

معهد التخطيط القومي

مركز التخطيط الصناعي

اسم البحث :

# كفاءة الإدارة في تقييم وتحسين الأداء ودوره في تطوير المنظمة

اسم الباحث

عبد العزيز سليمان عبد السلام (النشر)

المشرف على البحث

و. حسام مندور

ديبوم ٩٦

## إهداء

الى كل أسائذنى بمعهد النخطيط القومى وكل من  
ساعدنى فى انتاج هذا البحث أهدى لهم هذا البحث  
المواضع إن ينفعنا ويكون خطوه لمستقبل أفضل فى هذه  
الثورة الادارية الذى يشهدها مجتمعتنا المعاصر

# الفهرس

## اسم الموضوع

## رقم الصفحة

٧-١

١- مراحل خطة البحث

١٠

**الباب الأول :-**

**الفصل الأول :** دراسة نظريات عن مفهوم الإدارة وفق أحدث النظريات والأساليب العلمية المتطورة في تقييم الأداء

١٣-١١

٣- مقدمة عن مفهوم الإدارة الحديثة وفق أحدث النظريات العلمية

١٦-١٣

٤- أنواع الإدارة الحديثة

٢١-١٧

٥- أساليب العلمية في التقييم الإداري وقياس الأداء

٢٣-٢٢

**\* الفصل الثاني :** دور التقييم الإداري في التطوير المنظمة ومواجهة التغيير الذى يطرق

عليها باستمرار

٢٤-٢٣

٦- تحسين الأداء من خلال الاستقامة والنقة والالتزام

٢٥

٧- الإدارة بالذمير

٢٧-٢٦

٨- من الأذعن الى الالتزام

٢٩-٢٧

٩- كيف يمكن تطوير المنظمة

٣٠-٢٩

١٠- إدارة التغيير

٣١-٣١

١١- المراجع

٣٣-٣٢

**الباب الثاني :-**

**الفصل الأول :** عرض وتقييم لنظم تقييم الأداء فى إدارات مختارة من الهيئة المصرية العامة للكتاب

٣٥-٣٣

١٢- مقدمة

٣٧-٣٥

١٣- أولاً : طرق تقييم الاداء بمركز معلومات الهيئة المصرية العامة للكتاب بالمقارنه بطرق التقييم الحديثة

٤٠-٣٧

١٤- ثانياً : المعوقات التى تواجه مركز معلومات الهيئة المصرية العامة للكتاب

٤٢-٤٠

١٥- ثالثاً : طرق تقييم الاداء بقطاع شئون العاملين بالهيئة العامة للكتاب

٤٣-٤٢

١٦- رابعاً : معوقات الإدارة فى شئون العاملين

٤٥-٤٤

**الفصل الثاني :** الوقوف من المشكلات التى تواجه الإدارة فى عملية قياس وتقييم الإدارة للعاملين بها لتحسين مستوى الأداء

٥٣-٤٦

١٧- أولاً : نتائج الإستبيان مع تحليل إجابات المديرين

٥٧-٥٤

١٨- ثانياً : انتصيات للباحث لتلقى المعوقات الإدارية فى تحسين الأداء

٦٦-٥٨

١٩- ثالثاً : ملحق إستمارة إستبيان

## مراحل خطة البحث

اسم البحث :

كفاءة الإدارة في تقييم وتحسين الأداء ودوره في تطوير المنظمة

١- مقدمة .

٢- أهمية البحث.

٣- الهدف من البحث .

٤- محتويات البحث .

٥- منهجية البحث .

٦- خطة البحث .

٧- محاورات البحث .

## ١- مقرمة:

تمثل الإدارة بصفة عامة الركيزة الأساسية لنجاح أى نظام إنتاجى أو خدمى ، فيدون إدارة ناجحة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة من شأنها أن تعرقل تقدم هذه المنظمة والقضاء عليها.

فنحن الآن على مشارف القرن الجديد ... الواحد والعشرين والذي يسميه الناس مسميات مختلفة : قرن المعرفة ، قرن العالمية ، قرن المتغيرات .. ، والذي لن يكون فيه مكان للمديرين التقليديين .. الذين يطمنون للقديم ويفكرون بمنطقة أعتدنا العمل فيها على هذه الطريقة .. كنا دائما على هذا النهج ولا يتحملون المخاطر ولا يراجهون التغيير ويعيشون فى الماضى التليد .

