

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير استراتيجي

قسم: علوم التسيير.

أثر الأداء الوظيفي على تسيير المؤسسات العمومية

(دراسة حالة محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728)

تحت اشراف:

◆ د. شنين قادة.

مقدمة من طرف الطالبين:

◆ حراث محمد الحبيب.

◆ حمادي صلاح الدين.

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. دندن فتحي	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم
مقررا	د. شنين قادة	أستاذ مساعد ب	جامعة مستغانم
مناقشا	د. صبرين عميروش	أستاذة مساعدة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024 /2023

## ملخص:

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة العمومية، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

والأداء يتكون من مجموعة عناصر منها ما هو مرتبط بمعرفة الوظيفة، ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والثوق والوقت المستغرق والتكلفة، وتختلف أنواعه حسب عدة معايير، ومن أجل تحسين الأداء والرفع من مستواه، تقوم إدارة المؤسسة بعملية التقييم من حين لآخر وفق أسس علمية وعملية مدروسة، للوصول إلى أهداف معينة.

و بينت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة العمومية بحيث له قدرة كبيرة على النهوض بالاقتصاد الوطني و يحدد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة و توظيف طموحات و مهارات و معارف العاملين.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي ، المؤسسة العمومية.

## Abstract :

Job performance is the main component of the administrative and organizational process of the public institution, being the living part of it because it is linked to the human being who manages the production process, and the importance of job performance does not depend on the level of the organization, but goes beyond that to the success of the economic and social development plans of the state.

Performance consists of a set of elements, some of which are related to job knowledge, and some of which are related to the quality of work, its quantity, perseverance, confidence, time spent and cost, and its types vary according to several criteria, In order to improve performance and raise its level, the management of the institution conducts the evaluation process from time to time according to scientific and practical foundations studied, to reach certain goals.

The results of the study showed that job performance is considered the basic pillar of a public institution, as it has a great ability to advance the national economy and determines the extent of the organization's ability to invest in the latent capabilities and employ the ambitions, skills and knowledge of employees.

**Keywords :** Functioning , public institution.

# إِهْدَاء

بسم الله و الصلاة و السلام على نور القلوب و سيد الوجود و خير الأنام حبيبنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي و تعليمي و دعماني في كل الأحوال و الظروف،

إلى نبع الحنان و الصبر و من رافقني دعائها في كل زمان و مكان و من أنارت درب خطايا أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها، كما أسأل الله الولي القدير أن يحفظها و يرفع مقامها و يجعلني سببا في رفع شأنها.

و إلى من أحمل اسمه و سندي في الحياة و اعترف بفضلته في الوجود، إلى من رباني على الفضيلة، و حب العلم و كان مرشدي حتى أوصلني بر الأمان أبي العزيز الذي تحمل المشقة في سبيل وصولي و علمني الصبر و التواضع تمنياتي له بالصحة و طول العمر.

إلى جميع عائلتي و أصدقائي، إلى جميع من أحبنا في الله و أحببناه فيه.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من يقرأ مذكرتي الآن، إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

# إِهْدَاء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه و عظيم سلطانه

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي

هذا إلى :

من قال فيهما الرحمان ﴿ وبالوالدين احسانا ﴾

ريحانة الدنيا و نور عيني، إلى التي تعبت و قاست الكثير

من أجلي و علمتني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح

إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية

إلى والدي العزيز أدام الله في عمره و صحته

إلى كل أصدقائي

إلى كل الأساتذة في كل المراحل ، إلى كل من ساعدني

وكان سنداً لي في إنجاز مذكرتي

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أمر بشكره ووعد من شكره بالمزيد، ونشهد أن لا اله إلا الله هو  
المبدئ والمعيد، ونشهد أن محمدا عبده ورسوله الذي بعث بالقران المجيد،  
اللهم صل عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا  
وعليه فل يتوكل المتوكلون.

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بأحر تشكراتي إلى:

الأستاذ المشرف د. شنين قادة لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ملاحظاته النيرة و  
تشجيعاته القيمة التي ساعدتني في إعداد بحثي هذا.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر الأساتذة والدكاترة الأفاضل أعضاء اللجنة وكل أساتذة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة مستغانم على الجهودات  
المبدولة خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
6	مقدمة
<b>الفصل الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
11	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي
12	المطلب الثاني : أنواع الأداء الوظيفي و النظريات المفسرة له
17	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي
24	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
24	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي و أهدافه
26	المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء الوظيفي
31	المطلب الثالث : مراحل و مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
34	المبحث الثالث : دور الأداء الوظيفي في تنمية المؤسسة العمومية
34	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية
35	المطلب الثاني : التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية
39	المطلب الثالث: آليات تحسين الأداء الوظيفي
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال
45	المطلب الأول : تقديم مؤسسة نفضال

45	المطلب الثاني : المواد المسوقة لمؤسسة نفضال
46	المطلب الثالث: الخصائص التقنية للمواد المسوقة
47	المبحث الثاني : محطة الخدمات لبلدية سيدي ل خضر GD R2728
48	المطلب الأول : تقديم محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728
51	المطلب الثاني : تحليل مبيعات المحطة خلال السنوات الثلاث الاخيرة
57	المطلب الثالث : نقاط القوة و الضعف للمحطة
58	المطلب الرابع : الاقتراحات واختبار صحة الفرضيات
59	خلاصة الفصل
61	خاتمة
64	قائمة المراجع

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل	الجدول رقم (1)
26	نموذج مبسط لطريقة الترتيب	الجدول رقم (2)
27	نموذج مبسط لطريقة المقارنة المزدوجة	الجدول رقم (3)
28	نموذج يوضح طريقة التدرج البياني	الجدول رقم (4)
29	نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي	الجدول رقم (5)
48	عدد عمال محطة الخدمات نفضال لبلدية سيدي لخضر	الجدول رقم (6)
51	تحليل حجم مبيعات الوقود الوحدة بـ (طن)	الجدول رقم (7)
53	تحليل حجم مبيعات غاز البيتان	الجدول رقم (8)
54	تحليل حجم مبيعات الزيوت و الشحوم	الجدول رقم (9)
55	تحليل حجم مبيعات مواد اونات	الجدول رقم (10)
54	تحليل حجم مبيعات العجلات	الجدول رقم (11)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مخطط يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم	الشكل رقم (1)
16	يمثل نموذج التوقع لنظرية فروم	الشكل رقم (2)
30	خطوات الإدارة بالأهداف	الشكل رقم (3)
49	الهيكل التنظيمي لعمال محطة الخدمات نفضال لبلدية سيدي لخضر	الشكل رقم (4)
52	تحليل حجم مبيعات الوقود الوحدة بـ (طن)	الشكل رقم (5)
53	تحليل حجم مبيعات غاز البيتان	الشكل رقم (6)
54	تحليل حجم مبيعات الزيوت و الشحوم	الشكل رقم (7)
55	تحليل حجم مبيعات مواد اوناد	الشكل رقم (8)
56	تحليل حجم مبيعات العجلات:	الشكل رقم (9)

# المقدمة

## مقدمة:

شهد العالم العديد من التطورات السريعة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية القرن العشرين و الكثير من التحديات، هذه التحديات ألقت على الإدارة أعباء الأعداد لتغيير طرق واساليب العمل وتطوير التنظيمات الإدارية داخليا وخارجيا كي تتماشى مع التغيرات البيئية لتهيئة الظروف الملائمة مما ينعكس اساسا بصفة مباشرة على اداء العاملين من اجل ايجاد توازن بين المستجدات او المتغيرات وسلوك افراد العمل وبين اساس ونظم الأداء.

ويعتبر الأداء الوظيفي محددًا هامًا لأداء المنظمة وأحد أهم المعايير التي تساعد في تحقيق أهدافها، لهذا كله فقد بدأت المؤسسات على توجيه كافة إمكانياتها نحو العامل على إعتبار أنه محور العمل فأولته العناية والتأهيل، وإهتمت به ماديا ومعنويا وعملت على الكشف عن كفاءة وفعالية برامج وأساليب ستؤدي إلى الموظفين في الترقى والتقييم وحسن تخطيط القوى العاملة والعمل على معالجة السلبيات وفقا خطط.

حيث ركزت الإتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري يضاف إلى ذلك أن أغلب الأجهزة الإدارية الحديثة بدأت تنظر إلى تقييم الأداء العاملين على أنه عملية حتمية.

كما أن المؤسسة العمومية دائما ما تسعى لتحسين أداء عمالها وتطوير قدراتهم بشكل مستمر، وهذا لتواكب التطور التكنولوجي والعلمي الذي يشهده العالم برمته، حيث أصبحت اهداف المؤسسة وتحقيقها مرهون برفع أداء العاملين والرفع من كفاءتهم الوظيفية.

ومن خلال ما تم تقديمه نستنتج الإشكالية التالية:

## أ. إشكالية الدراسة :

- ما مدى تأثيرالأداء الوظيفي على المؤسسة العمومية ؟

ومن خلال الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالأداء الوظيفي ؟
- كيف يتم تقييم الأداء الوظيفي ؟
- ما هي آليات تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية ؟

## ب. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تمثل إجابة نموذجية أولي عن التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن تحديدها كما يلي:

- يلعب الأداء الوظيفي دور مهم في المؤسسة العمومية.
- مشاكل المؤسسات العمومية عائدة إلى إهمال الأداء الوظيفي.
- تحسين الأداء الوظيفي وتقييمه يؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة الجزائرية.

## ج. أهداف الدراسة :

يهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- تحديد ماهية الأداء الوظيفي.
- إبراز دور الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية.
- معرفة طرق ومراحل تقييم الأداء الوظيفي.

## د. أهمية الدراسة :

- محاولة إثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالأداء الوظيفي.
- تشخيص واقع الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية وأهميته.

## هـ. أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب في اختيار الموضوع:

- علاقة الدراسة بمجال التخصص.
- الرغبة في الإطلاع والاستفادة قدر الإمكان من الموضوع، و تعرف على أثر الأداء الوظيفي على تسيير المؤسسة العمومية.

- أهمية عنصر الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية .

- دور الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

## و. حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة من جانفي 2024 إلى مارس 2024.
- الحدود المكانية: مؤسسة نفضال محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728.

### ز. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري للإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وعلى المنهج التحليل في الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة.

### ح. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة تأثير الأداء الوظيفي على فعالية الإدارة العامة.

- عنوان الدراسة: أثر الأداء الوظيفي على فعالية الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية.
- ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأداء الوظيفي وفعالية الإدارة في المؤسسات الحكومية. وقد أظهرت النتائج أن تحسين الأداء الوظيفي للموظفين يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة العامة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الدراسة الثانية: دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي.

- عنوان الدراسة: الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية.
- ملخص الدراسة: تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين مستوى رضا الموظفين عن عملهم وأدائهم العام في المؤسسات الحكومية. وتبين أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين رضا الموظفين وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، مما يعزز أداء المؤسسة بشكل عام.

الدراسة الثالثة: دراسة تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

- عنوان الدراسة: دور التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الحكومية.
- ملخص الدراسة: تركز هذه الدراسة على أهمية برامج التدريب والتطوير المهني في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع العام. وخلصت الدراسة إلى أن التدريب المستمر يساهم في تعزيز مهارات الموظفين وقدراتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وكفاءة المؤسسة.

### ط. التقسيم المنهجي للدراسة:

للإجابة على إشكالية دراستنا والإلمام بجميع عناصر الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين تتخللها في البداية مقدمة وينتهي بخاتمة.

- الفصل الأول: تناولنا فيه مفاهيم عامة حول مفهوم الأداء الوظيفي و تقييمه، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا فيهم تعريف الأداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه، كما تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة العمومية و آليات تحسين الأداء الوظيفي فيها.

• الفصل الثاني: الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة نفضال محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728.

وفي الأخير توصلنا إلى خاتمة البحث.

# الفصل الأول:

عموميات حول الأداء الوظيفي.

تمهيد:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة و السلوك الإداري بصفة عامة، فضلا عن أهميته في الدراسات المختصة بالموارد البشرية على مستوى الفرد المؤسسة وتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المؤسسات العمومية، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات تشعبا وغموضا وإثارة للجدل، سواء فيما يختص بالتعريف أو بالعناصر التي يتضمنها المفهوم، إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من الموظف و المؤسسة والدولة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة بوصفه الناتج النهائي المحصل لجميع الأنشطة فيها.

هذا كما حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بحثي بالغ ومستمر لإيجاد حلول للمشكلات المختصة به، إذ أنه يعد بمثابة الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، وفي هذا السياق سيتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري للأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- ✓ مفهوم الأداء الوظيفي (المبحث الأول).
- ✓ تقييم الأداء الوظيفي (المبحث الثاني).
- ✓ دور الأداء الوظيفي في تنمية المؤسسة العمومية (المبحث الثالث).

## المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على طبيعة أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سوف يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

## المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه محصلة لجميع الأنشطة داخل أي منظمة أو يكون ذلك على مستوى الفرد، والمنظمة كما أنه مرتبط بكل من سلوك الفرد ويحتل مكانة خاصة داخل كيان المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً أنه حوصلة السلوك الانساني في ظل الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق اهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً: أنه ذلك النشاط الذي يقوم به العمال من خلال تأدية وجباتهم ومهامهم التي وجب عليهم القيام بها، كل في موقعه الوظيفي ويعتبر الأداء الأمثل هو القيام بالوجبات والمهام والمسؤوليات.<sup>3</sup>

ويعرف كذلك: هي تلك الاعباء والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها العاملون بأي منطقة لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب اجراءات عمل معروفة ويحدد هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتهم على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، ويمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.<sup>4</sup>

ويعرف أيضاً: أنه مجموعة من المخرجات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق العاملين، فهو مرتبط بأوجه النشاط والأهداف التي تسعى اليها المنظمة، وهنا يتمثل ذلك النشاط في المهام والوجبات الوظيفية.<sup>5</sup>

1- الصالح منسول، و اسماعيل بن ملوكة، رؤيا استراتيجية لتحسين الاداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 4 (العدد 8)، 2018، ص 15.

2- محمد الصالح بوطوطن، و زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية، العدد 02، 2014، ص 22.

3- صونية عزوز، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد 09 (العدد 04)، 2018، ص 11.

4- محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، السعودية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع 2015 م، ص 63.

5- مؤمن عبد العزيز، العدالة التنظيمي، وفاعلية الأداء الوظيفي، السعودية، دار العلم والإيمان، 2015 م، ص 27.

كما يعرف أنه مجموعة من النتائج المحددة للسلوك، فإنه الأداء الايجابي يمثل النتائج المرغوب فيها والأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوب فيها.<sup>1</sup>

ويعرف كذلك هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة تجاه العاملين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة، بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي والنظريات المفسرة له :

### أولاً: أنواع الأداء الوظيفي:

لتجسيد أنواع الأداء، يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي:

#### 1. حسب معيار الشمولية :

قسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

أ. الأداء الكلي: ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو المنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المنظمة على التحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن القسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.

ب. الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد التقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلاً إلى: أداء وظيفة المالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.<sup>2</sup>

#### 2. حسب معيار المصدر :

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

أ. الأداء الداخلي: كما يطلق عليه أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج يفضل ما تملكه المنظمة من موارد على أساس التوليفة الآتية :

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

1- غازي حسن، عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013، ص22.

3- عبد المالك مزمودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة بسكرة - الجزائر، 2001، ص 89.

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

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الأداء بالإيجاب أو السلب، ويفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

### 3. حسب معيار الطبيعة:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

أ. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال حصة السوق، المردودية ...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال العامل المواد الأولية، التكنولوجيا...).

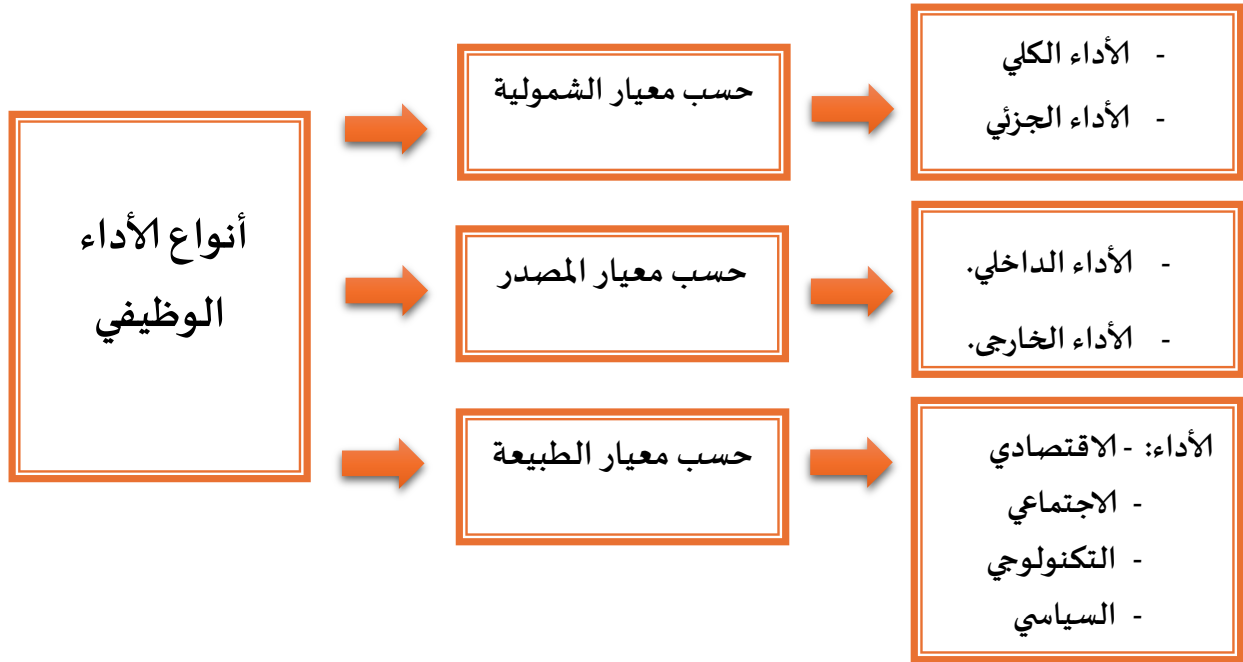
ب. الأداء الاجتماعي: تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المنظمة وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ت. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ث. الأداء السياسي: يتحد الأداء السياسي في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة<sup>1</sup>.

1- صونيا عزوز ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد9. جامعة قسنطينة 2، الجزائر،

الشكل (1) مخطط يوضح أنواع الأداء الوظيفي حسب معايير التقسيم



المصدر: على صونيا عزوز ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد9، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 263.

ثانيا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

#### 1. نظرية الرأس مال البشري:

هي من النظريات الحديثة في تسيير الأفراد وإعطاء المكانة الهامة للعامل الإنساني والبعد النفسي والاجتماعي للحوافز المعنوية، واعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أفراد يتحركون ويتميزون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم حيث يقول "بيتر دريكار في كتابه ممارسة الإدارة.

إن علينا النظر إلى الرجل في العمل على أنه إنسان كمخلوق اجتماعي وأخلاقي فلم تعد مهمة تسيير الموارد البشرية فقط بل تعيين الأفراد وترقيتهم، وتقديم الخدمات وكيفية تنمية طاقاته ومساهماته ويتجلى أكبر مثال على ذلك النور الآسيوية التي أثبتت وجودها في وقت قياسي وذلك بالعناية الكبيرة التي أولتها للإنسانية بتعليمه وتدريبه وزيادة وعيه وتنمية مهارته، وفتح الأبواب أمام انطلاقته، ومع توجه المؤسسات نحو الموارد البشرية في تقدمها وتطويرها نجد هذه النظرية على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت الإدارة تنمية قدراته، يمكن أن ينمي لها مكاسب طويلة الأمد.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات الإشباع الحاجات لتحقيق أداء وظيفي متكامل.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد ممكن

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2. نظرية التوقع " فكتور فروم":

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه<sup>2</sup>.

وتعتبر قوة الجذب عند الروم ممثلة للمنفعة التي يحمل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

"الدافع للأداء - منفعة العوائد احتمال تحقق العوائد"

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الأداء والدوافع من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، والمشاركة في إنجاز القرارات فيما يخص العمل، كما يساهم فروم في وضع نظم المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل<sup>3</sup>.

ويفسر " فروم" سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:

**التوقع الأول:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب والوصول إليه بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

**التوقع الثاني:** هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل عند إتمامه عملية الإنجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافآت أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافآت المتوقعة.

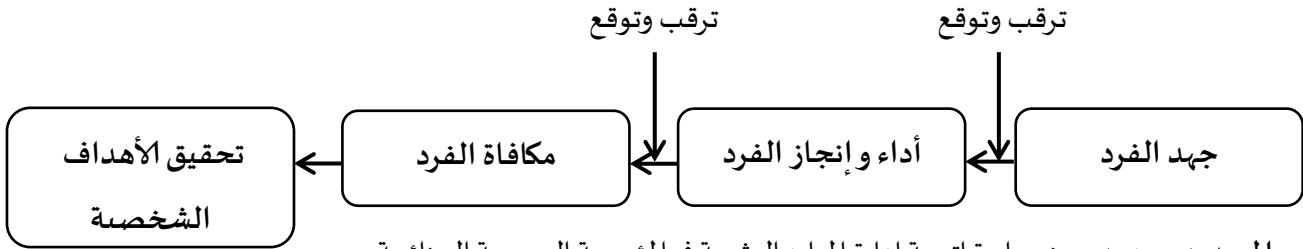
1- ليندة زعبالة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2007، ص94.

2- أحمد ماهر، اسلوب التنظيبي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الادارية، بدون رقم طبعة، مصر، 1993، ص153.

3- النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة للأسس والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1997، ص192-193.

وهذا ما يوضح نموذج التوقع الآتي:

شكل رقم (2): يمثل نموذج التوقع لنظرية فروم



المصدر: بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قسنطينة، الجزائر 2009، ص 63

3. نظرية تدعيم السلوك فريديك سكيتر:

تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكيتر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافأة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراره، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.<sup>1</sup>

ونتيجة لما سبق تستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك، أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

4. النظرية اليابانية في الإدارة ويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور ويليام أوشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة،

1- ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة الجزائر 1998 - 1999، ص 30-31.

وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل المؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة والحدق والمهارة والألفة والمودة.<sup>1</sup>

الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن يتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع حسنة بين الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

الحدق والمهارة: إن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة عن بعضها، فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

الألفة والمودة: الرابط المشترك في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمية.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي وظيفة مدى الحياة التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء وعلاقته بالرضا الوظيفي:

#### أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تتحكم في الأداء عدة عوامل منها عوامل داخلية خاصة بالمنظمة ومنها عوامل خارجية غير خاضعة لتحكم المنظمة بل خاضعة لتحكم المنظمة وهي مرتبطة بالمحيط الخارجي ، ولها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين ، إما بالإيجاب وإما بالسلب بناء على تأثير الافراد بتلك العوامل.

#### أ. العوامل الخارجية المؤثرة في الاداء الوظيفي:

وهي مجموعة المتغيرات أو المؤثرات التي لا تستطيع المنظمة التحكم فيها فهي خارجة عن سيطرتها وتعتبر لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي ويمكن حصرها في:

1- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر الأردن، 2000، ص 155.

### 1- عوامل اقتصادية:

وهي مجموعة العوامل كنظام الاقتصادي التي توجد فيه المنظمة والظروف الاقتصادية السائدة ، كالأزمات الاقتصادية وتدهور الاسعار ، النظام البنكي والسياسات المالية ارتفاع الطلب الخارجي ندرة أو وفرة المواد الأولية، شدة المنافسة ... الخ كل هذه العناصر لها تأثير على المنظمة.<sup>1</sup>

### 2- عوامل اجتماعية:

حيث ان التنظيم الثقافي التي يؤمن لها الفرد تؤثر مباشرة على سلوكه داخل المنظمة من خلال انجازها للأعمال الموكلة اليه، إذ تعتبر الثقافة نتائج تكوين الثقافي الذي تلقاه في مجتمعه.

وكذلك تغير سلوك المستهلكين دون أن ننسى علاقة المنظمة مع مجموعة شرائح المجتمع والنمو الديمقراطي وحسب الفئة المستهدفة .... الخ وهي كلها توفر بالمؤسسة معلومات مهمة اجل بعث منتج جديد أو استهداف حصة السوق.<sup>2</sup>

### 3- عوامل تكنولوجية:

وهي مجموعة من المتغيرات التي تحدثها التكنولوجية والتي هي سريعة التغيير اليوم منها اختراع الجديدة وامتطورة تعمل عن تخفيض التكاليف ورفع مستوى الانتاج أو الخدمات وريح الوقت والجهد.

### 4- عوامل سياسية وقانونية:

تعمل الاوضاع السياسية والاستقرار السياسي والقوانين أو الحرب وهي علاقات تربط المؤسسة مع العام الخارجي قد تعمل على تشكل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين وتطوير أهدافها أو تشكيل مخاطر عليها مما يجعل المؤسسة من تكوين مقاومة لهذه التهديدات وتفرض عليها التأقلم معها ، من اجل الاستمرار والبقاء.<sup>3</sup>

### ب. العوامل الداخلية المؤثرة على الاداء الوظيفي:

تتحكم في المنظمة عوامل داخلية كذلك ولها تأثير نسبي بمنظمة إلى أخرى نذكر منها:

### 1- الهيكل التنظيمي:

يعمل الهيكل التنظيمي على تقسيم أفراد المنظمة العاملين لأداء مهمات مختلفة تم التنسيق بينهما فهو بمثابة خريطة تصف كيفية توزيع المهام والأداء والمسؤوليات.

1- الشامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين - الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس 2009-2010 ص46 .

