتم مراجعة شبه نهاية للأهداف والخطط والأداء وبعدها ينتقل التطبيق إلى مستوى ثاني وتبدأ عملية التدريب من جديد وينبغي وضع تقارير دورية ويطلب من المديرين في المستويات العليا إطلاع رؤوسهم على مراحل التنفيذ.

2.1.3.7. نموذج توسي وكارول Tosi et Carol: (أحمد، 2003، 223)

يرى توسي وكارول أن الإدارة بالأهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

أ. **وضع الأهداف:** ويتم وضع الأهداف خلال ثلاث مراحل:

• **المرحلة الأولى:** تحديد مراكز عمل المسؤولية أو الأنشطة التي تعد جوهرية في تقييم المنظمة على المدى الطويل.

• **المرحلة الثانية:** تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب.

• **المرحلة الثالثة:** تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

ب. **تطوير خطة العمل:** وذلك بتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

ت. **القيام بالمراجعة الدورية:** وذلك بإنشاء نظام للرقابة، للتأكد من أن المنظمة تسير على طريق المرغوب والمرسوم وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

ث . **تقييم الإنجاز السنوي:** ويكون بالتقييم السنوي ماذا تم؟ والإعداد للعام المقبل فإذا لم تتحقق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما، على معرفة الأسباب وتحديدها ومعرفة الانحرافات وأسبابها وتصحيحها والعمل على تلاقيها في المرات القادمة.

2.3.7. النماذج العربية: تتمثل النماذج العربية فيما يلي:

1.2.3.7. نموذج الشبول Chaboul (1995):

(محمود، 2005، ص221)

وضع الشبول نموذجا للإدارة بالأهداف يتكون من الخطوات التالية:

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

➤ **الخطوة الثانية:** وضع خطة عملية بحيث يتشارك المديرين والعاملون في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ فيتم توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصاته وامكانيته واعداد الميزانية وتنظيم السجلات واعداد نظام الحوافز ووضع معايير أداء العاملين في المنظمة.

➤ **لخطوة الثالثة :** تقويم الإنجاز السنوي ويتم في هذه الخطة مناقشة ما تم عمله وقياس مستوى أداء العاملين ومتابعة انتظامهم في الدوام والعمل ومسألة التغيب الحالة تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غيابا ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين في العمل تنمية روح العمل في فريق، ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما تم الاتفاق عليه في خطة العمل وملاحظة مدى تأثير الجو الديمقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية على العمل، ومكافأة العاملين ثم وضع خطة عمل لعام مقبل.

2.2.3.7. نموذج البلنطين Baltin (2003): (حريز، 2014، ص 86)

حدد البلنطين النموذج المقترح وفق الخطوات التالية:

➤ **الخطوة الأولى:** التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف لجميع مدراء الأقسام والعاملين.

➤ **الخطوة الثانية:** تحديد مجالات النتائج الرئيسية ويقصد بها المسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها الموظف.

➤ **الخطوة الثالثة:** تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

➤ **الخطوة الرابعة:** تحديد الأهداف الجزئية والإجرائية.

➤ **الخطوة الخامسة:** تحديد الاتفاق المشترك على الأهداف الجزئية لدى مديرين الأقسام والعاملين.

➤ **الخطوة السادسة:** التغذية العكسية حول نتائج المدراء والعاملين في ضوء بعض المدخلات الجديدة واستبعاد الأهداف الغير مناسبة.

➤ **الخطوة السابعة:** المراجعة الدورية لنتائج المدراء والعاملين داخل المنظمة وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعه سابقا.

➤ **الخطوة الثامنة:** التقويم من خلال مناقشة الإنجازات التي تمت من قبل العاملين وقياس مستوى أدائهم ووضع خطة عمل للعام المقبل.

من خلال ما سبق يتضح أن النماذج الأجنبية والعربية تصف الإدارة بالأهداف بأنها نموذج يتكون من خطوات يتم تطبيقها لتسهيل العملية الإدارية ويشترك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المنشودة للمنظمة والسعي إلى تحقيقها وتدعو هذه النماذج إلى مشاركة العاملين والتعاون فيما بينهم وتنمية الروح المعنوية لهم وسرعة إنجاز الأعمال والحرص على الجودة، وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

8- تفعيل وتقييم نجاح الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي نظام قائم على مجموعة من الشروط والعوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة ولديها نقاط إيجابية تستفيد منها المنظمة والأخرى سلبية تعمل على تقاؤها وتداركها لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

1.8. العوامل والشروط الواجب توفرها في الإدارة بالأهداف.

تعتمد الإدارة بالأهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف من خلالها مناسبة على كافة المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة بالأهداف تعتمد على عددا من العوامل والشروط التي تؤثر في النهاية على مدى فعالية ونجاح الإدارة بالأهداف، ومن أهم هذه الشروط ما يلي: (محمد، 2004، ص ص 102-104)

➤ **حجم التنظيم:** وهذا العامل يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة، وعدد الأفراد العاملين فيها بمعنى إن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلبا على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.

➤ **هيكل التنظيم وعدد المديرين:** بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم، هل هو هيكل مجزأ بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية، أم هل الهيكل يتكون من سبعة أو ثمانية مستويات.

➤ **تنوع الخدمات والمنتجات:** حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة تخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات والخدمات، وتتعامل مع جمهور معين ومحدد سوف يكون أسهل من تطبيقه على تنظيم.

➤ **التوزيع الجغرافي للتنظيم:** حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد، إلى صعوبة الاتصال بين المدراء، والالتقاء فيما بينهم، وإلى عدم توفر الوقت اللازم لاعتماد النظام.

➤ **مدى الترابط والانسجام بين مجموعة المديرين:** حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم، ومدى انسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية، والخبرات التنظيمية وحقول الاختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام.

➤ **العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية):** بمعنى مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء بالقياس للقيادة العليا في التنظيم، ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم، إذ أن من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة، وهذا سيؤدي بالتأكيد على زيادة فرص نجاح نظام الإدارة بالأهداف على الجانب المقابل فإن بعد الثقة بين الإدارة والنمط الإداري المشارك، سوف يكلف نظام الإدارة بالأهداف وقتاً أكبر وجهداً أعظم عند التطبيق.

➤ **الهيكل المساعد:** حيث يصاحب كل نمط هيكل محدد لتدعيم ذلك النمط أو يتضمن هذا الهيكل، مركبات السلطة واتخاذ القرارات أو التخطيط والاتصال والتغذية والسياسات العائدة.

بالإضافة إلى أن المدير يجب أن يحمل صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف:

- القدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
- التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج المطلوبة.
- يمثل عامل القدوة في كل شيء.
- يقر ويعترف ويعطي فرصة، للمجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.
- ساعات طويلة من العمل تتجاوز في الغالب الساعات الرسمية له.
- متعدد الجوانب، فجانبا فيه فني وآخر إنساني والبعض منه يمس جوانب خارجية.
- الاتصالات هي المحرك الأساسي للعمل الإداري ويفضل العديد الاتصالات الشفوية كالاتصالات والمقابلات.

• يلعب المدير الكثير من الأمور التي تمليها مواقف العمل الإداري وذلك لكي يستطيع أن يعرف الأمور ويسيرها بالشكل الملائم. (محمد، 2004، ص 108)

2.8. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

من أجل تحقيق الإدارة بالأهداف تعتمد الإدارة على عدد من المقومات هي:

(محمد، 2004، ص 178)

➤ **تذويب الثلوج:** قبل إحداث أي تغيير لابد من تهيئة الجو لهذا التغيير، من غير السليم إطلاقاً إدخال الإدارة بالأهداف وهو نظام يحوي معه درجات مختلفة من التغيير دون التهيئة اللازمة وضرورة عمل شيء جديد لتحريك المنظمة إلى الأمام.

➤ **التركيز على التغيير:** نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام لإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي الذي يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، واحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة ويعيد الشباب للمنظمة والمديرين فيها. (سامح وقنديل، 2010، ص 235)

➤ **قبول الجانب الإنساني:** الجانب الإنساني يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية والعاطفية، وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها غير موضوعية وبالتالي يجب إهمالها إلا أنها تعتبر مهمة في أي تغيير مثلها مثل أي شيء موضوعي آخر.

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

➤ **التركيز على المجموعة:** تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في مجموعة التي يعمل بها سيجعل منه أكثر فعالية، حيث الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة، وعلى ذلك فإنه من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك باشتراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرؤوسين غير كافية لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمي الصغير.

➤ **التركيز على الموقف:** كل مدير له رئيس ومرؤوسين وزملاء بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ المنظمة، التي هو جزء منها وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف بالحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير وربط ذلك كله ببعضه البعض. (حمادات، 2008، ص 16)

➤ **نقطة الإدخال السليمة:** هناك أربع نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف هي الإدارة العليا الإدارة الوسطى والقطاع أو القسم ومستوى الإشراف الأول، والإدارة بالأهداف تبدأ في كل هذه النقاط وان كانت مكاتب الاستشارات تفضل البداية من الأعلى.

