

الأداء في المنظمة

الدكتور زرنوح أحمد جامعة الجلفة.

ملخص:

إن عملية الأداء هي عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، بل وطرق علاجها على المدى القصير والمدى البعيد. أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية أداء تزودها بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة لتحسين أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية والتقنية والمالية والتغيرات الخارجية الناتجة عن تأثيرها بالمحيط الخارجي لتعطيتها القدرة على تصميم إستراتيجية تعتمد على التسيير والتخطيط الجيد لمستقبلها.

Abstract:

The performance process is a process that aims first to measure what has been accomplished by the organization during a specific period of time compared to what has been planned. Performance also requires multiple steps based on a number of indicators and criteria that help to identify deficiencies or deviations, along short and long terms.

As for the organization, the performance process provides objective and accurate information on the strengths and weaknesses that can improve the performance of its workers in performing their tasks in a given period of time; as well as knowledge of the progress in the policy of activating their human, technical and financial resources and also the external changes resulting from their impact on the external environment, to give them the ability to design a strategy based on good management and planning for its future horizons .

مقدمة:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

1. :. الأداء.

1.1. :. ماهية الأداء:

1.1.1. :. تعريف الأداء:

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكائته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ

اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه⁽¹⁾ وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز"⁽²⁾ ويعرف كذلك على أنه "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽³⁾ فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

2.1.1. : أقطاب الأداء

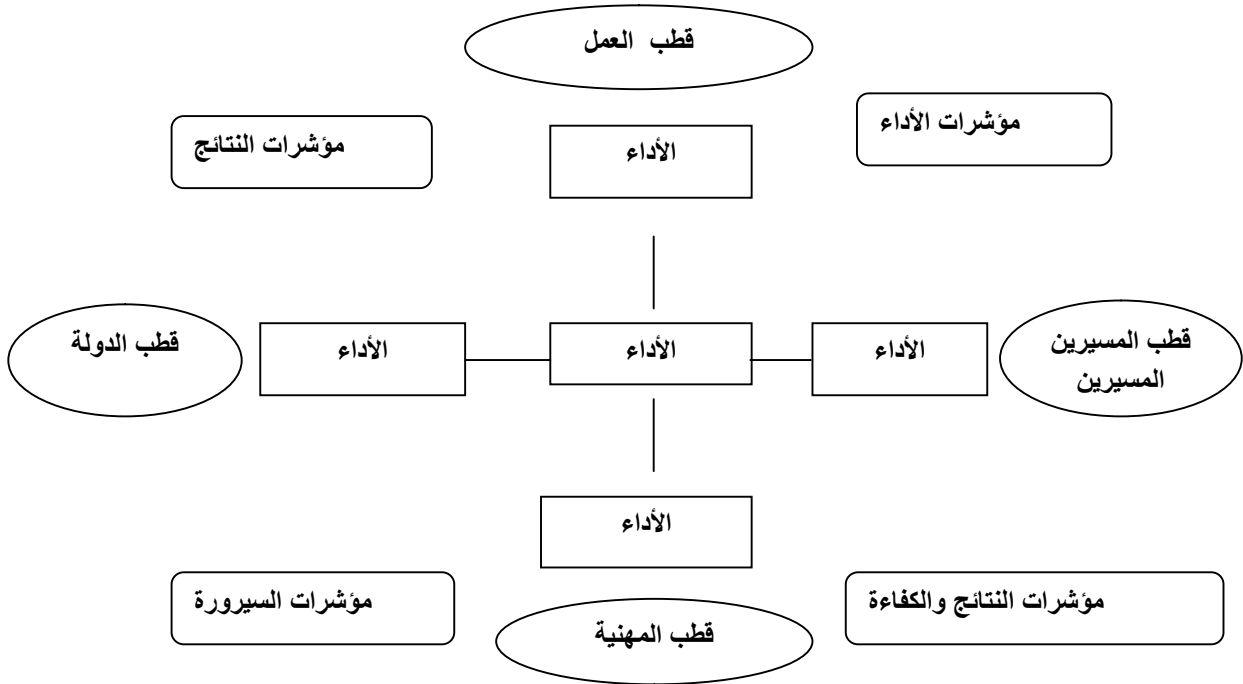
القطب الأول: يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم⁽⁴⁾ أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.
القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي ولكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي :

¹ عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)، ص 86 .
² سناء عبد الكريم الحناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005 ، الجزائر، ص 35.
³ حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان –" المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 1.
⁴ عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004، الجزائر، ص 3.