2- عبد الحميد أوسين، مدخل الضغوط العمل والمناخ التنظيمي، دون بلد نشر، دار اليازوري، بدون سنة نشر، ص108 .

3- عبد الحميد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص109 .

كلما كان الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة وسرعة والتأقلم مع التطورات الحاصلة داخل وخارج المنظمة ويتميز بنظام فعال في الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية من أجل تحقيق اهداف المنظمة كما انه يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي للعاملين في حال تداخل السلطات بين المديرين والمسؤولين جراء خلط المهام الموكله لكل سلطة وكذلك حركة المعلومات تبين المستويات التنظيمية<sup>1</sup>.

## 2- بيئة العمل الداخلية:

تعمل بيئة العمل الداخلية عن توفير بيئية عمل صحية وأمنة للعاملين بها من أجل خلق جو عمل تنافسي وابتكاري لإمكانية التعليم السريع والأفضل داخل المنظمة ، بينما تعمل المنظمة ذات البيئة الرديئة إلى خفض مستويات أداء العاملين وتدنيها مقارنة مع المعدلات الطبيعية للأداء.

## 3- غياب الاهداف المحددة والخطة الاستراتيجية للمنظمة:

لأن الأهداف المحددة والخطة الاستراتيجية للمنظمة تعتبر طريق مسار لها من خلال معدلات الانتاج المحددة ومواصفات خدمات معينة فأنها لا تستطيع أن تقيس مدى تحقيق لهذه الانجازات أو تحاسب عاملها على تدنى معدلات الانجاز.

## 4- طبيعة العمل الذي يقوم به العامل:

يتطلب الاداء معرفة ودراية العامل بطبيعة عمله وما هو مطلوب منه ضمن الفترة المحددة للقيام به، فكلما كانت زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه كلما زادت دافعيته للإنجاز الافضل ورفع مستوى الاداء الوطني.

## 5- النمط القيادي السائد في المنظمة:

تمثل نوع القيادة السائد في المنظمة بلعب دورا كبير ومهم في زيادة الاداء الوظيفي ظهر هذا الاتجاه بعد ثلاثينيات ومع تجارب مصانع الهاقون.

و اختلفت دراسات نمط القيادة من منظمة إلى أخرى وحسب أهداف موقع كبر وصغر المنظمة ونمط الانتاج ومستوى العلمي التعليمي للمرؤوسين وخلصت بعض الدراسات إلى القائد الذي يهتم بالعاملين ويسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويساندتهم اجتماعيا و يشعر العاملين بالتقدير والاحترام مما يبعث فيهم الحرص على الاداء الجيد والمرتفع..

1- شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ص 97

أما القائد الذي يهتم بالإنتاج فقط ويصدر تعليمات وأوامر صارمة وتقوم بالرقابة الدقيقة للعاملين ويهمل العلاقات الانسانية وكل ما يؤدي الى انخفاض معنويات العاملين ، وزيادة دوران العامل ، زيادة نسبة الغياب ، وكل هذا له تأثير مباشر وسلبا على مستويات الاداء.

### ثانيا : علاقة الأداء بالرضا الوظيفي:

تكمن علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي من خلال عدة برامج تتمثل في:

أ- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: وهي مجموعة من البرامج تساعد على المحافظة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتحسينه، من أبرز هذه البرامج ما يلي:<sup>1</sup>

1- برامج صيانة القوى العاملة: تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

2- برامج الأمن والسلامة المهنية: تستعمل برامج الأمن والرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الانتاجية، أو لأغراض التوعية تجنبنا لخطر الإصابة ببعض الأمراض فالعناية بظروف العمل المحيطة يساهم بشكل فاعل في زيادة رضا الأفراد.<sup>2</sup>

3- برامج الرفاهية الاجتماعية: وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي التنظيم الغير رسمي (كالنوادي والأسواق ودور الحضانه ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين مما يدفعهم نحو الأداء الأفضل، ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة.

4- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي جماعة من العاملين مكونة من خمسة إلى خمسة عشر فردا في قاعدة الهرم التنظيمي، تسعى لتحديد المشاكل وتركز عملها على الجوانب الفنية، وليس لها أي علاقة بالجوانب التقنية وهو ما يؤدي إلى توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتصميم الخطط اللازمة لتحقيقها.

5- برامج حلقات الجودة: وهي عبارة عن مجموعات عمل طوعية (اختيارية) صغيرة تتراوح بين 4 إلى 10 أفراد يقومون بالاجتماع دوريا لمناقشة المشاكل المتعلقة بتحسين الجودة وخفض التكاليف .. وهي تتشكل من أفراد جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين وهي بذلك تساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين فهي تعطي فرص أكبر للموظفين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتبعث فيهم روح التعاون والاجتهاد والابتكار وتحمل المسؤولية.

1- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، ص 274.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة العصرية، 2006، ص 266.

6- برامج الجودة الشاملة: يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام المؤسسات خاصة في ظل العولمة واشتداد حدة المنافسة، ويعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها تادية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل، وفاعلية أكبر، وفي أقصر وقت مع الاعتماد على التقييم المستمر لمعرفة مدى تحسن الأداء<sup>1</sup>.

ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات، نذكر منها:

- التدريب.
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
- النمط القيادي.
- أسلوب تنفيذ الأعمال.

وبالتالي فالفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تنمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وهذا بفضل تحسين علاقات العمل والتماسك والانتماء بين أعضاء فريق العمل.

#### الجدول رقم (1): الفرق بين حلقات الجودة وفرق العمل.

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	تكلف لإنجاز عمل محدد وصغير نسبيا	تكلف لإنجاز عمل أو مهمة كاملة
صفة العمل	طوعية وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	اجبارية وهي جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة
سلطة القرار	قرارات استشارية فقط تقدم مقترحات	قرارات تنفيذية
ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة	تبقى طيلة حياة المؤسسة
أعضاء العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري	متجانسون من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري
فكرة العمل	تعتبر بمثابة إدارة تكوينية لتطوير العمل بشكل جماعي	تركز على فترة العمل الجماعي

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص132.

1 - عمر ياسين خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية المؤتمر الثاني للجودة بعنوان الجودة في القطاع الصحي، نحو خدمات صحية متميزة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26 أبريل 2006، ص2.

7- الإدارة بالأهداف: وهي أسلوب إداري حديث يقوم فيه جميع أفراد المؤسسة بالمشاركة في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها جماعيا، وهي بذلك توحيد لأهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ولذلك فإن الإدارة بالأهداف لها شأن كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نظرا لأنها تسمح لهم بالاطلاع على أهداف المنظمة ومساهماتهم في وضعها، وهي كذلك تساهم في فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين وتغيير أنماط التعامل معهم، فعندما يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات فهذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.<sup>1</sup>

8- برامج المنفعة الإضافية: يمكن أن تتضمن هذه البرامج إجراءات معينة من قبيل المروقة في ساعات العمل، وتوفير عدد من البرامج الصحية لكي يختار من بينها العاملون، وبرنامج للتقاعد والمشاركة في الأرباح، وبرامج خاصة للتطوير المهني والاهتمام بالصحة العامة، والعناية بأطفال العاملين، ويفيد هذا البرنامج في تخفيض معدلات الغياب الناجمة عن عدم قدرة العاملين في بعض الأحيان على توفير عناية مناسبة لأطفالهم.<sup>2</sup>

#### السياسيات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الإجراءات والسياسيات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأجور: لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الأجور، وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل لكنهم يتفقون جميعا على أهميته.<sup>3</sup>
- الإثراء الوظيفي: الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنوع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه، وتغيير تركيبة العمل على نحو يزيد من رضا الموظفين.<sup>4</sup>
- التدريب: وهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، كما أنه عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساس أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله.<sup>5</sup>

1- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 181.

2- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 283-284.

3- محمد شحاتة ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 245.

4- حسين حريم السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 308.

5- جمال الدين محمد مرسى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الاسكندرية: الدار الجامعية 2003، ص 27.

- تمكين الموارد البشرية: يعتبر تمكين الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الفكر الإداري، حيث يعتبر كل من كونجر وكاناجو Cogner and Kanungo من الأوائل الذين نادوا بهذا المدخل عام 1988، حيث استخدماه للتعبير عن المشاركة التامة للمرؤوسين في تقاسم الصلاحيات مع الرؤساء.<sup>1</sup>

ويساهم التمكين بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال ذلك لأنه يعطي حرية لهم في إنجاز عملهم والتحكم فيه، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية هي من أهم العوامل المؤثرة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

من خلال ما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو محصلة للاتجاهات والحالات الشعورية الإيجابية للموظف إزاء وظيفته، والتي تكون نتيجة عن استجابة الوظيفة المختلف رغباته واحتياجاته.

يمكن للرضا الوظيفي أن يتجلى في عدة أوجه لدى الموظف والتي تكون دالة ومؤشرة عن مدى رضاه كالزيادة في الإنتاجية الحضور العلاقات الحسنة بين العمال الإلتزام وانخفاض الغياب النزاعات الشائعات الأمراض والتمارض الإضراب الشكاوي، الحوادث ... إلخ.

وللرضا الوظيفي أنواع عدة، فهناك رضا داخلي وخارجي ورضا متوقع، ورضا فعلى، ورضا كلى، ورضا جزئي.

ومع ظهور مفهوم الرضا الوظيفي وتنامي الاهتمام به ظهرت عدة نظريات حاولت تفسيره ومن أهمها نظرية العاملين لهيذر برغ، نظرية بورتر ولولر، نظرية الدرفير ...

ولقياس الرضا الوظيفي تستخدم عدة مقاييس منها ما هي موضوعية كمعدل الغياب، ترك العمل الحوادث، ومنها ما هي ذاتية كتقسيم الحاجات وتقسيم الحوافز وذلك باستخدام عدة أساليب كالاستمارة المقابلة، وهناك طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي منها: طريقة تيرستون، ليكازت هيذر برغ، أو زجود....

ولتحقيق الرضا الوظيفي يتعين على الإدارة القيام بعدة برامج كصيانة القوى العاملة تحسين بيئة العمل برامج الرفاهية الاجتماعية الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف ... بالإضافة إلى اتباعها سياسات أبرزها: الأجور، الإثراء الوظيفي، التدريب والتمكين.

والرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام العلماء في شتى الميادين وذلك لما له من شأن في زيادة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، نظرا لتأثيره الكبير في تحريك دوافع وحوافز الموظفين لتأدية عملهم ومهامهم بإخلاص وولاء أكبر لمنظمتهم، وبدقة أعلى.

1- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره ص 163.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

من الطبيعي أن يتفاوت أداء الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم الوظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بالفرد الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله، ونظراً لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم ومعرفة نتائج أعمالهم مما يسمح بتقييم أدائهم.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه:

بعد تقييم الأداء لأحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، فهو يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، فالتغيير في متطلبات العمل والمهارات والقدرات الذهنية للأفراد وتأثيرها على العمل فرض على المنظمات ضرورة التأكد من قيام العاملين بأعمالهم بالكيفية المطلوبة والمحددة وذلك من خلال تقييم أدائهم.

## أولاً: تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة ومشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".<sup>1</sup> وهو " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون الأفراد قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها".<sup>3</sup>

كما أن تقييم الأداء هو: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها، وتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً".<sup>4</sup>

ويقصد به أيضاً: "الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج العاملين بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم وواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب".<sup>5</sup>

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا إلى غاية الأقسام ووحدات الإنتاج،

1- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص 279.

2- سيد محمد جاد الرب إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) القاهرة 2009، ص 51.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية)، الدار الجامعية، القاهرة 2003، ص 371.

4- محمد الصبر في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007، ص 208.

5- مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2007، ص 229.

حيث تكون مستمرة ومنظمة وحتى تحقق هذه العملية الأهداف المسطرة منها يجب التعامل معاً بشكل دقيق وذلك من خلال إشراك جميع الأفراد الذين يمكن أن يستفيدوا من نتائج التقييم.

من التعاريف السابقة تستخلص أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- عملية ايجابية لأنها لا تسعى لكشف العيوب وإنما أيضاً تهتم بنقاط القوة.
- عملية تامة وشاملة وعامة في وقت واحد.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت النتائج النهائية تستخرج على فترات زمنية متباعدة.
- عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

ثانياً : أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- أهداف خاصة بالمنظمة:

تتمثل هذه الأهداف في:<sup>1</sup>

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- تحسين بيئة العمل الاجتماعية حيث تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها.
- المساهمة في إعداد سياسة جديدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فلا بد من توفر قاعدة من البيانات حول أداء العاملين.
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف.

ب- أهداف خاصة بالعاملين والمديرين:<sup>2</sup>

تتمثل في:

1- عمر تيمجفدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر 2013، ص 61.

2- خالد عبد الرحيم الهبيثي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 200.

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم.
- توفير الوسائل والطرق المناسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة.
- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين وتحسين الاتصال بهم مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم.

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين هما:

أولاً: الطرق التقليدية: وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل المنظمات منها:

#### 1- طريقة الترتيب البسيط:

هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختيار أفضل العاملين وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة الترتيب البسيط.