➤ **التركيز على النتائج:** التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فإن تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خطأ فإن كل شيء آخر سينهار، والمشكلة أن معظم الناس يفكرون في الأنشطة التي يقومون بها وإذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة منهم، فإنهم ينكرون عادة الأنشطة التي يقومون بها.

➤ **معدل ملائم للتغيير:** من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة ومن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبي بدلاً من أن تأخذ الإدارة العليا وقتها في استيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة.

➤ **النظام:** الطريقة التقليدية لإدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستتبع في عمل النظام وفي تطبيقه ولكن يكون أفضل عمل عدة برامج تدريبية لكل برنامج هدف معين ويحدد فيه نوع المشتركين ومدته.

3.8. خطوات إعداد برنامج عمل للإدارة بالأهداف.

أسلوب العمل يتم تكوين خمس مجموعات عمل للإجابة على الأسئلة التالية على أن يختار لكل مجموعة رئيس لإدارة الحوار الذي يستغرق زماً مقداره ثلاثين دقيقة، بعدها تقوم كل مجموعة بعرض وجهة نظرها تمهيداً للاتفاق النهائي.

الخطوة الأولى: يتم في هذه الخطوة طرح السؤال التالي على مجموعات عمل:

- ما هي مجالات النتائج الأساسية التي لو تحققت لكنت منظمك أكثر فعالية؟
تقوم كل مجموعة بوضع وجهة نظرها والاتفاق على المجالات الأساسية.

الخطوة الثانية: يتم في هذه الخطوة أيضاً طرح السؤال التالي على مجموعة عمل:

- ما هي المقاييس التي يتم بها قياس النتائج؟
تقوم كل مجموعة بوضع وجهة نظرها والاتفاق على مقاييس المجالات الأساسية.

الخطوة الثالثة: يتم عرض نتائج الأعمال من خلال التقرير السنوي وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النتائج وباستخدام المؤشرات التي تم الاتفاق عليها. (عبد الفتاح، 2007، ص 49)

4.8. تقييم الإدارة بالأهداف

إن نظام الأهداف كغيره من الأنظمة لا بد أن يكون له جوانب إيجابية وأخرى سلبية وسيتم عرض تقييم هذا النظام لبيان جوانبه الإيجابية والسلبية.

1.4.8. إيجابيات الإدارة بالأهداف: تتمثل في النقاط التالية:

- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة الأهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.
- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها، وتحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.
- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجية المؤسسة وجعل التنظيم على مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها.
- إفادة الرؤساء في التعرف على ما تتوقعه منهم الإدارة العليا ويحقق النظام أيضا التلاحم مع مرؤوسيه.

• يعمل النظام على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء حيث أن اهتمامه بالإنجازات أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصر ي القياس والتقييم.

- نظام الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة وذلك من خلال كونها تشكل مدخلا جديدا في الإدارة يجمع بين أسلوب المدارس الكلاسيكية واتجاهاتها والتي تركز أساسا اهتمامها بالفرد العامل واتجاهاته بحيث تتكامل مع بعضها البعض وهذه الميزة نادرا ما تتوفر في غيره من مداخل الإدارة. (عبد المعز، 2011، ص 109)

2.4.8. عيوب الإدارة بالأهداف:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يوفرها نظام الإدارة بالأهداف فإن تطبيقا قد كشفت عن بعض الجوانب السلبية وأهمها ما يلي:

- إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها.
- إن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة والخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعت من هياكل تنظيمية وما

تعودت عليه من أساليب واجراءات وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونه ينظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة.

- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجد هذا النظام بين الرئيس ومرؤوسيه والذي يؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها باعتبار أن اشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ.
- إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف الطويلة والاستراتيجيات.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.
- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات التي تمثل المدخلات في نظام المعلومات كما تعتبر البيانات عن الأرقام أو الأعداد غير المفسرة أو المحللة أو المعالجة والمعلومات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد المستقبل لها " والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع في القرارات التي يتم اتخاذها اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية. (سرور، 2014، ص 55).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض أهم المفاهيم النظرية للإدارة بالأهداف وكذلك خطوات تطبيقها ومميزاتها وعيوبها حيث تبين أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتتيح للمرؤوسين مشاركة الرؤساء في وضع الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى متابعة وتقييم أداء هؤلاء المرؤوسين وفقا للنتائج المحققة وعليه فهي تساهم في زيادة فعالية عملية التخطيط وتنمية ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية ومن ثمة تحقيق الأهداف المرسومة والتوصل للنتائج المرجوة.

الفصل الثالث:

أداء الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ولمعرفة مدى كفاءة الموارد البشرية تقوم بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

1- مفهوم الأداء ، محدداته ومعوقاته:

1.1. مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد،2000، ص 215)

بالإضافة إلى المفهوم الاصطلاحي هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

التعريف الأول: الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة ومما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. (عبد الكريم، د.س، ص 36)

التعريف الثاني: لنيكولاس **F.W.Nicolas** : الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك. (ابراهيم،2003، ص 15)

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن الأداء يركز على ما يلي:

- إنجاز الأعمال من قبل الموظفين كما يجب.
- تحقيق مهام المنظمة.
- الأداء هو أسلوب تقاس به قدرة العمل.
- نتائج السلوك هي التي تؤثر على البيئة النهائية للمنظمة.

2.1. محددات الأداء ومعوقاته.

1.2.1. محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به. (محمد، 2000، ص 216)

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. أما في بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصطدم ببعض العوامل الخارجية التي هي خارج نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردتها في العنصر الموالي.

2.2.1. معوقات الأداء: هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها:

➤ العوامل الخارجية المرتبطة بمحيط العمل:

✓ الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف.

✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات التجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

➤ العوامل الداخلية المرتبطة بشخصية العامل:

✓ ذكاؤه وقدراته الخاصة.

سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل. (عسكر، 1996، ص 187)

بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة نجد:

✓ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

✓ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

(محمد، 2000، ص 216)

3.1. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء :

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:

1.3.1. الجوانب المتعلقة بالعمل:

أ- الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

ب- نتائج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

2.3.1. الجوانب المتعلقة بالسلوك:

أ- سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتفاف ومدى تفعيلها بالشكل الني يضمن عائدا معتبرا.

ب- السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

ت- الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح لها بالتجاوب مع العمل.

ث- فرص التقدم: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

(شنوفي، 2005، ص 18)

2- ماهية تقييم الأداء:

إن التعامل مع موضوع أداء الأفراد ينصب أساسا على تقييم الأداء، كما أن التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء يشير إلى أنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتطورت مفاهيمها بتطور الفكر الإداري، وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء نستعرض إسهامات مختلف الحضارات القديمة والنظريات الإدارية فيما يخص هذا الموضوع.

1.2. الخلفية الفكرية لتقييم الأداء

1.1.2. مدرسة الإدارة العلمية:

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تقييم الوظائف ومما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء، وقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لاكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثلة الطرق لضبط وترقية أداء العامل، ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي:

➤ اعتماد الأسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد، تقييم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية.

➤ دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز.

➤ الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف الأساسي ومروسيه كذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء. (عتيقة، 2003، ص 20)

➤ كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى لأداء أي عملية من خلال تنميط الأداء الفردي وفق مبدأ (one best way) .

وما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل واعتباره آلة مما مهد لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

2.1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

نتيجة المناقشة بتحسين ظروف العمل والأجور ظهرت هذه المدرسة بريادة التون مايو (Elton Mayo)، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء ورأت بأن تحفيز العمل ماديا وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه يشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهامه، وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومروسيه لمناقشة نواحي القوة والضعف في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة. (حنفي وعبد الباقي، 2005، ص 328)

3.1.2. إدارة الأداء :

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطوق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توافر العناصر التالية:

✓ تصميم العمل بطريقة علمية يتم فيها تحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة حتى تمام التنفيذ.
✓ توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية وكل ما يتطلبه التنفيذ السليم للأداء حسب تصميم الموضوع.

✓ توفير الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل، واعدادهم وفق خطة الأداء والأهداف المرغوبة وتوفير المعلومات المطلوبة والكافية عن مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

✓ المتابعة المستمرة للأداء وملاحظة الأفراد أثناء تنفيذهم لمهامهم وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساعدة على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي العقبات التي يمكن أن تصادفهم أثناء العمل.

✓ رصد نتائج الأداء وتقييمها بالمقارنة مع الأهداف المسطرة وتعويض العامل عن أدائه وفقاً لما حققه من نتائج ووفقاً لنتائج التقييم.

فإدارة الأداء تقوم أساساً على عدة عمليات تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى الأهداف المسطرة وتمثل أساساً في: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء، تشخيص الأداء وتطويره.

2.2. مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته.

1.2.2. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. (ثابت، 2006، ص 87)

كما يمكن تعريفه:

التعريف الأول: بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة.

(سعيد وحرشوش، 2002، ص 102)

التعريف الثاني: بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل. (ثابت، 2007، ص 188)

التعريف الثالث: تقييم أداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به وكذلك قدراته وامكانياته الذاتية خلال فترة زمنية. (عبد الله، 2007، د. ص)

مما سبق يمكن القول بأن الأداء " هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات الموكلة له".