الشكل رقم (1) أبعاد المنظمة



3.1.1. : لبعء الإستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقا من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية ويعبر عنه بـ " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي تحقيق الكفاءة والفعالية"⁽¹⁾. وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على أنه " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى "⁽²⁾ والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمني

الجدول رقم (1) معايير الأداء على المدى الزمني

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعء الزمني
✓ البقاء	✓ التكيف ✓ النمو	✓ الكفاءة ✓ الفعالية	المعايير

المصدر : عبد الفتاح بوخمحم ، مرجع سابق ص 129

¹ Y. Dupuy et autres . op. cit p4.

² عبد الفتاح بوخمحم ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، (العدد 18، ديسمبر 2002) ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 126.

وباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة ، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء و الاستمرار.⁽¹⁾، وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال.⁽²⁾:

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات ، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج.
* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.
* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه ، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة⁽³⁾ كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، عرف **فيشر ورفاقه** عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.⁽⁴⁾

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرورية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم بعملية تقييم الأداء بقياس :

* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الأتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

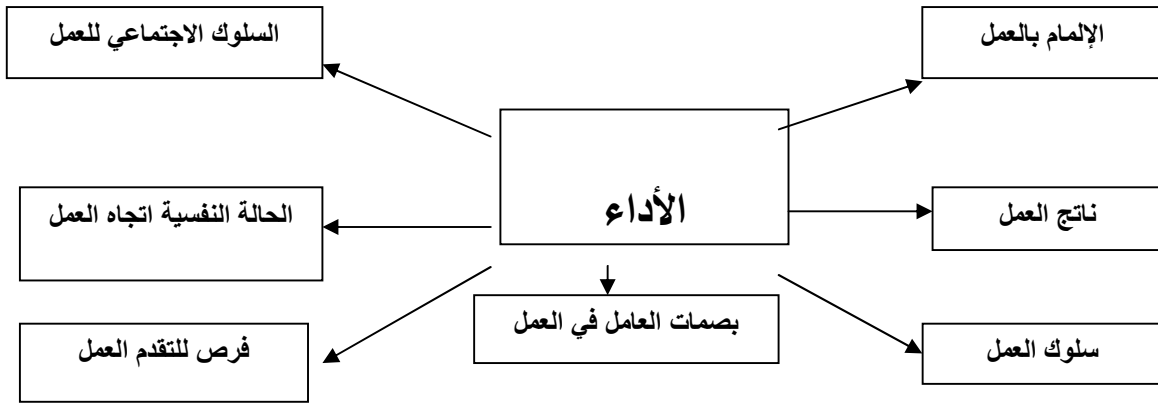
¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، الأردن، ص 343.

² عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 103.

³ حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 18.

⁴ سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002، ص 96.

الشكل رقم (2): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



المصدر: عادل عشي، نفس المرجع، ص5.

2.: أنواع الأداء: نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

1.2.: حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ- الأداء الداخلي : ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي : (1)

✓ الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" (2). فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند مجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية (3).

✓ الأداء التقني : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

✓ الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع

¹) Bernard Mr tory , contrôle de gestion sociale, 2 eme édition , paris Librairie, 1999 , p 236.

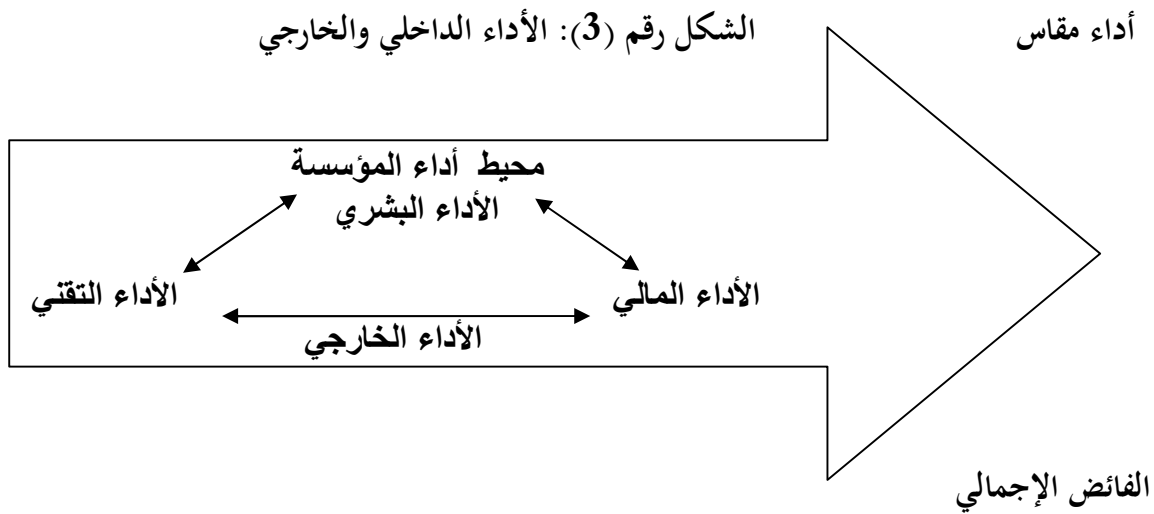
² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص50.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، الجزائر، ص23.

الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى⁽¹⁾.

✓ وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأدوات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها⁽²⁾ هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها⁽³⁾ . فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركية والتعقد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :



¹ (صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005، الجزائر، ص 136-141.

² (شافي نوال، "تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 - 2005، الجزائر، ص 52.

³ (إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص 87.

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي⁽¹⁾

2.2.: حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة⁽²⁾.

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت⁽³⁾.

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية⁽⁴⁾. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3.2.: حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية⁽⁵⁾.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة

¹ (حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قلمة، 2004، الجزائر، ص 41.

² (عادل عيشي، مرجع سابق، ص 3.

³ (عادل عيشي، نفس المرجع، ص 6.

⁴ (عبد الملك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، الجزائر، ص 486.

⁵ (صرار عبد الوحيد، مرجع سابق، ص 136.

نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعميد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالجان أو بسعر أقل من سعر السوق⁽¹⁾.

ب - أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقدم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها⁽²⁾.

ج - أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها⁽³⁾. ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها⁽⁴⁾.

د - أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

* كمية الإنتاج والجودة.

* الخدمات المقدمة للعملاء.

* المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.

* معالجة شكاوي العملاء.

* المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

¹ (ماهر ظاهر بطرس ، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق ، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 72 - 73 .

² (نايل عبد الحافظ العواملة ، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن) ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص ص 83 - 84 .

³ (سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 167.

⁴ (ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 57

* التعاون مع الزملاء.

4.2: حسب المعايير الطبيعية: وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف

حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

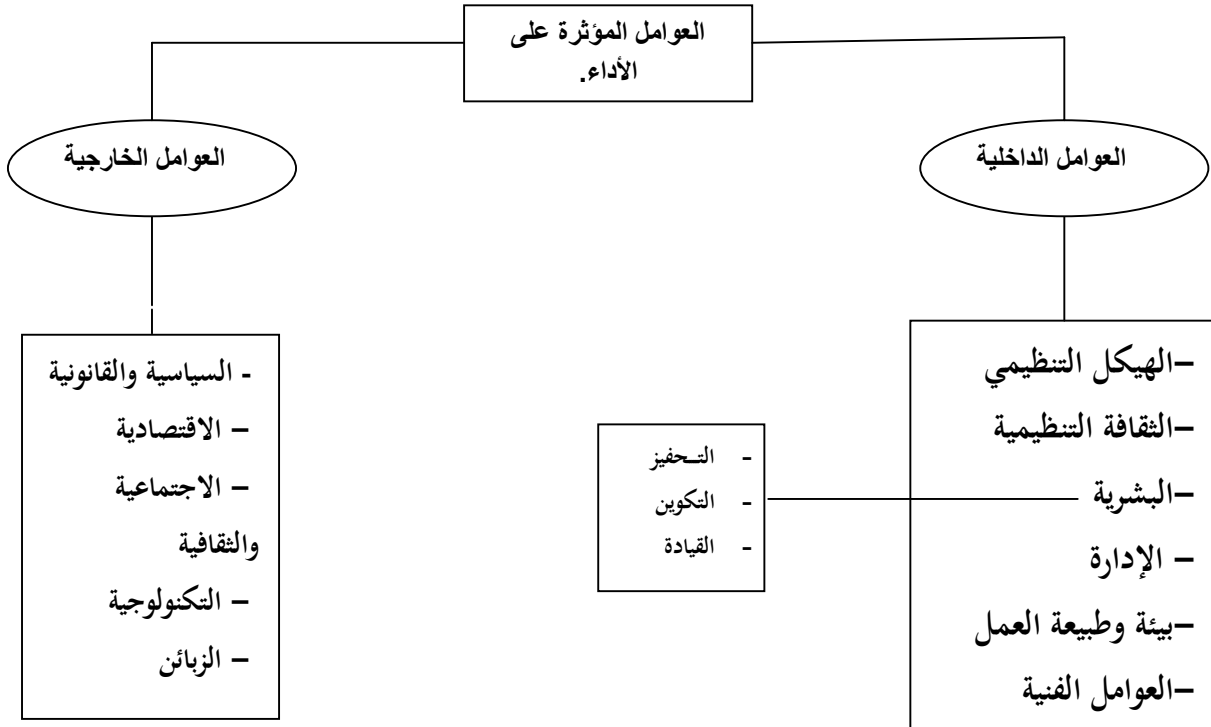
أ- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها .

ب - الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات, حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى .⁽¹⁾

¹ (نايل عبد الحافظ العولمة, مرجع سابق, ص ص 85 - 86.