الجدول رقم (2) نموذج مبسط لطريقة الترتيب

الأصناف	الرتبة	قائمة العمال المرتبين تنازلياً
الامتياز	1	اسم ولقب أحسن عامل في المجموعة
الجيد	2	
المتوسط	3	
الضعيف	4	اسم ولقب أسوأ عامل في المجموعة
	الأخير	

المصدر: محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة الجزائرية 2011، ص 75.

1- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 243.

## 2- طريقة المقارنة المزدوجة:

حسب هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام<sup>1</sup>.

والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة المقارنة المزدوجة.

### الجدول رقم (3) نموذج مبسط لطريقة المقارنة المزدوجة

العامل	عدد المرات التي ذكر فيه العامل على انه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقية العملية) القاهرة 2009، ص 92 .

من مزايا هذه الطريقة:

- الوصول إلى نفس النتائج في حال تكرار العملية.

- سهولة عملية التقييم.

أما عيوبها فتتمثل في:

- يصعب استخدامها في المنظمات ذات الحجم الكبير.

- لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.

- عدم موضوعية التقييم لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

## 3- طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع أوزان أو درجات تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، ويقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها.<sup>1</sup>

1- علي حنفي، الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث القاهرة 2008، ص 279 .

2- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 247.

من مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات.
- سهلة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً.

أما عيوبها فتتمثل في كون عملية التقييم تتأثر بشخصية الفرد القائم بالتقييم.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) نموذج يوضح طريقة التدرج البياني

درجات التقييم					العناصر
ممتاز 5	جيد جدا 4	جيد 3	مقبول 2	ضعيف 1	نوعية الأداء
					كمية الأداء
					الحاجة إلى الإشراف
					القدرة على الإبداع
					التعاون
					الالتزام

المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي) دار المجدلأوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 247.

ثانياً: الطرق الحديثة:

تنقسم إلى عدد من الطرق تذكر منها:

1- طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات بدون فيها السلوكيات الإيجابية والسلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم، فيما يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية عن الأداء<sup>1</sup>

1- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 164.

. من مزايا هذه الطريقة:

- عدم التحيز والتركيز على قدرة وكفاءة العاملين.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية الأداء العاملين.
- أما عيوبها فتتمثل في:
- تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين.
- المراقبة المستمرة للمشرف لمرؤوسيه.

## 2- طريقة الاختيار الإلزامي:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق التقييم والأكثر فاعلية في تقليل التحيز، وتعتمد هذه الطريقة على اختيار المقيم العبارات المدونة على استمارة خاصة ويتم الاختيار طبقاً لم يراه المقيم في الفرد، تتكون استمارة التقييم من مجموعات عديدة من العبارات حيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات ومن هذه العبارات الأولى تمثل الصفات المرغوبة والثانية تعبر عن الصفات السلبية في أداء الفرد، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملاء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح نموذج الطريقة الاختيار الإلزامي

### الجدول رقم (5) نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي

اختر عبارة من واحدتين؟

المجموعة 2		المجموعة 1	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 122.

من مزايا هذه الطريقة أنها ذات مصداقية كبيرة، كما أنها تجبر المقيم على تحليل أداء عامليه، أما عيوبها فتتمثل في صعوبة فهمها وتطبيقها، وكذا الحاجة إلى المهارة والكفاءة في تحديد الثنائيات.

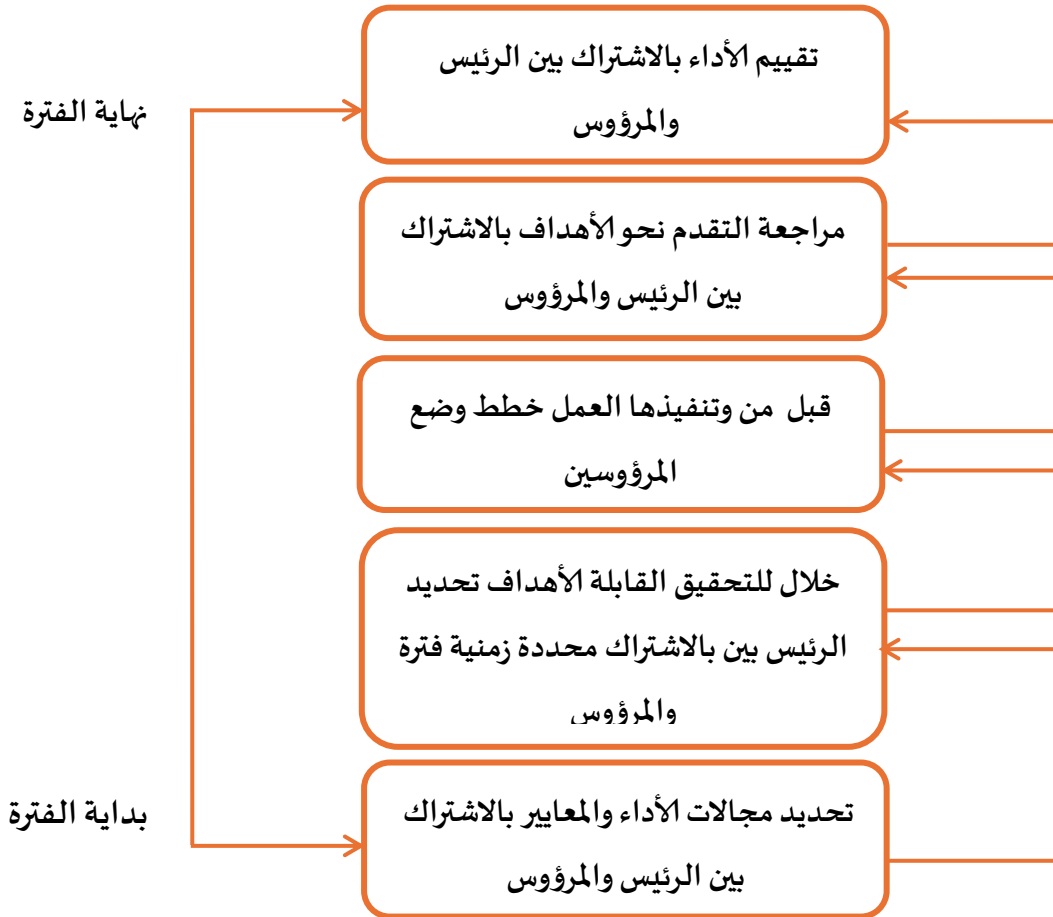
1- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2006، ص 183.

### 3- طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على أداء المستقبل إلى جانب أداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها من خلال إتباع الخطوات التالية:

- يقوم بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر.
  - يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في أن واحد.
  - تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر وكيفية الوصول إليها.
  - مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
  - تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
- والشكل التالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم (3) خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص234.

من مزايا هذه الطريقة:

- اطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد الارتباط كل فرد بتحقيق أهدافه.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية خاصة في تحديد الأهداف.

**المطلب الثالث : : مراحل ومشكلات تقييم الأداء الوظيفي:**

**أولاً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي:**

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ، تتضمن خطوات متسلسلة ومراحل بغية تحقيق الأهداف المنشودة وتتمثل هذه المراحل في:<sup>1</sup>

أ. مرحلة وضع توقعات الأفراد:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء حيث يتم التعاون فيها بين الإدارة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق في ما بينهم حول وصف المهام المطلوبة.

ب. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ القرارات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل.

ت. تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

ث. التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة، وتعد التغذية العكسية ضرورية لأنها تسمح للفرد بالتعرف على كيفية أدائه المستقبلي.

1- حياة تبوب، رميلة بومالة، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية السير وعلوم تجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص 23.

ج. وضع خطط لتطوير الأداء من مزايا هذه الطريقة:

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، فبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي يمتلكها الفرد.

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ينطلق من تحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

ثانيا : مشكلات الأداء الوظيفي :<sup>1</sup>

أ. مفهوم مشكلات الأداء:

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو الجماعة أو أداء المنظمة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد.

ب. أنواع مشكلات الأداء :

يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى نوعين:

المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:

- إثارة المناصب، مثل المزاج الحادة العراك، الاعتداء، والتهجم.
- عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.
- الغياب والتأخر، ومغادرة العمل مبكرا.
- عدم النزاهة.

1- قهواجي أمينة، المشكاة في الاقتصاد التنمى والقانون، المركز الجامعى بلحاج بوشعيب-عين تموشنت ، المجلد 4، العدد 8 ، الجزائر، 2018، ص18.

المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- عدم الكفاءة مثل الإهمال الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
  - في التمرد مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي
  - عدم إتباع تعميمات المشرف أو الرئيس.
- ت. أسباب مشكلات الأداء:
- يمكن تقسيم مشكلات الأداء إلى:

أولاً: الأسباب الداخلية: والتي ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن من النفس بصورة جيدة.
- الحالات الانفعالية التي تعوق - أو تعطل - أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.
- الحفاض دافع الأداء، مع إعطاء أقل اهتمام الأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجيد في العمل. عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد، أو عدم احترامه القيمة الوقت.

ثانياً: الأسباب الخارجية: والتي ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، وتتمثل في:

- ا عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات أو متطلبات الوظيفة، أو الافتقار إلى الحدود بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة.
- عدم ملائمة محيط العمل المادي، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل.
- عدم توفير المعلومات المرتدة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
- الأزمات العائلية، حيث إن المواقف العائلية غير العادية لتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة).

- الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الأوقات التي تحلو من الأزمات العائلية.

المبحث الثالث: دور الأداء الوظيفي في تنمية المؤسسة العمومية:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية:

نتيجة للتطورات الصناعية ، حدثت تطورات عميقة في المبادئ العلمية والتنظيمية لعلم الادارة، فبعد أن رسمت بنية الدولة وتوطدت دعائم الحكم فيها وتنوعت مجالات نشاطاتها وتعددت واجباتها وتشعبت مهامها للأفراد عن طريق المرفق العام، وغدا نظام الادارة العامة التقليدية عاجز عن النهوض بالأعباء السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، ونظرا لتزايد حجم ودور القطاع العام والاجهزة، ما ضاعف مهام الدولة وتطلب عناية إدارية ودراية تنظيمية.<sup>1</sup>

أولا: تعريف الإدارة العامة:

ويعد فيها ليونارد وايت أن الادارة العامة هي " جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة ".

ويعرفها جون فيفزان الادارة العامة هي " تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة ".

ويعرفها الدكتور محمد توفيق رمزي أن الادارة العامة هي " نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة في الادارة التنفيذية على وجه التخصص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة ".

ويعرفها غلادن بأنها هي " التي تختص بالأنشطة الادارية الحكومية ".

ويعرفها شارل دوباش بأنها " جهاز تسيير الشؤون العامة ويتألف من مجموعة المرافق العامة التي يسمح حسب سيرها بتحقيق الاهداف المرسومة (...) وهي خاضعة بطبيعتها لغايات خارجية ، وأن دور الاجارة وبنيتها وطرقها تتعلق بالمجتمع التي تجد نفسها مندمجة فيه وفي بيئته " <sup>2</sup>.

1- طارق المجزون، الإدارة العامة العلمية الإدارية، والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، بيروت منشورات الحلبة الحقوقية، 2005، ص 17.

2- المرجع نفسه، ص 29.

ثانيا : تعريف المؤسسة العمومية:

اختلف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور الدولة، وباختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية وهناك عدة تعريفات نذكر منها:

أ. تعريف المؤسسة العمومية استنادا لفكرة المرفق العام:

يعرفها الاستاذ عمار عوابدي " المؤسسة العمومية هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والاداري وترتبط بالسلطات الادارية والمركزية المختصة بعلامة التبعية والخضوع للرقابة الادارية والوصاية وهي تدار وتسير بالأسلوب الاداري واللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني ".<sup>1</sup>

ب. تعريف المؤسسة إستنادا الى المحاولات التي ترفض التلازم بين المؤسسة العمومية والمرفق العام:

يعرفها الاستاذ رياض بن عيس " هي تنظيم إدارة يقوم بإدارة أموال الدولة على وجه الاستقلال النسبي وفق للأهداف التي يحددها التنظيم القانوني وفي ذلك يكون تحت رقابة الدولة.

ت. تعريف المؤسسة العامة:

المؤسسة العمومية هي منظمة عامة تنشؤها الدولة لإدارة نشاط متخصص بأسلوب اللامركزي.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية:

سنتطرق الى مراحل تطور أو المراحل التي مرت بهم المؤسسة الجزائرية، مركزين البحث على القطاع العام باعتبارها الجانب الاعظم في الاقتصاد الجزائري واللبنة الاساسية حسب حركة المؤسسة الجزائرية بسبعة مراحل وهي:

أولا : مرحلة التسيير الذاتي 1962 - 1965 :

نظرا للظروف المفروضة غداة الاستقلال ، حيث ذهب المعمرون وتركوا ورائهم مصانع ومزارع مما أدى الى تعطيل دورة الانتاج وتحركت السلطات الجزائرية من أجل مواصلة العملية الانتاجية ، وجاء التسيير الذاتي بهدف المحافظة على الاملاك الوطنية لكسب ثقة الشعب في المرحلة الجديدة.<sup>2</sup>

1- غلابي بوزيد، مفهوم المؤسسة العمومية، الجزائر كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010-2011 م، ص 13-27.