2.2.2. أهمية تقييم أداء العاملين:

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة: ✓ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.

✓ تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

✓ معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

✓ من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد. (سعيد وحرشوش، 2002، ص 103)

3.2. أهداف تقييم الأداء واستخداماته.

1.3.2. أهداف تقييم الأداء:

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي: المؤسسة، المديرين المرؤوسين، وذلك وفقا لما يلي:

أ- على مستوى المنظمة:

✓ تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا لذلك لا بد أن يكون نظام التقييم مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.

✓ تحسين محيط الاجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم أداء العاملين على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن أن نقول إن تقييم الأداء هي وسيلة

تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.

✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم، مما يساعدهم على التقدم والتطور.
✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم. (ابراهيم، 2003، ص 136)

ت- على مستوى العامل:

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنوياً ومكافأتهم مالياً.
إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التقاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم اتجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيههم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

2.3.2. استخدامات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية والتي من أهمها: (حسن، 2007، ص ص 194-195)

أ- **الترقية:** يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال مدى أحيته ومدى كفاءته في العمل لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى.

ب- **تحديد المكافآت والحوافز الشخصية:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء التعيين والنقل،

تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وكفاءته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

ت- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

ث- **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الانضباط والموضوعية.

ج- **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة والتوجيهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

ح- **إنهاء الخدمة (الاستغناء):** تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

4.2. معايير تقييم الأداء وخصائصها.

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير، بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم.

(الهيتي، 2003، ص 202)

1.4.2 أقسام معايير الأداء:

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء.

أ- **المعايير الذاتية (السلوكية):** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:

- ✓ مهارة العامل في أداء مهامه.
- ✓ توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.
- ✓ إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأسباب العمل والالتزام بها.
- ✓ الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- ✓ الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.

✓ المبادرة الإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن في الأداء كما ونوعا.

✓ طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.

✓ المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

✓ الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى خارجة عن إرادة الفرد. (سيد، 1999، ص 337)

أ- **المعايير الموضوعية (معدات الأداء):** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه توجد بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين فيها معا. (شارلز وجاريت، 2001، ص 63)

2.4.2. خصائص معايير الأداء:

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:

أ- **الصدق:** ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات صلة بإنتاجية وأداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفعالية الأداء.

ب- **الثبات:** ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع الم رؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

ب- **الفعالية في ثقافة المنظمة:** إن الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تقعد نظام تقييم الأداء فعاليته.

ت- **التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم، وهو ما يستوجب منا الحرص

على إظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء، مما يمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب أو حتى الاستغناء. (محمد، 2003، ص 413)
ث- **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر به المقياس المستخدم الإرشادات والتوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

(صقر، 2007، ص ص 360-361)

ج- **القبول:** ونعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم واقتناعهم به والمقياس المقبول هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

ح- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل. (ابراهيم، 2002، ص 389)

5.2. مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء ومراحله

1.5.2. مسؤولية تقييم الأداء:

عند عزم المنظمة على تقييم أداء مواردها البشرية فإنما تعتمد على المصادر الذين تتناط بهم مسؤولية تقييم الأداء الفردي والذين هم:

أ- **الرئيس المباشر:** يعتبر المصدر الأول الذي يتولى عملية تقييم الأداء باعتباره المشرف على عمل وأداء العامل، ويعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعاً واستعمالاً في عملية التقييم لأسباب أبرزها.

➤ معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس وبمتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها.

➤ موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية **feed back** عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره.

ب- **الزملاء:** يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول على المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، إلا أن تقييم زملاء العمل قد يكون مضللاً في بعض الأحيان لاعتبارات شخصية كالصداقة أو صراعات العمل مما يوفر فرصاً للتحيز في التقييم.

ت- **المرووسين:** يعتبر المرؤوسون مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء أو كفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

(ابراهيم، 2002، ص 392)

ث- **العملاء:** تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في المنظمات الخدمائية وذلك لعدم إمكانية مراقبة أداء العامل من قبل المش رف ومتاحة للعميل فقط.

2.5.2. توقيت فترة التقييم:

يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالبا مرة كل عام، ويكون التقييم في بعض المنظمات نصف أو ربع سنوي وذلك وفقا لفلسفة المؤسسة ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم، وقد يتم التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المنظمة وأثناء فترة الاختبار وتتجنب بعض المنظمات القيام بتقييم كافة الأفراد في موعد ثابت لتجنب ازدحام عملية التقييم ويتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة. (محمود، 2006، ص 325)

3.5.2. مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تقييم الموارد البشرية والتي نوردتها فيما يلي: (عبد الرحيم، 2003، ص ص 204-206)

أ- **وضع توقعات الأداء:** تعد عملية وضع توقعات الأداء أ ولى خطوات عملية التقييم، حيث يقوم كل من المنظمة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرعوب تحقيقها.

ب- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك، ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر، أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها (رقابة تصحيحية) أو العمل على تقادي وقوعها لاحقا.

ت- **مرحلة تقييم الأداء:** من خلال التعرف على مستوى الأداء بغية التمكن من اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

ث- **التغذية العكسية:** وتتمثل في عملية تع ريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد العامل في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

ج- **اتخاذ القرارات الإدارية:** والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

ح- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز. الشكل رقم (03) يوضح مراحل عملية تقييم الأداء.



المصدر: (عبد الرحيم، 2003، ص 204)

3- طرق تقييم الأداء:

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عاملها على مجموعة من الطرق والأساليب، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق ذاتية وطرق موضوعية، فيما يلي تفضيل لهذه الطرق:

1.3. الطرق الذاتية لتقييم الأداء

هي عبارة عن طرق شائعة الاستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

➤ طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ الأفراد في المجموعة.

➤ طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة¹، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويوضع كل فرد في

الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن أقرانه أو زملائه في العمل، وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب. (كامل، 2006، ص 131)

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

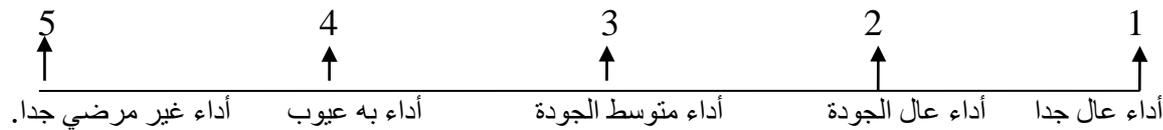
حيث: ن تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيباً يسهل عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة صعبة الاستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لا تقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

➤ **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في تقييم الأداء وذلك نظراً لسهولة تطبيقها وتقوم على أساس قياس المقيم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات الفرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

وهناك طريقتان أساسيتان لتصميم المقاييس المتدرجة نستعرضهما على النحو التالي:

أ- **الطريقة الأولى:** تحديد الصفة المراد قياسها باعتبارها صفة عامة واعطائها أوصاف تحليلية ولننعمد صفة " الجودة "



ب- **الطريقة الثانية:** يتم اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية واعطائها أوصافاً تقديرية نعتد نفس الصفة " الجودة " والتي تعني إنجاز الوظيفة بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية وتعطيها التقديرات التالية:



الشكل رقم (04): استمارة تقييم أداء الموظف باستخدام طريقة المقاييس المتدرجة.

الشركة العامة:						
اسم الموظف: عنوان الوظيفة: التاريخ:/...../.....						
القسم: القائم بالتقييم: التوقيع:						
الصفات	درجات التقييم	سعى (01)	مقبول (02)	جيد (03)	جيد جدا (04)	ممتاز (05)
نوعية الأداء (الدقة والموضوعية)						
كمية الأداء						
الحاجة للإشراف						
الانتظام في الدوام						
القدرة على الإبداع						
التعاون مع الزملاء						
اتباع التعليمات والانظمة						
رئيس القسم: التاريخ: التوقيع:						
مسؤول إدارة الموارد البشرية: التوقيع:						

المصدر: سعيد، حرحوش، 2002 ص 113.

والجداول التالية نموذج لتقييم الأداء وفق طريقة المقاييس المتدرجة يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء الفرد:

الشكل رقم (05) نموذج تقييم الأداء وفق المقاييس المتدرجة.

الدرجة	الصفات
70	التعاون مع الزملاء
90	المواظبة
10	جودة الأداء
10	القدرة على الإبداع
60	الانضباط في الدوام
240	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نقوم بجمع الدرجات المسجلة وحساب المتوسط الحسابي، ثم يتم التعبير بالقيمة المحصلة عن كفاءة

$$48 = \frac{10+10+60+90+70}{5}$$

الفرد وذلك بالطريقة التالية:

بعد حساب الدرجات يتم تصنيف كفاءة الفرد في الفئة المناسبة لذلك وذلك وفقا للمخطط السابق، يتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، ويساعد على التحليل والوصف الدقيق لكفاءة الفرد كما يسهل مناقشة الأدلة نظرا لما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن هذا الأداء كما يسمح بإبراز نقاط الضعف والقوة في الأداء بشكل واضح نتيجة لما يسمح به التحليل الوصفي للأداء ويؤخذ على هذه الطريقة تحيز المشرف في التقييم في بعض الأحيان مع إمكانية عدم ارتباط الصفات المعتمدة في التقييم مع الوظيفة المراد تقييمها.