3.:العوامل المؤثرة في الأداء وأهداف وطرق تقييم الأداء.

الشكل رقم(4) العوامل المؤثرة في الأداء⁽¹⁾



تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم، والمعرفة، والخبرة، والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية .

بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعملائنا .

¹ (عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

1.3.: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل⁽¹⁾ ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية مايلي :

أ- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة⁽²⁾ . ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:⁽³⁾

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.
* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة, كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ب - الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية⁽⁴⁾

¹ (حمداوي وسيلة ، مرجع سابق،ص34.

² (أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية ،عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 64.

³ (أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث ، دار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص 89.

⁴ (بلكيير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8- 9 مارس، 2005، الجزائر، ص 282.

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز مابين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة (1)

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ج - البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره .

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة .

2.3. عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أ - التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز . (2)

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

* استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات.

* تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.

¹ (علي عبد الله ، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 - 9 مارس ، 2005، الجزائر، ص 232.

² أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،1996، ص 144.

* الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجيهات المنظمة.

* تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ب - التكوين:

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها (1)

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. (2)

ت - القيادة :

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة. وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة (3).

¹ (إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ص 243-244.

² (حميدة وسيلة ، مرجع سابق، ص 100.

³ (سناء عبد الكريم الحناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 - 09 مارس 2005 ، الجزائر.

ث - : الإدارة

فالإدارة مسؤولة كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة, ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة, حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة, لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

ج - : بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد إثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. (1)

ح - العوامل الفنية

فالآلات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء, كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات, ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد, كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة, ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية, وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة, ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. (2)

3.3. العوامل الخارجية:

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة, وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ) العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

¹ (عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003، ص70.

² (عمر سرار، نفس المرجع، صص 71-73.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة⁽¹⁾.

ب (العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة⁽²⁾

ت (العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع . بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها : التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية⁽³⁾ فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة.⁽⁴⁾

ث (العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال :

* توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 126-142.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 136.

³ نفس مرجع، ص 136 .

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 22-23 .

* توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.

* القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

* تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتنا تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع. (1)

ج (الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنون كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. (2)

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون (3).

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع .

¹ (إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة، ص 317.

² (إخلاص عبد الله، موضي حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص 28.

³ UNPAN1. UN ORGHINTRA DOC/GROUPS /PUBLIC/DOCUMENTS/
CARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.

الخلاصة:

نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد مهم لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد، الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلة التسهيلات في العمل، وكذلك قلة التركيبات والتجهيزات ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

قائمة المراجع:

1. عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية ،(العدد رقم 1 نوفمبر 2001).
2. سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 – 09 مارس 2005 ، الجزائر.
3. حاتم عثمان محمد خير "نحو أداء متميز للحكومات – تجربة جمهورية السودان – " المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، الجزائر.
4. عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) " رسالة ماجستير ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003 – 2004،الجزائر.
5. عبد الفتاح بوخمحم ، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية " ، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر.
6. كاظم نزار الركابي،الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2004،الأردن.
7. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر 2000.
8. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2000.
9. سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي،دار النهضة العربية،ط1،لبنان،2002.
10. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية،بيروت،لبنان، 1983.
11. جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)،الإسكندرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الجزائر،2003.
12. صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس،الجزائر،2005.
13. شافي نوال ، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، 2004 – 2005.
14. إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية ، مركز التنمية الإدارية،القاهرة،مصر، 1998.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر،قالمة،الجزائر،2004.

16. عبد المليك مزهودة ، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة ، 8 - 9 مارس، 2005، الجزائر.
17. ماهر ظاهر بطرس ، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق ، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
18. نايل عبد الحفاظ العوالة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن) ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
19. سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
21. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
22. أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2002.
23. أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، طار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005.
24. بلكيير بومدين ، فؤاد بوفطيمة ، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، الجزائر، 2005.
25. علي عبد الله ، الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 8 - 9 مارس ، الجزائر، 2005.
26. أحمد قطامين ، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن، 1996.
27. إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
28. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، جامعة الجزائر، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2003.
29. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية ، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2005.
30. إبراهيم بختي ، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، جامعة ورقلة، 2005.

31. إخلاص عبد الله ،موضي حمود، الإدارة الحكومية ،وزارة التربية ،الكويت ،1982.

32. UNPAN1. UN ORGHINTRA DOC/GROUPS
/PUBLIC/DOCUMENTS/ CARFARD/UN PAN
002329.PDF-67 K.

33. Bernard Mr tory ,**contrôle de gestion sociale**,2 eme édition ,
paris Librairie,1999 .