2- عبد الحميد بوطلة، المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية دراسة سوسير – تنظيمية - ، مجلة حقيقية العدد 29 (جوان 2014)، ص 409.

حيث أن تسيير المؤسسات في هذا النظام لجان التسيير الذاتي التي يقومون العمال بانتخابها، وتقوم هذه اللجنة باختيار رئيس من بينهم بطريقة ديمقراطية، وبجانب الرئيس يوجد رئيس يعين من طرف الوزارة الوصية وهذا ما يشكل تناقض جوهري في مضمون التسيير الذاتي، وهذا ما يدل على وجود تردد في نظر المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات، وهذا لوجود ازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة وكون المدير المعين هو الذي يسيطر ويتحكم في الهيئة المنتخبة وهذا ما تخوله الصلاحيات، وهذا ما أدى إلى تكريس المركزية وزيادة التعقيدات البيروقراطية وعدم تجسيد المشاركة الفعلية في التسيير واتخاذ القرارات.

مما أدى إلى مصير الاقتصاد الوطني بالركود ب 35% وانخفض معدل الواردات ب 40% إلى إعادة النظر في نمط التسيير الذاتي.

### ثانيا: مرحلة الشركة الوطنية 1965-1971 :

مصاحبة لما يسمى بالتصحيح الثوري 19 جوان 1965 أعقبه تصحيح اقتصادي واجتماعي بهدف تلبية الحاجات المختلفة للمجتمع الجزائري وتحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من الرأسمال الاجنبي وبناء اقتصاد وطني، إذ شرعت السلطة في 1966 إجراء تأميمات سريعة ومكثفة لمختلف الموارد الطبيعية والمؤسسات والخدمات وشركات التأمين والعديد من الصناعات إذا أنشأت العديد من الشركات الوطنية منها الشركة الوطنية للمناجم 1966 شركة الموارد المائية 1967، الشركة الوطنية للعربات 1970 الشركة الوطنية للمصبرات 1966... إلخ.<sup>1</sup>

أما بخصوص التسيير في هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير يتم تعيينه بموجب قرار وزاري يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوطنية ويتمتع بسلطات واسعة وإلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعده على تسيير شؤون الشركة تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب ولقد منحت للمسير السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال في ذلك وفي عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما أدى إلى بروز المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال وبحجم السلطة التي اكتسبها المسيرين الإداريين وهذا ما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين ولا زالت التناقضات الموجودة في علاقات العمل إلى ان اصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.<sup>2</sup>

1- مخطارية الحشماوي، تكوين الإطار المسيرة الجزائري، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، الجزائر 2011 - 2012، ص41.

2- نفس المرجع، ص44.

## ثالثا : مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980 :

في سنة 16 نوفمبر 1971 والتحول نحو الاشتراكية واشراك العمال في الإدارة من خلال تكريس الديمقراطية في عالم الشغل وممارسة الرقابة وتحسين ظروف العمال وتحسين مستوياتهم ورفع مستوى الانتاج وتحقيق التنمية الشاملة، حيث الملكية العامة للدولة مع اشتراك العمال في ادارتها وتسييرها، ويتكون رأس مال من أموال عامة يتمتع بالشخصية المعنوية.

تكون عملية إشراك العمال في التسيير وإدارة المؤسسة عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة وهذا ما يدل على مركزية الإدارة ومشاركة العمال حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي مجلس العمال ، مجلس المديرية المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة.

يعين المدير العام للمؤسسة بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية وتنتهي مهامه بنفس الطريقة ويتولى تسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي في إطار اختصاصاته مع مراعاة الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال.

غير أن التسيير الاشتراكي جاء ليغير العلاقات السائدة داخل المؤسسة الوطنية في حين ان الواقع اثبت عكس ذلك بفعل تصاعد الاحتجاجات العمالية و الاضطرابات، وهو ما جعل منها فضاء تنازعي أكثر منه تضامني ومنه فشلت في ضمان السلم الاجتماعي مما زاد العبء المالي على خزينة الدولة، مما دفع الدولة إلى ايجاد اسلوب جديد لإدارة المؤسسات.<sup>1</sup>

## رابعا : مرحلة اعادة الهيئة 1980 - 1988 :

تبنت الدولة خطوة جديدة لسد الفجوات العديدة والعراقيل التي اعترضت تطور القطاع العام، مستهدفة تحسين مردودية المؤسسات بإعادة هيكلتها وتقسيمها إلى شركات تكون صغيرة قياسا بالشركة الأم ليتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها إما إعادة هيكلتها المالية إذ بموجبها تمنح للمؤسسة استقلاليتها المالية وفق شروط معينة حتي تتمكن من الانطلاق من جديد في العملية الانتاجية بحيث تتكفل بكل أعبائها المالية فيما ذلك الخسائر التي تلحق بها وقد تم وضع نظام رقابي لتفادي التبذير والتمكن من تحقيق الفعالية والمردودية داخل التنظيم.

ومن خلال تطبيق واقع اعادة الهيكلة ميدانيا يوضح فشل العملية وعجزها عن بلوغ أهدافها وهذا خلال النتائج التي حققتها حيث يظهر فشلها في تحسين المردودية والخروج بالمؤسسات من أزمتها ، فقد ادى تفكك المؤسسات الى عدم وجود تنسيق فيما بينها بالإضافة الى الوضع المالي التي كانت تعيشه المؤسسات والمتمثلة في أزمة المديونية المترتبة عن انخفاض اسعار البترول،

1- مخطارية الحشماوي، تكوين الإطارات المسيرة الجزائري، نفس المرجع، ص46.

وهذا ما يعكس الحالة الاجتماعية السيئة التي كان العامل الجزائري يعيشها في تلك الفترة مما زاد الوضع تأزما فأفرز في النهاية انتفاضة 1988 م. وهذه الازمة سرعت من أجل ايجاد اسلوب أكثر فاعلية تجعل المؤسسات تساهم فعليا في التنمية الوطنية بعدما تحملت الخزينة العمومية اعباء تغطية الخسائر الناتجة عن المؤسسات وهذا ما أفضى إلى مرحلة استقلال المؤسسات.<sup>1</sup>

#### خامسا : مرحلة استقلالية المؤسسات 1988 – 1994 :

من خلال المحاولات السابقة الفاشلة من أجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية فقد قررت الدولة التخلي عنها لأنها أصبحت تشكل عبئا عليها فيما يخص نفقاتها، مما أدى إلى اللجوء إلى استقلالية المؤسسات الجزائرية فبادرت الحكومة في اعطاء الفرصة للمسيرين في حرية اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات بالمؤسسة بمراعاة ظروف السوق بهدف زيادة المردودية وتحقيق الكفاءة وتحكم أفضل في قواعد التسيير ، وقد قررت الدولة تطبيقه في 12 جانفي 1988 من خلال منح المؤسسة استقلالية واسعة في تسيير شؤونها الخاصة تقوم على اساس اللامركزية الادارية.

ومن خلال تقسيم مرحلة إستقلالية المؤسسات لتشير إلى فشل التام الجديد في تحقيق الاهداف المرجوة منه أي تحسين المردودية الانتاجية من جهة وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسطرة من خلال النتائج السلبية التي تلاحق المؤسسات مما أدى إلى مراعاة سبيل جديد لحل الازمة.<sup>2</sup>

#### سادسا : مرحلة الخصخصة 1995 :

شرعت الجزائر في مرحلة جديدة فرضت نفسها للخروج من الوضعية ، والمرحلة السابقة وهي مرحلة الخصخصة واقتصاد السوق من أجل التوجه نحو الاقتصاد الموجه إلى النظام الاقتصادي الحر، ونعني نقل الملكية من القطاع العام إلى الخاص والحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية والسماح للاستثمار الاجنبي بالاستثمار في قطاعات الاقتصاد الوطني وتحت تأثير المؤسسات المالية العالمية صندوق النقد الدولي والبنك الدولي التي كانت مجبرة للتعامل معها للتخفيف من المديونية الخارجية وفشل الاصلاحات الاقتصادية مما أدى الجزائر إلى الخصخصة.

1- ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج الأخضر، باتنة - الجزائر، 2010-2011، ص372.

2- مخطارية حشماوي، نفس مرجع ، ص 48 .

وقد جاءت الخصوصية من أجل رفع مردودية المؤسسات وتحسين فعاليتها وزيادة موارد الدولة وجلب رؤوس الأموال المحلية والخارجية، وهنا يتضح لنا سعة الدولة لإخراج المؤسسات العمومية الوطنية من العجز الذي عانت منه لسنوات عديدة، أما التغيرات التي حدثت على مستوى تلك المؤسسات الحتمية والقصد منها تكييفها مع التحولات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: آليات ودوافع تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية:

#### أولاً: مفهوم تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة الإنتاجية التكنولوجية والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة العمومية قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".<sup>2</sup>

#### ثانياً: إجراءات تحسين الأداء:

##### أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيس كما وأن تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.<sup>3</sup>

##### ب. تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.<sup>4</sup>

1- مخطارية حشماوي، نفس مرجع، ص 51.

2- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص.115.

3- مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2015/2016، ص 98-99.

4- بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، البويرة، 2012/2011 ص 86 - 87.

ت. الاتصالات المباشرة :

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.<sup>1</sup>

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

• **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على ما يرغب الفرد وما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدون بها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

• **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يخلق فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة الموظف.

ثالثا: دوافع تحسين الاداء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الاداء داخل المؤسسة تذكر منها:<sup>3</sup>

- **معدلات التغيير السريع:** هي مجموع القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي المدخلات العملية الانتاجية من رأس المال عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما اثر ذلك على المؤسسة وعلى أدائها.

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 158.

2- داروم سوسن، مرجع سبق ذكره، ص 53

3- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، اطروحة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015-2016، ص 217.

- الحفاظ على المكانة: تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق استراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لربائين المؤسسة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.
- الاهتمام بالجودة: نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمؤسسة وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المؤسسة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.
- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أداءها هي <sup>1</sup>:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال، وهذا يتتبع المؤسسة السياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- لتحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

1- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف 2011-2012، ص 55-56.

## خلاصة :

يعبر الأداء الوظيفي عن المجهودات التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والوصول إلى التفوق والتميز، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي من مفهوم ، أنواع، والعوامل المؤثرة فيه، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعد ضرورية لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه والتأكد من قيامه بتحقيق الأهداف المرجوة، كما تطرقنا في هذا الفصل معرفة المؤسسة العمومية وآليات تحسين الأداء الوظيفي في هذه الأخيرة .

يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة ..

وبغرض التعمق أكثر في تأثير الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، تم إجراء دراسة حالة محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728 وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة محطة الخدمات

بلدية سيدي لخضر GD R2728

تمهيد:

يعتبر قطاع المحروقات من أهم الأنشطة الاقتصادية التي تعتمد عليها دول العالم من أجل الدفع بعجلة التنمية على غرار الجزائر التي تعتمد اعتمادا شبة كلي على هذا القطاع منذ استقلالها والذي يمثل قرابة 97% من مدخولها الوطني من العملة الصعبة ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نפטال والتي تعتبر الرائد على المستوى الوطني في مجال التخزين النقل و التوزيع للمنتجات البترولية ومشتقاتها.

**المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال:**

في هذا المبحث سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة نפטال، مع إعطاء لمحة عن المواد المسوقة للمؤسسة.

**المطلب الأول : تقديم مؤسسة نפטال:**

تعتبر نפטال مؤسسة وطنية تلعب دورا أساسيا في التنمية الاقتصادية يختص نشاطها في تخزين، نقل وتسويق المواد البترولية على مستوى كامل التراب الوطني هذه الاخيرة عرفت عديد التطورات على المستوى الهيكلي والإداري من خلال جملة من القوانين اهمها المرسوم 80-101 المؤرخ في السادس أفريل 1980 حيث تم انشاء ما يسمى (E R D P) او ما يسمى بالمؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع و ضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمرا ضروريا و ذلك بمقتضى المرسوم 87-189 المؤرخ في سنة 1987 حيث تم انشاء:

1- مؤسسة نفتك (NAFTEC) تختص بعملية تكرير المواد البترولية.

2- مؤسسة نפטال (NAFTAL) مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

وتنقسم كلمة نפטال إلى قسمين الاول (NAFT) ومصطلح عالمي يعني النفط، اما القسم الثاني (AL) فهو يمثل اول حرفين من كلمة الجزائر (ALGERIE).

**المطلب الثاني : المواد المسوقة لمؤسسة نפטال:**

بما ان مؤسسة نפטال تختص في تسويق المواد البترولية فمن بين أهم هذه الاخيرة يمكن تقسيمها الى خمسة مجموعات وهي كالتالي:

**1- الوقود:**

- البنزين العادي ESSENCE NORMALE .
- البنزين الممتاز ESSENCE SUPE .
- البنزين الخالي من الرصاص ESSENCE SANS PLOMB .
- المازوت GAS-OIL .
- غاز البترول المميع GPL/C .