➤ **طريقة التوزيع الإجمالي:** يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على التقديرات التي يتضمنها المقياس وفق نسب محددة، ويمثل هذا التوزيع نوعا من الترتيب وغالبا ما يستخدم الأسلوب لتقادي أخطاء النزعة المركزية، والتساهل الشديد التي تشوب المقاييس التدريجية وعادة تحتوي مقاييس التوزيع الإجمالي على خمس درجات أو مجموعات يوزع عليها الأفراد، بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي، كما يوضح المثال التالي لتوزيع 100 فرد على خمس مجموعات مدرجة في الكفاءة:

المجموعة الأولى: 10% أداء ضعيف.

المجموعة الثانية: 20% أداء اقل من المتوسط.

المجموعة الثالثة: 40% أداء مقبول (متوسط). المجموعة الرابعة: 20% أداء جيد.

المجموعة الخامسة: 10% أداء ممتاز.

تتسم هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها في التطبيق إلا أنها تقتض أن كل مجموعات العاملين تنقسم إلى ضعيف وجيد جدا ومتوسط وممتاز وهذا الافتراض غير صحيح فقد نجد أن أداء العاملين في قسم من الأقسام ممتاز. (ابراهيم، 2002، ص 374)

2.3. الطرق الموضوعية لتقييم الأداء

➤ **طريقة التدرج البياني:**

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعا، حيث يقاس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، التعاون، كما تحدد الدرجات مثلا على أساس من 1 إلى 5 حيث تمثل الدرجة 1 أقل درجة للتقييم أما بالنسبة للدرجة 5 فالأعلى بالرغم من سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تقتض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالعملية التقييمية، كما يمكن أن لا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها.

➤ طريقة قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويتم وضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته (ماهر، 2004، ص 303)،

ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوفر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لعرض التقييم. (أحمد وعبد الرحمان، 2000، ص 418)

الشكل رقم (06) قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء

ملاحظة	لا	نعم	الأسئلة (العبارات)
			- هل يقدم أفكارا جديدة؟
			- هل هو مهتم بالعمل؟
			- هل هو مواظب في الحضور؟
			- هل يحترم أنظمة العمل؟
			- هل يتمتع بمعلومات كاملة عن وظيفته؟
			- هل هو مبادر؟
			- هل يتصرف بجد واستقلالية أثناء الأزمات؟
			- هل هو سريع الملاحظة والفهم؟
			- هل ينجز المهام المطلوبة بدقة؟

المصدر: من إعداد الطالب

➤ طريقة الأحداث الحرجة:

يتم تقييم الأداء بموجب هذه الطريقة عن طريق دراسة طبيعة كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها سلبا أو إيجابا بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير نذكر في الأداء. (وصفي، 2005، ص 423)

أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوة لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة و وثيقة عن أداء الموظفين طوال العام وانما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائما والمطلوب من المقيم هو التركيز على السلوكيات وملاحظتها بشكل عام ويحدد أي هذه السلوكيات له علاقة بفاعلية أو عدم فاعلية أداء الفرد. (محمد، 2005، ص 417)
ومن مزايا هذه الطريقة أنه:

- تعطي للرئيس مقاييس موضوعية (السلوكيات) لتقييم أداء المرؤوسين ولا يعتمد على الذاكرة والتعميم.
 - إبراز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين.
 - تتيح الفرصة لأهم الرئيس لمناقشة المرؤوس في سبيل تلافي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.
- إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة المستمرة على المرؤوسين، وهذا يسبب مضايقة شديدة للعاملين.

(Alain Labruffe، 2003، 102)

➤ طريقة التقرير المكتوب:

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحا مواطن الضعف والقوة في أدائهم وذلك اعتمادا على ذاكرته ودون الاستناد إلى مذكرته أو أجندة يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.

4- أسس التقييم الفعال ومشاكله

1.4. أسس تقييم الأداء:

- يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:
- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
 - ✓ وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
 - ✓ ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة ووثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
 - ✓ التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
 - ✓ تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.

- ✓ ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ✓ إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء (مثل: المواظبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم.
- ✓ ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تقاديا لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ✓ ضرورة تزويد العاملين بالتعددية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفيته.
- ✓ أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج التي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك التي يركز على الصفات والسمات السلوكية. (زهير، 2007، ص 91)

2.4. مشاكل تقييم أداء العاملين وعلاجها:

1.2.4. مشاكل تقييم الأداء:

- طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها:
 - ❖ يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على ال رأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا موضوعية في نتائج التقييم والذي يعتبر مشكلة حقيقية يجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
 - ❖ توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب تعريضهم للخضوع للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشككون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب إقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور والتحسين وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
 - ❖ تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم وعدم الثقة في المقيم وعدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
 - ❖ توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
 - ❖ توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذووا الأداء الجيد وبالتالي وجب التخفيف من

هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.

❖ غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة. (وصفي، 2005، ص ص371-373)

2.2.4. علاج مشاكل تقييم الأداء:

تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:

❖ تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العمال.

❖ ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.

❖ ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

❖ مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

❖ فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.

❖ ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة. (محمد، 1993، ص153)

3.4. شروط نجاح تقييم الأداء:

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيته، من أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نركز على:

➤ التناسب:

يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرباط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملياتية مرغوبة ويحصلون على مكافآت قابل لذلك ومثال

ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جدا لها واعطائه أفضل تقييم ممكن يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المنظمة بمقدار ما تتمسك هذه الأخيرة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين، عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات ودعاوى بين الفريقين ويؤدي حتما إلى الانفصال وأخيرا لا بد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه وضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولا ومن ثم لتقييم أداءه محاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانيا. (محمد، 1993، ص153)

➤ القبول:

الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن حساسية الأداء تعتبر بدورها شرطا ملازما لقبول التقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاقل.

➤ المرونة والحوار:

المرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء كما بين اختلاف تنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء. (Jacqueline Barroud and all، 2004، ص149)

كما يجب أن يكون التقييم عمليا فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات تقييمية سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد، بما ينبغي عليهم فعله وتركيز على قضايا

ونشاطات التي تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعا أمامهم لتحسين أدائهم والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم شفهيًا أو كتابيا الحوار .
(ابراهيم، 2002، ص 399)

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعًا على المستوى الكلي، وانطلاقًا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا اقتناع الأفراد محل التقييم وقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس معتمدة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد.

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية

1. الدراسة الاستطلاعية:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأول خطوة من خطوات الدراسة الميدانية، وهي الدراسة الاستطلاعية، حيث تطرقت فيه إلى الغرض من هذه الدراسة، مكان وزمان إجرائها، وإلى خصائص العينة، كما وشمل هذا الفصل تقديماً لأدوات البحث مع توضيح لأهم الإجراءات التي اتبعت للتأكد من خصائصها السيكومترية.

1-1. المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج كما عرفه "محمد عبيدات وآخرون (1999)" بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك. " (عبيدات وآخرون، 1999، ص32)

حيث عرفه "تركي رابح": "أن منهج البحث العلمي كما يبدو من التسمية لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن. (تركي، 1984، ص 130)

أما **عمار بوحوش ومحمود الديبات** فيعرفانه بأنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل عملي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة. (بوحوش والديبات، 1995، ص 129) وعلى ضوء ما سبق تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما يقوم على كشف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، وبحكم دراستنا القائمة على كشف العلاقة الارتباطية بين الإدارة بالأهداف والأداء لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط التمييز والفصل (LQS) بوهران، وعليه فإن المنهج الوصفي هو الملائم والمناسب للدراسة الحالية وذلك بما جاء به "إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي" بأن المنهج الوصفي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور" (إخلاص ، باهي، 2002، ص83)

1-2. الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

ان الغرض من الدراسة الاستطلاعية هو:

1. التعرف على ميدان الدراسة وتحديد خصائصه.
2. الكشف عن الصعوبات التي يمكن مواجهتها في الدراسة الاساسية.
3. تقييم مدى صلاحية ادوات البحث من حيث الخصائص السيكو مترية.

1-3. مكان وزمان اجراء الدراسة الاستطلاعية:

اجريت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة سوناطراك نشاط التميع والفصل (LQS) وهران في الفترة الممتدة من 22 الى 25 أفريل 2019.

1-3-1. التعريف بمؤسسة سوناطراك نشاط التميع والفصل (LQS) AVAL سابقا:

من خلال هذه النشاطات المختلفة لمجموعة سوناطراك تطرقنا في دراستنا الميدانية التطبيقية لمديرية سوناطراك نشاط المصب (Activité Liquéfaction et séparation)، الكائنة بحي جمال الدين بوهران على مساحة تقدر ب: 3000 م² وعلى علو 70 م متكون من 16 طابق. وهي التي تسهر عن إدارة مركبات تميع الغاز بأرزيو وسكيدة. حيث يكمن نشاط المصب في المهام الضرورية في استغلال الوحدات العامة الموجودة في تسييل الغاز الطبيعي وغاز البترول المميع GPL بتنفيذ خطة التنمية في عمليات تكرير النفط والغاز كذلك إدارة ومراقبة الشركات التابعة والموكلة لعقد (التكرير الكيميائي) يسهر نشاط المصب على ضمان تجهيز ونقل الهيدروكربونات حسب مهامها الرئيسية:

- ✓ إعداد وتطبيق سياسات واستراتيجيات التسيير والاستثمار والتنمية للمصب البترولي والغازي.
 - ✓ تسيير واستغلال الأجهزة الموجودة الخاصة بتميع الغاز الطبيعي (GNL) وفصل غاز البروبان المميع (GPL).
 - ✓ التطبيق بالشراكة لمخطط تنمية المصب البترولي والغازي.
 - ✓ تقوم بالإشراف على المركبات الواقعة في بطيوة، أرزيو والتنسيق فيما بينها.
 - ✓ عرض التقارير الخاصة بتنظيم ونتائج الندوة على المديرية العامة.
- يهتم نشاط المصب بفرع البحث التكنولوجي الذي نُشأ في جويلية 2009 والهدف من ذلك إضفاء الطابع الرسمي على دور التكنولوجيا في مجال تكرير والتسويق المنشط، ومهمة البحث والتكنولوجيا في مجال تكرير والتسويق المنشط، ومهمة البحث والتكنولوجيا هو تعزيز قدراته العلمية لمساعدة الوحدات التنفيذية والمطورة لخبراتها في مجال الابتكار.

1-3-2- نشاطات سوناطراك:

أصبحت الشركة الوطنية سوناطراك في الوقت الراهن مؤسسة متكاملة تستطيع التدخل مباشرة في كافة نشاطات قطاع المحروقات. ومن أهم النشاطات التي تقوم بها الشركة:

- نشاط التنقيب والاستكشاف
- نشاط النقل عبر الأنابيب
- نشاط التمييع والفصل
- نشاط التكسير والبيترو-كيميائية
- نشاط التسويق

1-3-3- هياكل نشاط نشاط التمييع والفصل LQS

(1) الهياكل العملية:

- قسم تمييع الغاز وفصل
- فرع الدراسة والتطور
- فرع البحث والتكنولوجيا
- فرع التكسير

(2) مديرية النشاطات الصناعية الخارجية:

- الهياكل الوظيفية
- مديرية التشخيص
- مديرية النظافة، الأمن والمحيط
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية
- مديرية الإعلام، ونظام المعلومات
- مديرية التخطيط والاستراتيجية
- مديرية المسائل القانونية
- مديرية الإدارة العامة

1-3-4- منشأة نشاط المصب:

✓ أربع مركبات لتمييع الغاز الطبيعي (GL2Z, GL3Z, GL1K, GL1Z)

- ✓ مركبين لفصل غاز البروبان المميع GP1Z,GP2Z
- ✓ وحدات للإنتاج الصناعي POLE RAFFINAGE لتكرير البترول، POLE
PETROCHIMIE للبتروكيمياء.
- ✓ مؤسستين لتسيير المنطقتين الصناعيتين DRIZ بأرزيو و DRI بسكيكدة.
- ✓ RA1Z-RA1Z (Arzew) / RA1K-RA2K (Skikda) / RA1D : Pole Raffinage
(Adrar)
- ✓ CP1A (Arzew) / CP1Karreté-CP2Kmarche (Skikda) : Pole Pétrochimie

1-3-5- مديرية الموارد البشرية:

هي مديرية لتسيير الموارد البشرية لنشاط LQS لمؤسسة سوناطراك وذلك، حيث يشمل اهتمامها في التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع. فلتخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها هذا يشمل اقتناء هذه الموارد على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

مديرية الموارد البشرية في نشاط LQS مكرسة في التسيير الجيد كل ما يهم الموارد البشرية بتطبيق أفضل السياسات بهدف:

- ❖ اختيار وتوظيف الفرد
- ❖ التكوين
- ❖ تسيير المسار المهني وتطور الإطار العاليا
- ❖ تأطير الدوائر الأخرى "موارد بشرية" على مستوى المركبات
- ❖ السير وتطور المسار وكفاءة الفرد لهياكل نشاط LQS مع احترام الإجراءات والقوانين على مستوى المؤسسة

❖ السير ومتابعة انجازات مخطط التكوين على حساب جميع هياكل نشاط LQS. الدعم

والمساعدة هياكل نشاط LQS والشركة الفرعية في مجال تسيير وتطوير الموارد البشرية

❖ المراقبة والمتابعة واحترام تطبيق سياسات والتطوير الموارد البشرية عن طريق هياكل نشاط

LQS.

1-3-6- مهام إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تحقيق العروض في مادة التسيير الإداري، الأجور والمصالح الاجتماعية في حساب الفرد وتصنيف الإطارات العليا.
- ✓ إخبار أفراد المؤسسة على احترام الإجراءات والقوانين على مستوى المؤسسة.
- ✓ متابعة مخطط التكوين.
- ✓ الدعم في تطوير الموارد البشرية.
- ✓ المراقبة والمتابعة واحترام تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

1-3-7- أقسام إدارة الموارد البشرية:

- قسم الإدارة Department Administration ADM

تستعين على تطبيق جميع العناصر الإدارية العلمية من تنظيم وتخطيط وتوجيه وغيرها ترمي إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية للمؤسسة وتتكون من مصلحتين: مصلحة تسيير الأجور والحالات الاجتماعية، مصلحة التكوين، خلية لعلاقات العمل.

- تنمية الموارد البشرية : Département Développement RH

- مهمتها هي الحرص على تنمية وتطوير العمال أي الموارد البشرية
- ❖ المساهمة في تطوير المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتوظيف في هياكل نشاط LQS المعلومات والتقارير والإسهال في تطوير سياسة واستراتيجيات المؤسسة في مجال تطوير الموارد البشرية
- ❖ تحرص على تتبع العامل منذ توظيفه إلى غاية نهاية خدمته من حيث تكوينه وتدريبه ودراسة جميع معلوماته الشخصية العملية ويشمل دورها:
 - التخطيط والاختيار والتوظيف (تخطيط اليد العاملة، تعبئة الموظفين المهرة)
 - التكوين على التنمية (تحديد الاحتياجات وضع خطط وتقيدها)
 - تسيير الاحتراف (تقييم سنوي تشغيل ومراقبة، صيانة النظام)

- تسيير الإطارات العليا : Gestion des cadres supérieurs GCS Département

هي مصلحة مختصة بإطارات العليا فيما يخص رؤساء الدوائر والمديرين مهمتها تتبع وتسيير وتدريب وتكوين وتصميم هذه الإطارات العليا وفق طبيعتهم ونشاطاتهم ومهامهم.

- مصلحة التكوين : *Department Formation FOR*

هي مصلحة تهتم بتكوين اليد العاملة في المؤسسة سواء كان التكوين داخل المؤسسة (المدارس، المعاهد....) من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط الضعف لدى الافراد العاملين في اعتماد على أساس تساعد في تدعيم وتصميم برامج تدريبية والتطوير للسيطرة على نقاط الضعف من طرف مدربين ومرشدين.

- تسيير الوظيفة الإدارية : *Gestion Bourse de l'emploi GBE*

يبحث إليها للإعلام على منصب شاغر ومهمتها تكمن في الإعلان عنه إلى جميع انحاء المؤسسة بعد ان يقومون بتحليل المنصب واحتياجاته فيقومون بتحديد فترة معينة للاستقبال ملفات المرشحين على راسها شهادة الخبرة.

بعدها يفتحون محضر بحضور جميع الرؤساء والمسؤولين فيقومون باختيار عدد من أفضل المرشحين وبعدها يقومون بدراسة ملفاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم السابقة وبعدها يقومون باجتماع أخير لاختيار واحد من أفضل وأحسن المرشحين الذين قاموا بتعيينهم سابقا وكل هذا يسمى التوظيف الداخلي أو بأحرى الترقية وبعد ذلك تقوم بتحديد فترة التدريب مدتها ثلاثة أشهر وفي هذه الفترة يقومون بملاحظة وتتبع كل تحركات فيما يخص العمل ولمعرفة ما إذا كان يستحق المنصب.

4-1. طريقة المعاينة:

لقد تطرقت في دراستي هذه إلى العينة العشوائية التي تم اختيارها بعد القيام بعد القيام بعدة زيارات ميدانية إلى المؤسسة.

ونظرا لصعوبة تطبيق هذه الطريقة من حيث انها تتطلب وقت اطول لجمع افراد العينة، اضافة الى تعقيد الاجراءات الادارية للحصول على قائمة كل عمال المؤسسة، زد على ذلك صعوبة اقتناع العمال بحقيقة اختيارهم دون غيرهم لأسباب علمية لا غير، قام الطالب باختيار مجموعة من المصالح، وبعد تطبيق ادوات الدراسة الاستطلاعية وترقيم استمارات الاجابة، سحبت عينة عشوائية من مجموع الاستمارات حدد عددها ب 20 فرد، وذلك باستخدام اسلوب الجداول العشوائية.