## 2- الغاز:

- تسوق مؤسسة نפטال الغاز بكل أنواعه بروبان، بيتان، ميتان..... إلخ حيث يتم تعبأته في قارورات 3 كغ، 6 كغ، 13 كغ..... إلخ ، كما تسوق غاز البترول المميع كوقود GPL/C.

## 3- الزيوت:

تتوفر مؤسسة نפטال على كم متنوع من الزيوت المسوقة حسب الخصائص والمتطلبات للسوق وتنقسم إلى:

- زيوت معدنية.
- زيوت نصف مصنعة.
- زيوت مصنعة بالكامل.

## 4- العجلات:

تقوم مؤسسة نפטال بتسويق عديد الانواع من العجلات المطاطية وبأصنافها المختلفة :

- عجلات السيارات بكامل انواعها.
- عجلات الشاحنات والعربات.
- عجلات الآلات الزراعية والصناعية .

## 5- مواد اوناد:

كما تسوق مؤسسة نפטال مواد اوناد وهي عبارة عن مواد تبريد تنظيف للسيارات مثلا:

- سائل التبريد.
- سائل تنظيف الزجاج.
- غسول السيارات.
- منظف الاطارات والعجلات.
- منظف المقاعد والبلاستيك..... الخ .

## المطلب الثالث : الخصائص التقنية للمواد المسوقة:

تتميز منتجات نפטال بخصائص تقنية تجعل منها مواد ذات جودة تمنحها ثقة المستهلك أهمها :

## 1- خصائص الوقود:

- ✓ الكثافة: la densité او ما يسمى بالكتلة الحجمية لمادة الوقود بالنسبة للماء المقطر في درجة حرارة 15° والتي تقدر بـ 0.75 كلغ/م .
- ✓ اللزوجة: viscosité وهي عبارة عن درجة تدفق المادة
- ✓ مؤشر الاوكتان: indice d'octane وهو قوة انفجار الوقود في المحرك حيث كلما كان مرتفعا كان الوقود ذو جودة عالية.
- ✓ نقطة الاشتعال: point inflammation وتعني درجة الحرارة التي يبدأ عندها الوقود بالاشتعال .
- ✓ اللون: couleur وهي خاصية تجعلنا نميز بين انواع الوقود

## 2- خصائص غاز البترول المميع GPL:

- ✓ البروبان: C3H8 - 40 درجة مئوية .
- ✓ البيتان: C4H10 0 درجة مئوية.
- ✓ GPL/C : مزيج من البروبان + البيتان.

## 3- خصائص الزيوت:

- بالنسبة للزيوت فهناك زيوت معدنية، نصف مصنعة ومصنعة بالكامل وكلها تعتمد على خاصية اللزوجة:
- ✓ اللزوجة viscosité : وهي الخاصية التي تحدد عمر واستعمال الزيوت

## 4- خصائص المطاط:

- ✓ للمطاط علاقة مع نوعية الطرقات.

## المبحث الثاني : محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728 :

في هذا المبحث تم التطرق الى تقديم محطة خدمات لبلدية سيدي لخضر، وهذا من اجل توضيح أكثر وتبسيط فيما يدور حول موضوع هذه الدراسة، وتحليل مبيعات المحطة ومعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف لها.

## المطلب الأول : تقديم محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728 :

تتربع محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر على موقع جغرافي جد مهم حيث تقع على بعد 50 كلم شرق ولاية مستغانم كما تتمركز في مدخل المدينة وعلى مشارف الطريق الوطني رقم 11 ولكون بلدية سيدي لخضر منطقة زراعية تعتبر محطة نפטال منشأة استراتيجية لتزويد المنطقة بمختلف المواد الطاقوية من وقود ، غاز ، زيوت ، عجالات .....الخ ، كما يزيد موقعها السياحي بامتياز من أهميتها في فصل الصيف حيث تعتبر الوجهة المفضلة لأغلب السياح وذلك لكون البلدية تحتوي على اكثر السواحل جاذبية و نظافة كشاطئ عين ابراهيم ، الميناء الصغير ، الكهف الاصفر و واد الرمان بخاصيتها التي تجمع بين البحر الرمال والغابات وهذا ما يخلق حركية جد نشيطة تعكس ميزانا تجاريا جد متزايدا بالمحطة مما يستوجب على المسيرين التأطير الجيد استعدادا للموسم الصيفي في كل سنة .

محطة نפטال لبلدية سيدي لخضر تقع على مساحة اجمالية قدرها 6741 متر مربع طولها 107 م، عرضها 63 م) تتوفر على مجمل منتجات المؤسسة من وقود بأنواعه وغاز وزيوت بمختلف اشكالها والعجلات إضافة الى منتجات اوناد التكميلية.

## أولا: الهيكل التنظيمي وعدد المستخدمين :

تتوفر محطة الخدمات نפטال لبلدية سيدي لخضر على طاقم بشري مؤهل يتكون من عشرة عمال حسب السلم الوظيفي هم كتالي :

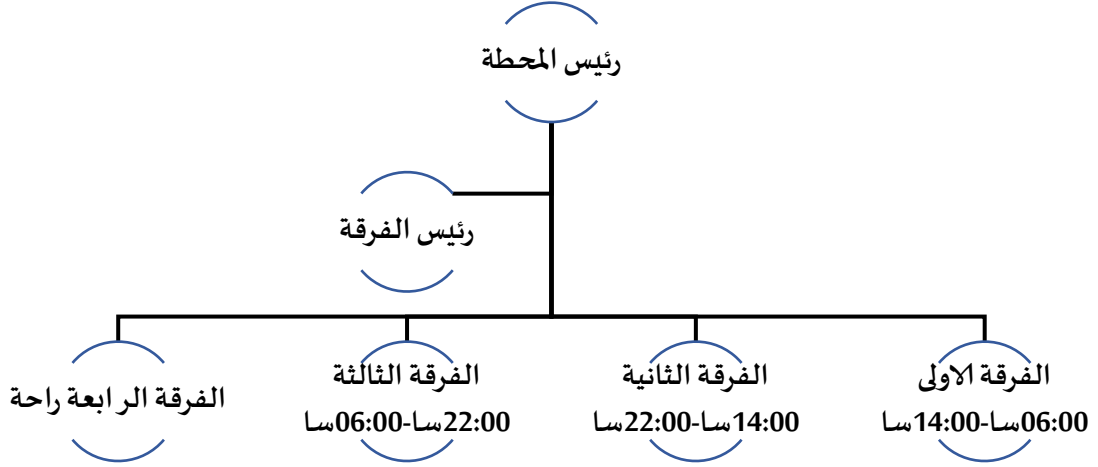
- ✓ رئيس المحطة .
- ✓ رئيس الفرقة.
- ✓ العمال.

جدول رقم (6) : عدد عمال محطة الخدمات نפטال لبلدية سيدي لخضر:

العمال	رئيس الفرقة	رئيس المحطة	الطاقم
8	1	1	العدد

المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي لعمال محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر؛



ثانيا: تجهيزات المحطة المادية:

تتوفر المحطة على تجهيزات مادية تمكها من تمويل الزبائن بمختلف المواد الطاقوية باستمرار، وتمثل هذه الاخيرة في التجهيزات الثابتة، الميكانيكية، الكهربائية والأمنية .

1. وسائل التخزين :

تحتوي المحطة على وسائل تخزين كالتالي:

- صهريج البنزين الممتاز وسعته 30 م<sup>3</sup>.
- صهريج البنزين الخالي من الرصاص وسعته 20 م<sup>3</sup>.
- صهريج البنزين العادي وسعته 10 م<sup>3</sup>.
- صهريج المازوت الخاص بالوزن الخفيف وسعته 20 م<sup>3</sup>.
- صهريج المازوت الخاص بالوزن الثقيل وسعته 30 م<sup>3</sup>.
- صهريج وقود غاز البترول المميع وسعته 10 م<sup>3</sup>.
- صهريج الماء الخاص بتبريد صهريج الغاز وسعته 10 م<sup>3</sup>.
- مخزن قارورات الغاز يتسع ل: 210 قارورة B13 – 70 قارورة B6 – 70 قارورة B3.

## 2. المبنى :

تحتوي المحطة على مبنى والذي يتكون بدوره من مكتبين الاول خاص برئيس المحطة و الثاني خاص بالعمال، إضافة إلى المخزن ، واجهة العرض و دورة المياه .

## 3. ارصفة توزيع الوقود :

تحتوي المحطة على خمسة (5) ارصفة لتوزيع الوقود .

## 4. وسائل كهربائية :

تحتوي المحطة على الوسائل الكهربائية التالية:

- ثمانية (8) عدادات توزيع الوقود.
- عداد (1) توزيع غاز البترول المميع.
- مولد كهربائي (1).
- مضخة (1) ماء.
- خزانة كهربائية.

## 5. شبكة التوصيل :

تحتوي المحطة على شبكة توصيل خاصة بـ:

- شبكة توصيل الكهرباء.
- شبكة توصيل الوقود.
- شبكة توصيل الماء.

## 6. وسائل الامن والحماية :

تحتوي المحطة على وسائل الامن و الحماية من المخاطر التالية:

- سبعة (7) مطافئ بودرة 9 كلغ.
- اثنان (2) مطافئ بودرة 50 كلغ.
- اثنان (2) مطافئ ثاني اوكسيد الكربون 6 كلغ.
- اثنان (2) مطافئ ماء 09 كلغ.
- اثنان (2) غطاء واقى من النار.
- ثلاثة (3) حاويات الرمل.

- اثنان (2) خرطوم رش المياه.
- جرس الانذار.
- الهاتف الثابت ( ملصق عليه ارقام الحماية المدنية + الشرطة ) .

7. منافذ التهوية :

تحتوي المحطة على خمسة (5) منافذ للتهوية خاصة بالصهاريج الوقود .

المطلب الثاني : تحليل مبيعات محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728 خلال السنوات الثلاث الاخيرة:

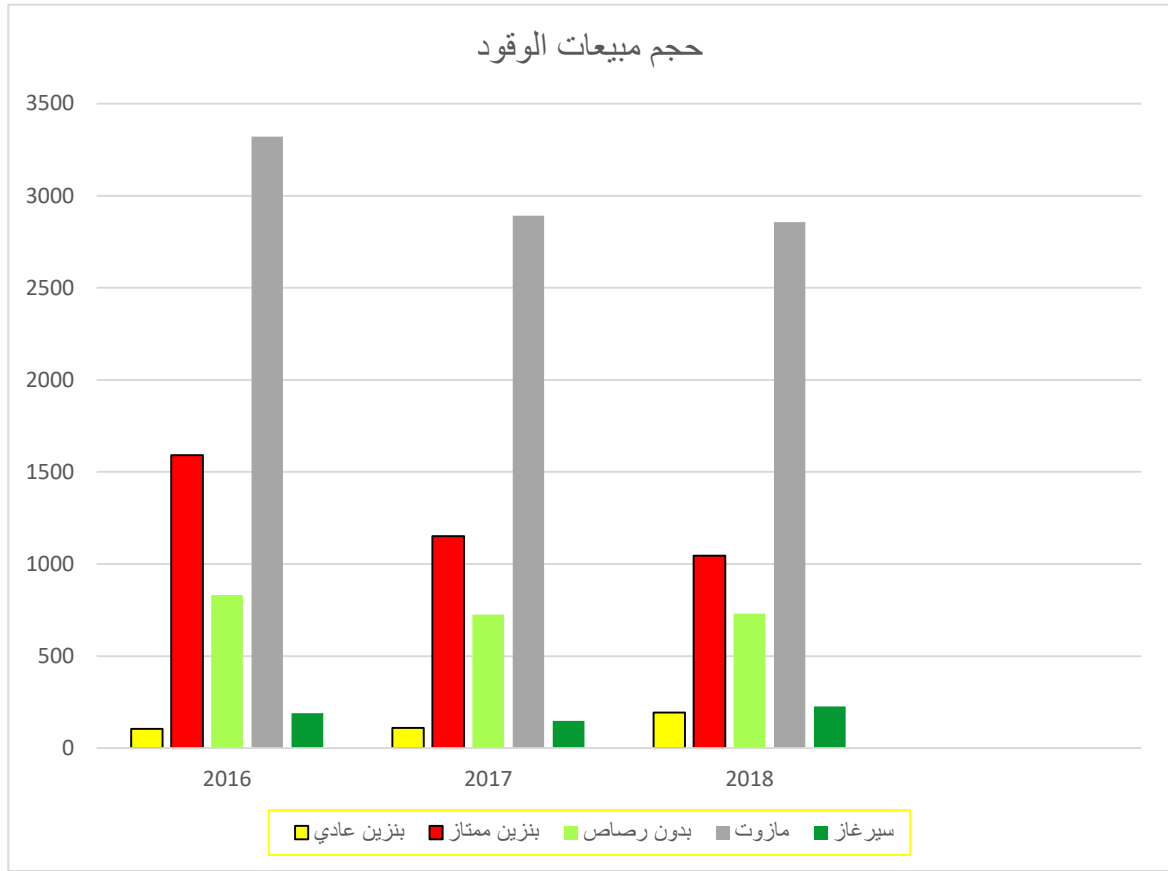
أولا : تحليل حجم مبيعات الوقود الوحدة ب (طن):