1-5-5. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

1-5-1. من حيث الجنس:

توزعت عينة الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	10	50
الإناث	10	50
المجموع	20	100

يلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ان عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 10 ذكر وهو ما يعادل 50 و 10 انثى ما يعادل 50، وعليه نلاحظ ان نسبة الذكور تساوت مع نسبة الإناث.

1-5-2. من حيث السن:

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث السن

المتغير	أدنى قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	27	51	38.4	7.15

تراوحت أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية ما بين 27 و 51 سنة، حيث بلغ متوسط العمر لديهم 38.4 سنة، بانحراف معياري يقدر ب 7.15 وهذا ما يبينه الجدول رقم 02.

1-5-3. من حيث المستوى الدراسي:

جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	5
جامعي	19	95
المجموع	20	100

يتضح من خلال الجدول رقم (03) ان النسبة المئوية للجامعيين كانت أكبر نسبة مقارنة بنسبة الثانويين، حيث قدرت الاولى ب 95 مقابل 5 للثانويين.

1-5-4. من حيث الخبرة المهنية:

جدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	4	20
من 5 الى 10 سنوات	4	20
من 10 الى 15 سنة	8	40
أكثر من 15 سنة	4	20
المجموع	20	100

يتضح من خلال الجدول رقم (04) ان النسبة المئوية لذوي الخبرة المهنية من 10 الى 15 سنوات كانت أكبر نسبة مقارنة ب ذوي الاقل من 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنة والاكثر من 15 سنة، حيث قدرت الاولى ب 40 مقابل 20 و 20 و 20 لذوي الاقل من 5 سنوات ومن 10 الى 15 سنة والاكثر من 15 سنة على التوالي.

1-6. وصف الادوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الطالب على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الاستبيان لأنه أكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الاجتماعية وذلك لما يتميز به كما انه يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي، مع العلم ان الدراسة الحالية تضمنت اداتين كالتالي:

- 1- استبيان "الإدارة بالأهداف" من اعداد " محمد مبارك محمد الرشيدى "
- 2- استبيان " الأداء الوظيفي " من اعداد " محمد مبارك محمد الرشيدى ".

وقد تبين الطالب استبيان من اعداد محمد مبارك محمد الرشيدى الذي تم بناءه من طرف هذا الاخير لإنجاز شهادة الماجستير إدارة الأعمال السنة الجامعية 2013-2014.

بدائل الاستبيان:

تم اختيار سلم " ليكرث الثلاثي " في تحديد الاجابات، كما يلي: نعم، لا، غير متأكد.

اوزان البدائل:

وزعت الأوزان بالتدرج على البدائل، مع العلم ان توزيع الاوزان على البدائل يحافظ على الترتيب نفس لكون كل فقرات الاستبيان موجبة الصياغة لعل الجدول الموالي يوضح ذلك.

البدائل	نعم	لا	غير متأكد
الاوزان	01	02	03

الجدول رقم (06) يوضح توزيع الاوزان على البدائل

وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 26 سؤال مقدمة إلى ثلاث محاور هي:

- محور البيانات الشخصية.
- محور الإدارة بالأهداف حيث يحتوي على ثلاث أبعاد:
 - ✓ الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - ✓ المشاركة في تحديد الأهداف.
 - ✓ التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف.
- محور أداء الموارد البشرية.

ووزعت الأسئلة حسب المحاور كالاتي:

الجدول رقم (07) توزيع محاور الاستبيان

المحاور	الفقرات	المجموع
محور البيانات الشخصية	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 04	04
محور الإدارة بالأهداف	من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 15	15
محور أداء الموارد البشرية	من الفقرة رقم 16 إلى الفقرة رقم 22	07

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة

1-7-7. الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة:

1-7-1. صدق أداة الدراسة وثباتها:

نظرا لأهمية صدق أداة الدراسة وثباتها ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإنه استوجب توضيح صدق أداة الدراسة وثباتها في العناصر الموالية.

➤ صدق أداة الدراسة:

• **صدق المحكمين:** بما ان الطالب قد تبين استبيان الدراسة فقد ارتئينا عدم اللجوء الى صدق المحكمين لان الاستبيان محكم مسبقا من طرف أساتذة، حيث تم التحقق من صدق المقاييس عن طريق صدق الاتساق الداخلي.

• صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإدارة بالأهداف:

تم التحقق من صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية المكونة لكل بعد والمجموع الكلي المكونة للمقياس، ويظهر الجدول التالي تلك المعاملات:

الابعاد	معامل الارتباط
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	0.809**
المشاركة في تحديد الأهداف	0.603**
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	0.733**

الجدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس الإدارة بالأهداف.

يبين الجدول رقم (08) ارتباط كل بعد والمجموع الكلي لمقياس الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0.603) و (0.809) وكلها كانت دالة احصائيا عند مستوى (0.01) وهذا يشير إلى صدق أبعاد المقياس .

يتضح من خلال نتائج صدق مقياس الإدارة بالأهداف أن الأداة على درجة مناسبة من الصدق.

• صدق الاتساق الداخلي لمقياس أداء الموارد البشرية:

تم التحقق من صدق مقياس أداء الموارد البشرية عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للفقرات المكونة للمقياس، ويظهر الجدول التالي تلك المعاملات:

معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.80 **	16
0.76 **	17
0.73 **	18
0.80 **	19
0.731 **	20
0.734 **	21
0.76 **	22

الجدول رقم (09) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس أداء الموارد البشرية.

يبين الجدول رقم (09) ارتباط فقرات مقياس أداء الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث تراوحت مستويات الارتباط بين (0.731) و (0.83) وكلها كانت دالة احصائياً عند مستوى (0.01) وهذا يشير إلى صدق فقرات المقياس .

يتضح من خلال نتائج صدق مقياس الأداء الوظيفي أن الأداة على درجة مناسبة من الصدق.

➤ ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يراد به مدى ثبات واستقرار النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأداة لو تكرر توزيع هذه الأداة مرة أخرى على نفس العينة وفي ظل نفس الظروف وباستعمال معامل الثبات ألفا كرو مباح.

• ثبات مقياس الإدارة بالأهداف:

حيث تم حساب معامل الثبات لمقياس الإدارة بالأهداف، فكانت النتيجة كالتالي:

المقياس	معامل الثبات
الإدارة بالأهداف	0.757

الجدول رقم (10) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو مباح لمقياس الإدارة بالأهداف

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ قد بلغ للمقياس الكلي (0.757) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

• ثبات مقياس أداء الموارد البشرية:

حيث تم حساب معامل الثبات لمقياس الأداء الوظيفي، فكانت النتيجة كالتالي:

المقياس	معامل الثبات
أداء الموارد البشرية	0.878

الجدول رقم (11) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرو نباخ لمقياس أداء الموارد البشرية.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ قد بلغ للمقياس الكلي (0.878) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2. الدراسة الأساسية:

تمهيد:

بعد انتهاء الطالب من اجراءات الدراسة الاستطلاعية التي أعانت على الاطمئنان لصلاحية أدوات جمع المعطيات، طبقا لما أفرزته خصائصها السيكو مترية من صدق وثبات. وعليه فان الجزء الثاني من هذا الفصل يتضمن اهداف الدراسة الاساسية، المنهج المستخدم والتطرق الى مواصفات العينة المتكونة من 45 عاملا، وبعدها سيتم توضيح الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الاساسية، والاساليب الاحصائية المستعملة في هذه الدراسة، وقد تم استخدام برنامج (spss) الاصدار رقم 19.

2-1. اهداف الدراسة الاساسية:

بعد تحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الاداة، انتقل الباحث الى الشروع في الدراسة الاساسية وذلك الهدف الرئيسي والمتمثل في: جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات.

2-2. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء.

2-3. عينة الدراسة:

تم اجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 60 عاملا بمؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية. وبعد تفريغ الادوات، أصبح عدد العينة الفعلي، بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة (غير المملوءة، او غير الكاملة) يساوي 45 فردا، بمعنى انه تم الغاء 15 استمارة من أصل 60 التي تم توزيعها.

2-4. مواصفات عينة الدراسة الاساسية:

احتوت عينة الدراسة الاساسية على 45 عاملا من مختلف المناصب ومن مختلف المصالح. والجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاساسية كالتالي:
الجدول رقم (12) يوضح توزيع العينة الاساسية حسب متغير السن:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اعلى قيمة	أدنى قيمة	المتغير
6.61	39.76	53	27	السن

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) تراوحت أعمار عينة الدراسة الأساسية ما بين 27 و 53 سنة، حيث بلغ متوسط العمر لديهم 39.76 سنة، بانحراف معياري يقدر ب 6.61.

الجدول رقم (13) يوضح توزيع العينة الاساسية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46.67	21	ذكر
53.33	24	انثى
100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان عينة الدراسة الأساسية شملت 21 ذكر وهو ما يعادل 46.67، و 24 انثى ما يعادل 53.33، وعليه نلاحظ ان نسبة الاناث الذكور فاقت نسبة الذكور.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
13.33	6	ثانوي
86.67	39	جامعي
100	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) ان النسبة المئوية للجامعيين كانت أكبر نسبة مقارنة بنسبة الثانويين، حيث قدرت الاولى ب 86.67 مقابل 13.33 للثانويين.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
11.11	5	اقل من 5 سنوات
26.67	12	من 5 الى 10 سنوات
44.44	20	من 10 الى 15 سنة
17.78	8	أكثر من 15 سنة
100	45	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن النسبة المئوية لذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات كانت أكبر نسبة مقارنة بذوي 10 إلى 15 سنة والأكثر من 15 سنة، حيث قدرت الأولى ب 1.31 مقابل 22.2 و 15.6 لذوي من 10 إلى 15 سنة والأكثر من 15 سنة على التوالي.

5-2. الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

تم تبني نفس الأدوات المذكورة في الدراسة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق مقياس الإدارة بالأهداف ومقياس الأداء الوظيفي على عينة الدراسة الأساسية، وذلك بعدما تم التأكد من صدقها وثباتها.

2-6. أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساسية على الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وذلك على النحو التالي:

- النسب المئوية: لحساب مواصفات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المنهج الوصفي والتحليلي لمساعدتنا في الدراسة وكذا حدود الدراسة، ثم انتقلنا إلى الدراسة الاستطلاعية وميدان الدراسة والتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وتطرقنا إلى التعرف على أدوات جمع البيانات وبعد ذلك تم التطرق إلى الدراسة الأساسية وأخيرا إلى التعرف على الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج

عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية وقمنا بإجراء الدراسة الأساسية سيتم في هذا الفصل

عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، حيث كانت النتائج كالتالي:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية: وتتص على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

جدول رقم (16) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية:

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	المتغيرات
دالة	0.01	0.503**	أداء الموارد البشرية الإدارة بالأهداف

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن ر المحسوبة والمقدرة ب (0.503^{**}) دالة عند مستوى دلالة

(0.01) وقيمة $Sig=0.000$ ، ومنه نقول ان هناك علاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي. ومنه

نقبل فرض البحث ونرفض الفرضية الصفرية. وبذلك تكون الفرضية الرئيسية قد تحققت

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى: وتنص على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

جدول رقم (17) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	المتغيرات
دالة	0.05	0.306*	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين أداء الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (17) عن وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا للثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأداء الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ر المحسوبة (0.306^*) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وقيمة $Sig=0.041$ ، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الاولى قد تحققت.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

جدول رقم (18) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	المتغيرات
دالة	0.05	0.340*	المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف أداء الموارد البشرية

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (18) على وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف وأداء الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ر المحسوبة تساوي (0.340^*)

وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) وقيمة Sig= 0.022، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: وتنص على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

جدول رقم (19) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	المتغيرات
دالة	0.01	0.433**	التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف أداء الموارد البشرية

يبين الجدول رقم (19) على وجود علاقة ارتباطية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف وأداء الموارد البشرية، حيث كانت قيمة ر المحسوبة والمقدرة ب (0.433**) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وقيمة Sig= 0.002، وبذلك تكون الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت.

الفصل السادس:

تفسير ومناقشة النتائج

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة وتفسيرها من خلال قبول أو رفض فرضيات الدراسة، اعتمادا على دراسات سابقة والجانب النظري.

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران."

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.503 عند مستوى الدلالة 0.01 وهي دالة إحصائية. مما يوضح وجود علاقة ارتباطية طردية بمعنى انه كلما كان مستوى الإدارة بالأهداف مرتفع ساهم في تحسين الأداء الوظيفي والعكس صحيح بمعنى كلما تدنى مستوى الإدارة بالأهداف ساهم في انخفاض مستوى الأداء للعاملين.

كما بينت النتائج أيضا أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وهذا قد يعود الى شمولية عناصر طريقة الدارة بالأهداف كأداة من أدوات التقييم على مدار العام، واستخدام سجلات لتقييم الأداء يقلل من الأخطاء التي يقع فيها العاملون غالبا.

وهذا ما جاءت به دراسة (الشريف، 2003) بعنوان: أن دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة " هدفت الى التعرف على فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها ومراحل تطبيقها ودورها في إدارة المدرسة، وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة

بالأهداف في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي، اعدادي، ثانوي) من شأنه أن يؤدي الى تطوير أداء مدير المدرسة وتطوير علاقاته مع المعلمين.

وأجرى (الحري، 2008) دراسة بعنوان: "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة الى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية لتكون عينة الدراسة (261) مديرا في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي 2007-2008، حيث بينت الدراسة أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية.

وعليه يتبين لنا أن الإدارة بالأهداف لها دور هام في تنمية وتطوير الموارد البشرية استنادا الى ما قمنا به في الميدان والتطلع على الدراسات السابقة، إضافة إلى ذلك فإن مهما اختلفت الدراسات في كل البلدان إلا أنها تصب في مصب واحد

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناپارك نشاط (LQS) وهران."

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناپارك نشاط (LQS) وهران، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.306 عند مستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا. حيث أن تصورات أفراد عينة الدراسة للثقة بين الرئيس والمرؤوسين جاءت بدرجة متوسطة وإيجابية وقد تكون ناتجة عن معرفة الموظف بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه، واشباع نظام الأداء من حيث تقدير الذات واحترام الآخرين.

وهذا ما جاءت به دراسة (الأميري، 2009) بعنوان: تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين: دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، هدفت هذه الدراسة الى تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية فيما بين مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين ومقومات ادمته وتطويره، كما أوصت الدراسة بضرورة احاطة الموظف علما بنتائج التقييم واقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه. وأجرى (حكمت، 2009)، دراسة بعنوان: " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي " تناول فيها كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

ان الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الاخرين فالثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

وجاءت دراسة (Gill, 2008) بعنوان: Effective Performance in USA

هدفت الدراسة الى توضيح الغاية من اجراء عملية تقييم الأداء سنويا، وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية فيها، علاوة على تقديم برنامج يساعد المديرين في اجراء عملية التقييم بفاعلية كبيرة، وتوصلت الدراسة الى نتائج عامة أهمها تهيئة الموظفين جوهر هذه العملية، وأن يكون هناك قنوات اتصال مفتوحة بين المديرين والعدالة الموضوعية أساس نجاح عملية التقييم لذلك يجب فصل العلاقات الشخصية والعواطف بعيدا عن هذه العملية، وادا تم اجراء عملية التقييم بشكل

منتظم ولائق سوف يكون التأثير إيجابيا على أداء الموظفين في المستقبل، وأوصت الدراسة
بضرورة استعمال مقومات بناء نظام تقييم أداء العاملين الذي أحدث تغيير إيجابي لفاعلية نظام
التقييم السنوي

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الاهداف
وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران".
أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد
البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.340
عند مستوى الدلالة 0.05 وهي دالة إحصائيا. حيث أن تصورات أفراد عينة الدراسة للمشاركة
بين الرئيس والمرؤوسين كانت متوسطة وإيجابية وهذا يعود الى توفر المعلومات ذات المصادقية
العالية بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب لأداء الواجبات الوظيفية، مدى ثقة الموظف
بخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية في مختلف المستويات الإدارية، والثقة بالمناخ
التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت اليها دراسة (Boice and Kleinu, 2007)
التي أشارت الى أن الإدارة بالأهداف تحقق الربط بين أداء الموظفين وأداء المنظمة من حيث
تحقيق الأهداف لكل منهما وأنها تعزز المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

كما اتفقت دراسة (الكراسنة، 2003)، وكذلك دراسة أنطونيو (Antonio, 2005) بعنوان:
"الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق" هدفت الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالأهداف في تنمية
روح الفريق في شركة دولية أمريكية لتصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت الدراسة (26) فريق
عمل و(176) موظفا في الدول المختلفة، وبعد جمع البيانات ظهر بأن (21) فريق في الدول

فقط لديها بيانات إنتاجية ودخلت في تحليل الدراسة، وبعد مقارنة النتائج أظهرت نتيجة الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر إيجاباً على بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي إلى أن الإدارة بالأهداف تعزز العمل بروح الفريق وتحقق الرضا لدى الموظفين مما يعزز من أداء العاملين في المؤسسات المبحوثة.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين لالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران." أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.433 عند مستوى الدلالة 0.01 وهي دالة إحصائياً، حيث أن تصورات أفراد عينة الدراسة للالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف جاءت متوسطة وإيجابية، وقد تكون ناتجة عن شمولية عناصر طريقة الدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء ودقتها ووضوحها، ووضوح الأهمية النسبية لكل منها، ووضوح الإجراءات المتبعة في عملية التقييم ومساهمة نتائجها في تحديد المستفيدين من برامج التدريب والترقية، وفي بناء معدلات قياسية للأداء.

وقد اتفقت الدراسة الحالية ونتائج دراسة (Perlman, 2000) من حيث التزام عينة الدراسة المبحوثة بالاتفاق على الارتقاء في أثر التزام العاملين في تحسين أداء العاملين والأداء بشكل عام، وكذلك جاءت نتائج الدراسة متفقة مع نتائج دراسة أنطونيو (Antonio, 2005) من حيث علاقة استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين. كما اتفقت دراسة (Boice and Kleinu, 2007) من حيث علاقة الالتزام لدى العاملين بأدائهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Boice and Kleinu, 2007) التي أشارت إلى أن الإدارة بالأهداف تحقق الربط بين

أداء الموظفين وأداء المنظمة من حيث تحقيق الأهداف لكل منهما وأنها تعزز المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خلاصة الدراسة:

إن التغييرات السريعة في عالم اليوم تفرض على المؤسسة تحديات كبيرة، كما تتيح لها فرص لا حدود لها، وتحقيق جملة من الأهداف التي يمكن اعتبارها في غاية الأهمية والمتمثلة في تقييم مظهرين موجودين في واقع معظم المنظمات الحالية على اختلاف أنواعها وأهدافها، ويتعلق الأمر بكل من الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية.