جدول رقم (7) : تحليل حجم مبيعات الوقود الوحدة ب (طن):

سیرغاز	مازوت	بنزين بدون رصاص	بنزين ممتاز	بنزين عادي	الوقود
					السنة
190	3321	831	1591	105	2016
149	2891	725	1152	110	2017
227	2857	731	1046	193	2018

المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

الشكل رقم (5) : تحليل حجم مبيعات الوقود ب (طن):



المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

#### تحليل الشكل البياني:

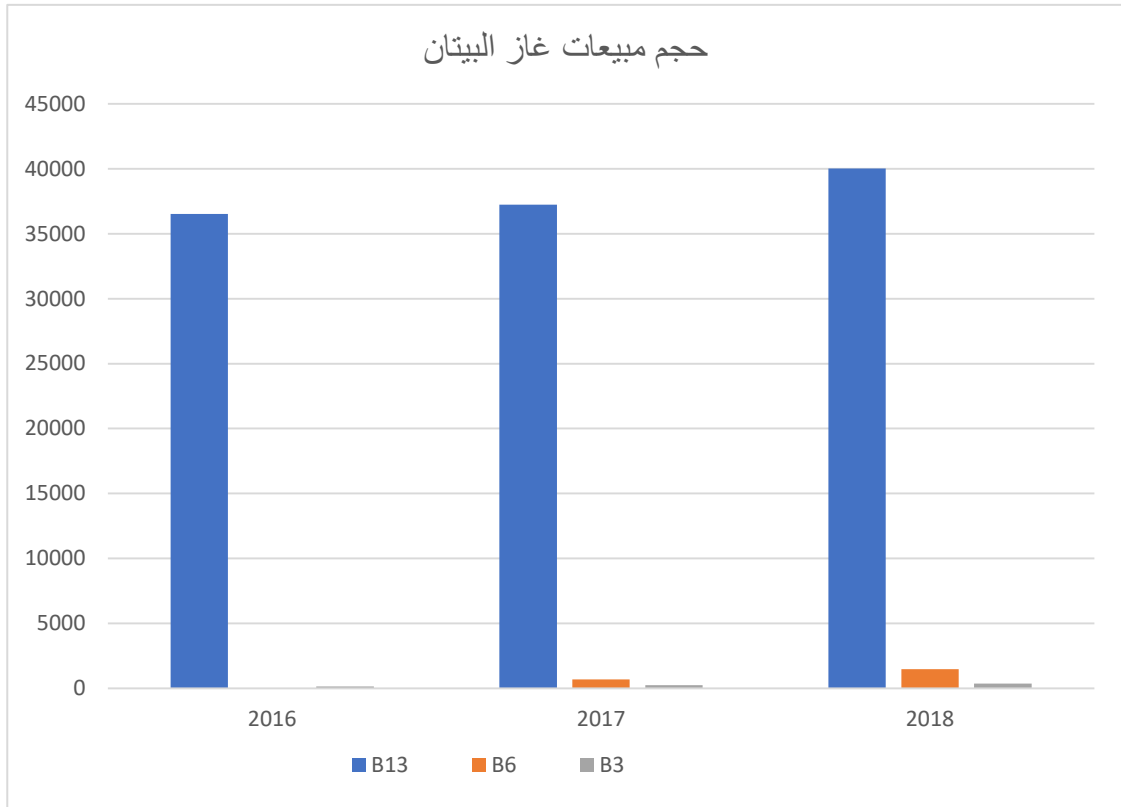
من خلال الشكل البياني نلاحظ نسب متفاوتة في المبيعات من حيث المواد المسوقة حيث يتربع المازوت على أعلى نسبة مبيعات من سنة لأخرى وذلك راجع الى تعدد استخداماه في شتى المجالات الفلاحية و الصناعية إضافة الى الصيد البحري كون المنطقة ساحلية ، بينما يليه البنزين الممتاز و البنزين الخالي من الرصاص نظرا لما تحتويه المنطقة من كمية لباس بها من المركبات في حظيرة السيارات ، كما نلاحظ انه يبقى استهلاك البنزين العادي في ذيل قائمة المواد المستهلكة بدون ان نعوض النظر عن الطلب المتزايد على وقود غاز البترول المميع من سنة لأخرى وهذا راجع الى ثمنه المنخفض مقارنة مع باقي الأنواع الأخرى من الوقود وهذا يندرج ضمن السياسة التي انتهجتها الدولة الجزائرية لترشيد استهلاك الوقود من اجل كبح الاستنزافات التي تتكبدها الدولة من طاقة وعملة صعبة و بالتالي الدفع بعجلة التنمية .

ثانيا: تحليل حجم مبيعات غاز البيتان :

جدول رقم (8) : تحليل حجم مبيعات غاز البيتان :

غاز البيتان B3	غاز البيتان B6	غاز البيتان B13	الغاز السنة
151	10	36528	2016
249	688	37240	2017
370	1464	40020	2018

الشكل رقم (6) : تحليل حجم مبيعات غاز البيتان :



المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

## تحليل الشكل البياني:

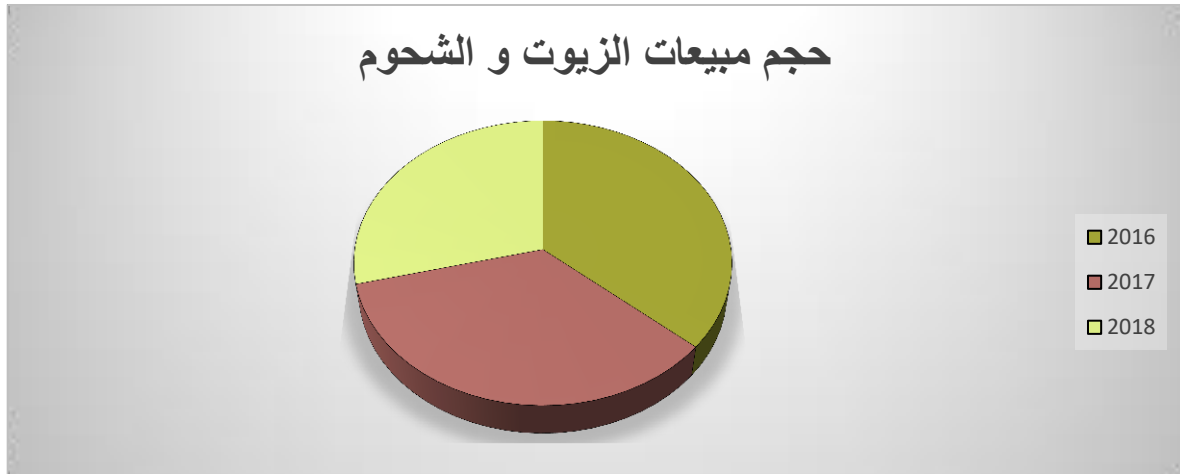
من خلال الشكل البياني نلاحظ انفراد غاز البيتان قارورة 13 كغ بالصدارة من حيث كمية المبيعات و تزايد الطلب عليه من سنة لأخرى ولو تعمقنا كثيرا لوجدنا نسبة الطلب تكثر في فصل الشتاء رغم ان البلدية مزودة بغاز المدينة الى انا الطابع المعيشي يعكس مدى حاجة السكان الى هذه المادة الضرورية حيث يستعمل بكثرة من طرف سكان الأرياف في التدفئة وفي قطاع تربية الدواجن و الديك الرومي وهو نشاط ذات أهمية بالنسبة للمنطقة اما بالنسبة لقارورات 6 كغ و 3 كغ نلاحظ انها في تزايد مستمر رغم انه منتوج حديث التسويق (بالنسبة لـ B6) فهي تستعمل في الغالب في مجال السياحة الغابية .

ثالثا: تحليل حجم مبيعات الزيوت و الشحوم :

جدول رقم (9) : تحليل حجم مبيعات الزيوت و الشحوم : (الوحدة باللتر):

الزيوت و الشحوم	المواد السنة
35692	2016
34393	2017
28434	2018

الشكل رقم (7) : تحليل حجم مبيعات الزيوت و الشحوم :



المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

## تحليل الشكل البياني:

من خلال الشكل البياني نلاحظ ان نسبة بيع الزيوت و مواد التشحيم في تراجع مستمر ولو انه بنسب ضئيلة، وهذا راجع حسب راي الى ثلاثة أسباب هي :

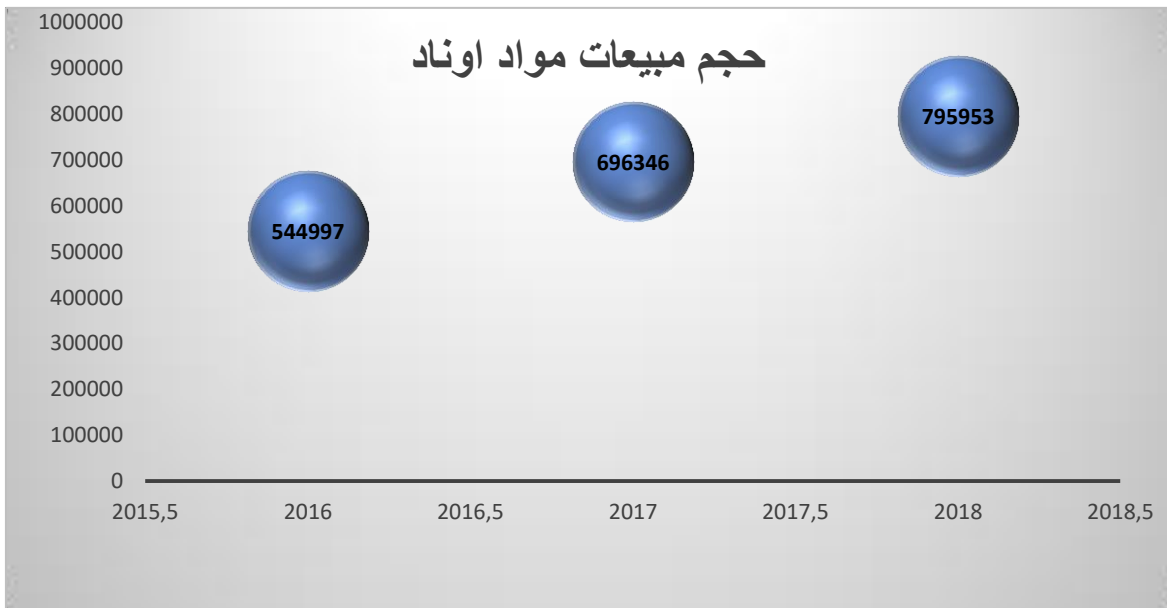
- 1- نقص بعض المنتجات من العرض.
- 2- ارتفاع أسعار بعض المواد .
- 3- استعمال بعض الزيوت طويلة العمر وهذا مؤشر إيجابي.

رابعا : تحليل حجم مبيعات مواد اوناد :

جدول رقم (10) : تحليل حجم مبيعات مواد اوناد : (الوحدة بالدينار الجزائري)

مواد اوناد	المواد السنة
544997	2016
696346	2017
795953	2018

الشكل رقم (8) : تحليل حجم مبيعات مواد اوناد : (الوحدة بالدينار الجزائري)



المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

## تحليل الشكل البياني :

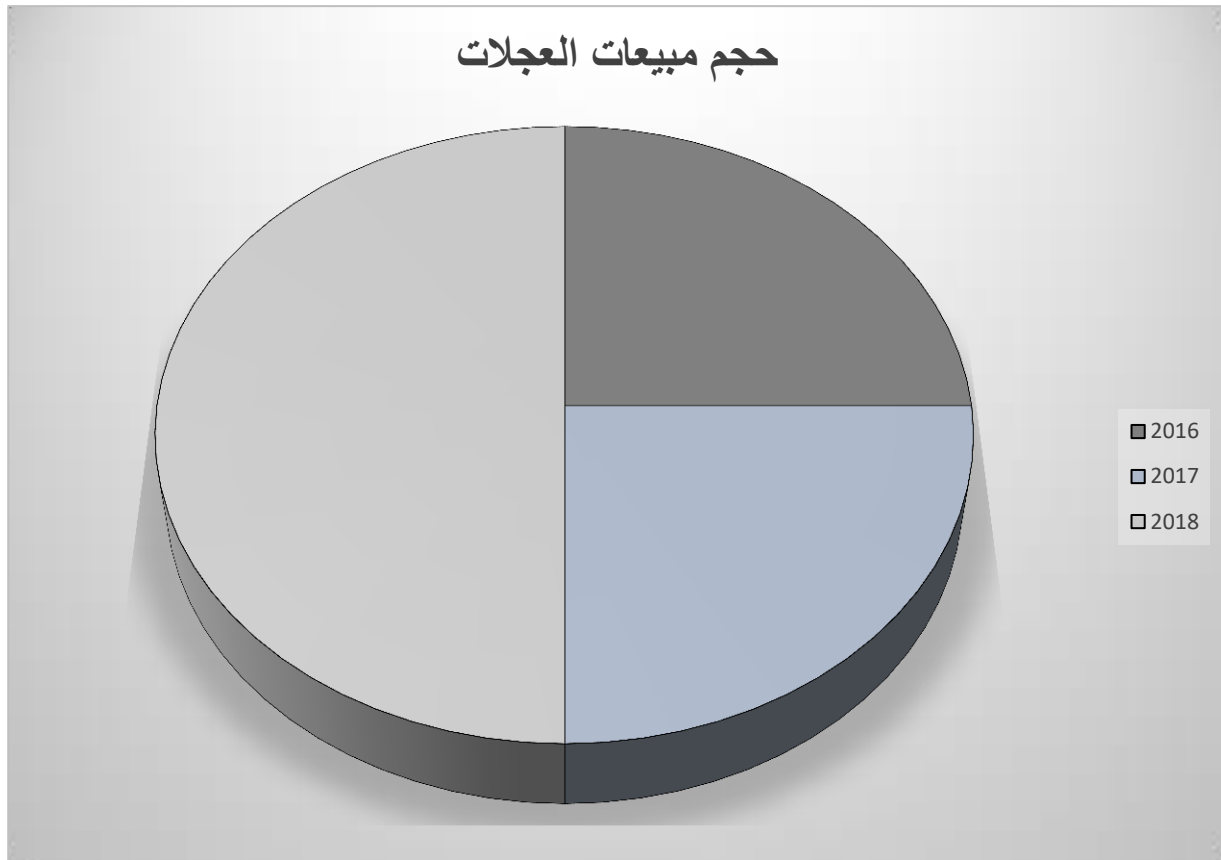
من خلال الشكل البياني نلاحظ ان نسبة بيع مواد اوناد في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى و هذا يتلخص جليا في وفرة المنتج إضافة الى تنوعه حيث عرفة منتوجات اوناد مؤخرا مواد إضافية كمواظ تنظيف الإطارات ، العجلات و المقاعد .....الخ: و من جهة أخرى جودة المنتج و التي تعتبر منقطة النظر.

خامسا : تحليل حجم مبيعات العجلات:

جدول رقم (11) : تحليل حجم مبيعات العجلات: ( بالوحدة)

العجلات	المواد السنة
4	2016
4	2017
8	2018

الشكل رقم (9) : تحليل حجم مبيعات العجلات:



المصدر: وثائق مقدمة من محطة الخدمات سيدي لخضر.

## تحليل الشكل البياني:

من خلال الشكل البياني نلاحظ ان نسبة بيع العجلات شبه معدوم وذلك راجع الى هيمنة القطاع الخاص على مبيعات هذا المنتج حيث السعر المنخفض رغم رداءة المنتج وغير مطابقته للموصفات الفنية و الأمانية على عكس مؤسسة نפטال التي تعرض عجلات ذات جودة و نوعية رفيعة و بسعر معقول وهنا يلعب اعوان المؤسسة دور جد هام و هو الاشهار و التسويق من اجل توعية الزبون بما يقتنيه ، و في هذا السياق من واجبنا الالتفاتة لمقام به السيد بوشنافة محمد مدير فرع ولاية مستغانم بإسداء تعليمات و ارشادات الى جميع عمال المؤسسة يمكن ان نقول عليها استراتيجية تسويق توجت برفع كمية مبيعات هذا المنتج فله الشكر ولنا الاقتداء.

## المطلب الثالث : نقاط القوة والضعف لمحطة سيدي لخضر GD R2728 :

## أولا : نقاط القوة لمحطة سيدي لخضر GD R2728 :

تعتبر محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر منجزة ذات أهمية بالنسبة للمنطقة كونها تستقطب أكبر نسبة للزبائن وذلك نظرا لعدة نقاط الى وهي:

- موقعها الجغرافي (منطقة سياحية زراعية وصناعية) بامتياز.
- تموضعها المثالي (تقع في مدخل المدينة وعلى طريق وطني رقم 11).
- توفر البلدية على حظيرة هامة من المركبات بكل اصنافها.
- تربعتها على مساحة كبيرة مما يساعد على حركية مثلى للزبائن.
- التسيير من قبل مجموعة عمال النخبة التي تجيد التعامل مع الزبون.
- الثقة التامة للزبون بالمحطة.
- توفرها الدائم على المواد المسوقة.

## ثانيا : نقاط الضعف لمحطة سيدي لخضر GD R2728 :

رغم توفر محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر على مجموعة من الميزات الا انها تبقى ناقصة في عدة نقاط يمكن لنا ان نستخدمها كنقاط قوة أهمها:

- عدم إعادة تهيئتها منذ 1983.
- عدم الاستغلال الأمثل لمساحتها الكبيرة.
- عدم توفرها على محطة الغسل التشحيم والتفريغ.

المطلب الرابع: الاقتراحات واختبار صحة الفرضيات :

أولاً: الاقتراحات :

1- اقتراحات خاصة بالمنشأة:

- تهيئة وتوسيع المحطة.
- تدعيمها بمحطة الغسل التشحيم والتفريغ.
- تزويد المحطات الكبرى بجهاز المراقبة التقنية للسيارات من اجل الاستحواذ على هذه الخدمة التي أصبحت منبع فائدة كبيرة.
- انشاء محلات خدمات (مقهى، مطعم، مواد غذائية.....الخ) وتسييرها بالكراء مما يدير الربح المضمون للشركة.

2- اقتراحات خاصة بعمال المنشأة:

- التكثيف من الأيام التكوينية و تنويعها حتى نضع العامل في الصورة التي تتماشى مع ما يتطلبه للزبون في الوقت الراهن.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى اختبار صحة الفرضيات:

- الفرضية الأولى: يمكن للمؤسسة العمومية تحقيق النتائج المطلوبة و الحفاظ على التركيز والانتباه للأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال الأداء الوظيفي الأمثل.
- الفرضية الثانية: يعتبر الأداء الوظيفي عاملاً حاسماً في نجاح أي مؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام.
- الفرضية الثالثة: نجاح أي عمل في المؤسسة العمومية يتوقف على مدى جودة أداء العاملين، و يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤديون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق بالمعايير التي حددتها المؤسسة أم لا.

## خلاصة الفصل :

في ظل التطورات الاقتصادية و التجارية الراهنة التي يشهدها العالم بصفة عامة و البلاد بصفة خاصة والتي تلعب فيه مؤسسة نفضال دور استراتيجي هام و منقطع النظير بفضل حجم المبيعات الذي تحققه يوميا في جل اقطاب الوطن و الذي تغطيه بنسبة 100% فانه بات علينا التفكير و التخطيط من اجل زيادة سرعة وتيرة انتاج الخدمات بما تتطلبه التطورات والحفاظ على سمعة و هيبة المؤسسة و ذلك من خلال وضع خارطة طريق تحدد بدقة تطلعات و اهداف الشركة ضمن المدى القريب المتوسط و البعيد و بما ان احسن طريقة للدفاع هي الهجوم فيتوجب علينا بسط نفوذنا على السوق الخارجية خاصة في قارة افريقيا مع العلم اننا مؤسستنا تحوز على مواد ذات خصائص و جودة عالمية تمكنها من ولوج كل الاسواق العالمية وبكل فخر .

و تعد هذه التجربة في مؤسسة خدمات لبلدية سيدي لخضر مفيدة جدا وغنية بالمعارف والمهام المختلفة المتعلقة بنشاط الشركة ومن خلال هذه التجربة التطبيقية استنتجنا أن لدى المحطة موقع سياحي بامتياز من أهميتها في فصل الصيف حيث تعتبر الوجهة المفضلة لأغلب السياح و أنها تتوفر على مجمل منتجات المؤسسة من وقود بأنواعه وغاز وزيوت بمختلف اشكالها والعجلات إضافة الى منتجات اواناد التكميلية.

# الخاتمة

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على تأثير بيئة العمل على أداء الوظيفي للعمال وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، و تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي الأكثر تأثيراً من العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات بين مجمل المؤسسات، فهي تعتبر أيضاً أداة للتمييز والكفاءة، وعلى هذا الأساس نجد أن أغلب الإدارات قد حرصت كل الحرص على الاهتمام بدراسة تلك العملية، حتى تتمكن من تحديد أبرز العوامل وفي محاولة للاستجابة لها وتحقيقها، بهدف تحقيق مصلحتها وغايتها عبر إشباع رغبات وحاجات الأفراد، كون أن العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام.

وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم نظرية، حيث استنتجنا أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالاً يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، أم القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية، فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكاليته ومحاولته لإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية دراسة حالة محطة الخدمات لبلدية سيدي لخضر GD R2728.

## 1. المقترحات:

استناداً إلى النتائج التي عرضناها نقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمساعدة إدارة المؤسسة:

- خلق بيئة عمل أكثر إنتاجية .
- التشجيع على التواصل بين الموظفين والمديرين .
- بناء علاقات عمل قوية .
- إدارة أداء العمل لتشجيع النمو وزيادة الإنتاج .
- توفير فرص للتدريب المستمر من طرق لتحسين أداء الموظفين .

## 2. آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع الأداء الوظيفي في محطة خدمات لبلدية سيدي لخضر وجدنا عدة مواضيع في هذا المجال من أجل الباحثين لمعالجتها مستقبلاً كدور الأداء الوظيفي للعمال في تحسين جودة الخدمات، والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، و تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

3. النتائج المتوصل إليها:

- الأداء الوظيفي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة العمومية بحيث له قدرة كبيرة على النهوض بالاقتصاد الوطني و بالنظر إلى أهميتها الكبيرة في المجتمع والأهداف التي يؤديها.
- يعبر الأداء الوظيفي عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام الموكلة له، حيث يتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها إلى عوامل متعلقة بالفرد وأخرى بالبيئة .
- إن تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتم وفق مراحل محددة تنطلق من تحديد توقعات الأفراد وتنتهي بوضع الخطط المناسبة لتطويره.
- يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الإيجابية و الأداء المستهدفة.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية)، الدار الجامعية، القاهرة 2003.
- 2- أحمد ماهر، اسلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الادارية، بدون رقم طبعة، مصر، 1993.
- 3- الشامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين - الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس 2009 - 2010.
- 4- النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة للأسس والوظائف، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 1997.
- 5- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الياض للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015.
- 6- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 7- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 8- ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة الجزائر 1998-1999.
- 9- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2006.
- 10- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) القاهرة 2009.
- 11- طارق المجزون، الإدارة العامة العلمية الإدارية، والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، بيروت منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.
- 12- عبد الحميد أوسين، مدخل الضغوط العمل والمناخ التنظيمي، دون بلد نشر، دار اليازوري، بدون سنة نشر.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: المكتبة العصرية، 2006.
- 14- عمر ياسين خضير، الجودة الشاملة والمؤسسات المالية والمصرفية المؤتمر الثاني للجودة بعنوان الجودة في القطاع الصحي، نحو خدمات صحية متميزة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26 أبريل 2006.
- 15- غلابي بوزيد، مفهوم المؤسسة العمومية، الجزائر كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2010-2011 م.

- 16- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان ، 2005.
- 17- محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007 .
- 18- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر الأردن، 2000.
- 19 - محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، السعودية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع 2015 م.
- 20- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992 .
- 21- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد السيد بشير محمد، العدالة التنظيمي، وفاعلية الأداء الوظيفي، السعودية، دار العلم والإيمان، 2015 م.
- 22- مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية العمالية، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، القاهرة 2007 .
- 23- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998 .
- 24- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .

#### ب. الرسائل العلمية:

- 1- بلخير سهايم، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، البويرة، 2011/2012.
- 2- بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قسنطينة، الجزائر 2009.
- 3- حياة تبوب، رميلة بومالة، أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية السير وعلوم تجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015 .
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003 .
- 5- عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة الجزائر 2013 .
- 6- غازي حسن، عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العام رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013 .
- 7- ليندة زعبالة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2007.
- 8- مخاطرية الحشماوي، تكوين الإطارات المسيرة الجزائري ، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، الجزائر 2011 - 2012.

9- مريم دحدوح، دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء موظفي، المؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2015/2016.

10- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف 2011-2012،

11- ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج الأخضر، باتنة - الجزائر، 2010-2011.

### ج. مراجع أخرى:

1- الصالح منسول، و اسماعيل بن ملوكة، رؤيا استراتيجية لتحسين الاداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 4 (العدد 8)، 2018.

2- عبد الحميد بوطه، المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية دراسة سوسير - تنظيمية - ، مجلة حقيقية العدد 29 (جوان 2014).

3- عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة - الجزائر، 2001.

4- صونيا عزوز، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 9، العدد 4، الجزائر، 2018.

5- قهواجي أمينة، المشكاة في الاقتصاد التنمية و القانون، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت، المجلد 4، العدد 8، الجزائر، 2018.

6- محمد الصالح بوطوطن، و زديرة خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية، العدد 02، 2014.