حيث أن المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري باعتباره مصدر للنجاح والتميز وذلك من خلال تحقيق أهدافهم مما يساهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تطبيق أساليب إدارية فعالة كأسلوب الإدارة بالأهداف.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوب مهم في المنظمات الحديثة والذي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ويشكل دافع مهم نحو التقدم، أي أن الإدارة بالأهداف ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران، على عينة تضم 45 عاملاً، كان ذلك من خلال البحث عن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفاً.

بعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على العمال في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والإجابة على الفرضيات الأربعة (فرضية

رئيسية بالإضافة الى ثلاث فرضيات فرعية)، بينت الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أسلوب الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية، إضافة الى مدى مساهمة أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران، وهذا يدل على نجاعة أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة، لتحقيق أهدافه في رفع وتحسين الأداء لعمالها بالدرجة الأولى، وأداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية.

وعلى هذا الأساس توصلنا من خلال دراستنا إلى وجود علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

كما توصلنا إلى النتائج التالية:

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف وأداء الموارد البشرية لدى عمال مؤسسة سوناطراك نشاط (LQS) وهران.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، (1999)، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، د.ط، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر.
2. أحمد صقر عاشور، (2007)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، د.ط، دار النهضة العربية: بيروت.
3. أحمد غنيم، (2003)، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، د.ط، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: مصر.
4. أحمد ماهر، (2004)، ادارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر.
5. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسين باهي، (2002)، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، ط 2، مركز الكتاب للنشر: القاهرة مصر.
6. أكرم أحمد الطويل وخالد عبد الرحمن مطرهي، (2000)، التنظيم الصناعي، المبادئ العمليات المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
7. بشير علاق، (2008)، مبادئ الإدارة، د.ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن.
8. تركي رابح، (1989)، أصول التربية والتعليم، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
9. توفيق محمد عبد المحسن، (2004)، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، د.ط، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع: مصر.
10. جمال الدين محمد المرسى، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، د.ط، الدار الجامعية: الإسكندرية.
11. حسن ابراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، د.ط، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.
12. حسين حريم، (د.س)، إدارة المنظمات منظور كلي، طبعة ثانية، دار حامد للنشر والتوزيع: الأردن.

13. رانيا عبد المعز جمال، (2011)، الإدارة والعلاقات الإنسانية، د.ط، دار الجامعة الجديدة: مصر.
14. راوية محمد حسن، (2000)، ادارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية: الإسكندرية.
15. زهير ثابت، (2006)، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، د.ط، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
16. زيد منير عبوي، (2008)، الإدارة بالأهداف، طبعة أولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع: الأردن.
17. سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، (2010)، التطوير التنظيمي، د.ط، دار الفكر: الأردن.
18. سامي محمد هاشم حريز، (2014)، الإدارة بالأفكار، الطبعة الثانية، دار الراجية للنشر والتوزيع: الأردن.
19. سعاد نائف البر نوطي، (2008)، الإدارة الحديثة، طبعة رابعة، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
20. السيد ليوة، (2001)، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين، د.ط، أيترك للطباعة والنشر والتوزيع: مصر.
21. شارلز وجاريت جونز، (2001)، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر: الرياض، المملكة العربية السعودية.
22. طاهر محسن الغالبي، (2011)، الإدارة الاستراتيجية، طبعة أولى، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
23. عبد الباري ابراهيم درة، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382.

24. عبد العزيز نبعة، (2001)، مفاهيم الإدارة الحديثة، طبعة ثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: الأردن.

25. عبد العزيز نبعة، (د.س)، مفاهيم الإدارة الحديثة، طبعة ثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: الأردن.

26. عبد الغفار حنفي وصلاح الدين عبد الباقي، (2005)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، د.ط، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية.

27. علي السلمي، (2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة، د.ط، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة.

28. علي عسكر، (1996)، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية.

29. عمار بحوش، محمد الديبات، (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، د ط، ديوان الجامعة الجزائرية: الجزائر.

30. عمر وصفي عقيلي، (2004)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ' — بعد استراتيجي — ، د.ط، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

31. كامل بربر، (2006)، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، د.ط، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت.

32. محمد أبو زيد فهمي، (2003)، الإدارة العامة، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع: مصر.

33. محمد حسن محمد حمادات، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.

34. محمد حسنين العجمي، (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

35. محمد سرور الحريري، (2014)، الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: الأردن.
36. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2007)، مفاهيم إدارية حديثة، د.ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع: الأردن.
37. محمد عبيدات وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر: عمان الأردن.
38. محمد مهنا العلي، (1985)، الإدارة في الإسلام، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
39. مصطفى محمود أبو بكر، (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د.ط، دار المعرفة: بيروت، لبنان.
40. مصطفى محمود أبوبكر، (2005)، الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، د.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع: مصر.
41. مهدي حسن ازو يلف، (2007)، إدارة الأفراد، د.ط، مكتبة المجتمع العربي، عمان: الأردن.
42. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د.ط، عالم الكتب الحديث اريد: الأردن.
43. ناصر محمد العديلي، (1993)، ادارة السلوك التنظيمي، د.ط، دار مراحل للطباعة الالكترونية: الرياض المملكة العربية السعودية.
44. ناصر محمد العديلي، (2005)، ادارة السلوك التنظيمي، د.ط، دار مراحل للطباعة الالكترونية: الرياض المملكة العربية السعودية.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، (2009)، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، طبعة أولى، دار علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع: الأردن.
46. هاشم حمدي رضا، (2006)، الإدارة بالأهداف، د.ط، دار الكنوز المعرفة: الأردن.

47. هاني خلف الطراونة، (2012)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، طبعة أولى، دار الأسامة للنشر والتوزيع: الأردن.

48. الهيتي خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، د.ط، دار وائل للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

❖ الأطروحات - الرسائل والمذكرات:

1. عتيقة احرايرية، (2003)، اشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.

2. علي عبد الله، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، (2007)، السنة الأولى ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

3. موسى بن سليمان سعد الحربي، (2008)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، السعودية، جامعة مؤقته.

4. نور الدين شنوفي، (2005)، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتور دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر.

❖ المجلات:

1. محمد ياغي وتوفيق مرعي، (2007)، نحو صياغة نظرية ادارية اسلامية تستخلص من القرآن الكريم مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Alain Labruffe, (2003), 6ème Edition, Management des compétences, construire votre référentiel, Afnor, Saint Denis : France.
2. Jacqueline Barroud and all, (2004), La Fonction des ressource humaines : Métiers ; compétences et formations, DUNOD : Paris.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 أحمد ابن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا

استمارة حول الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها تحضيراً للحصول على شهادة الماستر بعنوان " التميز بالأداء من خلال الإدارة بالأهداف
"ودلك بدراسة ميدانية بمؤسستكم.

مع العلم أن الغرض المرجو من هذا القسم هو معرفة اثار التميز بالأداء من خلال الإدارة بالأهداف.

ان نجاحنا مرتبط بمدى تعاونكم معنا من خلال تفضلكم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات

محاوور الاستمارة والاجابة عليها بكل دقة وموضوعية، للإشارة فان جميع اجاباتكم ستكون موضوع
الاهتمام والسرية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع العلامة ✕ أمام العبارة المناسبة

1. الجنس: ذكر: أنثى:
2. السن:
3. العمر المهني:
- أقل من 5 سنوات
 - من 5 الى 10 سنوات
 - من 10 الى 20 سنوات
 - أكثر من 20 سنة
4. المؤهل الدراسي:
- جامعي
 - ثانوي
 - ابتدائي
 - تكوين مهني

المحور الثاني: الإدارة بالأهداف			
الرقم	العبارة	نعم	لا
غير متأكد			
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين			
01	رئيسي في العمل لديه ثقة كاملة في.		
02	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.		
03	رئيسي في العمل يفهم مشاكلني وحاجاتي.		
04	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.		
05	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني.		
المشاركة في تحديد الاهداف			
06	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصاتهم		
07	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة		
08	يطلب من المرؤوس المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها		
09	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف		
10	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب السنوي الاداري		
التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف			
11	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل		
12	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي		
13	أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي واهدافي		
13	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل بالمؤسسة لتحقيق أهدافها		
14	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي		
15	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي		
المحور الثالث: أداء الموارد البشرية			
16	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة		
17	أظهر نظام تقييم الأداء للعاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة		
18	تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة		
19	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم		
20	تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها		
21	تمكن إدارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة		
22	شهدت إدارة المؤسسة خلال السنوات الثلاث السابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصال العاملين		

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا على تعاونكم معنا