إن القرن الجديد يحتاج إلى مدير جديد .. قائد .. يقود فريق عمل ولا يدير مجموعة لوائح.. فارس مبتكر ، مقدم ، مقتحم .. يوظف قدراته العقلية ويعبر عن عواطفه أيضا فى ثقة قائد محاور مناوئ مناقش يستمع لمروسيه ، ولا يلتزم بخطوط الاتصال الرسمية . الجامعة ، المرسومة فى الخريطة التنظيمية وأن يخترق كل شبكات الاتصال الممكنه مع زملائه المديرين ومروسيه ورؤسائه ، والعلماء والموردين يشاركهم رؤيتهم ، أحاسيسهم ، مخاوفهم ، آمالهم ، قيمهم ، اتجاهاتهم .

قائد يفكر الكترونيا .. لا يخاف من ثورة المعلومات وإنما يقترب منها ويتعلمها ، يصادق الكمبيوتر ويأنس إليه ويحاوئه يتطلع للفرص المحلية والعالمية يقرأ فى الإدارة ، فى الاقتصاد فى علم الاجتماع وعلم النفس وثقافة الأجناس يقرأ فى الأدب والفضاء والخيال العلمي . قائد يتفاعل ويتفاعل .. يتفاعل مع البيئة وأحداثها ويؤثر فى الأحداث ويفتح بدائل جديدة للتعرف .

قائد يعتمد على الناس وليس الدليل التنظيمي ودليل الإجراءات يعتمد على الأفكار وليس على اللوائح المنظمة للعمل .. يهتم بالنتائج وليس الوسائل .. يهتم بالأداء وليس الإجراءات

يهتم بالأهداف وليس الدورة المستندية .. يهتم بالمحادثات والمناقشات وليس بالمكاتب والمراسلات ولا يوجه كل اهتمامه لدقة التنظيم ورسمية قنواته بقدر ما يشغل باله بنتائج الأعمال .. لا ينظر إلى الحدود الجامدة للتنظيم ، ولكن لفرق العمل التي تتكون من إدارات وأقسام مختلفة .. لا يركز إتخاذ القرار عنده في مكتبه وحده أو عند رؤسائه .. وإنما يستفيد من كل فكرة واقتراح ورأى وبديل عند الآخرين لا يبنى قراراته على الممارسات السابقة وإنما تبعاً لمتطلبات الموقف وما يقتضيه من إبتكار وتفكير جديد كما أن الإدارة الفعالة يمكن أن تسهم في تحقيق كثير من الأهداف القومية مثل زيادة الإنتاج وتحسين جودة المنتج وخلق مزيد من فرص العمل المنتجة وتحسين ميزان المدفوعات وتطوير التكنولوجيا المحلية والتأثير الإيجابي الفعال على القطاعات الاقتصادية الأخرى الإنتاجية منها والخدمية أيضاً وتحقيق التنمية المتوازنة ، ولذلك كان الإهتمام بالإدارة على كافة المستويات وكفاءتها في تحسين الأداء من خلال قياسه وتقييم كفاءة الإدارة ومدى ما يساهم به في رفع مستوى الأداء والوقوف على الأخطاء المتعلقة بالتقييم الإدارى وتلاشى هذه الأخطاء في مراحلها المختلفة أولاً بأول حتى تدخل القرن القادم .. القرن الواحد والعشرين ونحن جاهزون ومستعدون لهذا القرن بما فيه من ثورة إدارية عالمية كبيرة وقد بدأ من الآن في أواخر هذا القرن بما نسميه علم سياسة الخصخصة وتوسيع قاعدة الملكية وثورة المعلومات إلى ... أخره فمصر الآن تنتهج في سياستها الإدارية إلى ثورة على الإدارة القديمة العقبة بكل مبادئها التي لا تصلح مع تحدى القرن المقبل وأصبحت الآن تبحث عن الأستثمار وإنجاح المؤسسات وتغيير الهيكل الجزرى في المشروعات والمؤسسات الحكومية من خلال سياسة الخصخصة وتوسيع قاعدة الملكية لتحقيق العيش الكريم لكافة أفراد المجتمع وقيام مجتمع نشط ملك لمؤسساته ونجاحه على الساحة الإقتصادية المحلية والعالمية في ظل ظروف سوق المنافسة الكاملة الذى ساد المجتمع العالمى وفي ظل التكتلات الإقتصادية الدولية والإقليمية والذى لا بد أن ننطلق معها وخاصة ونحن مؤهلون إقتصادياً من خلال الدفعة القوية الذاتية وتنويع مصادر الدخل القومى والخروج من الوادى القديم إلى الوادى الجديد لمزيد من الرفاهية لمجتمعنا وللأجيال القادمة حتى تأخذ مصر مكانها اللائق بها بين دول العالم.

## ٢- أهمية البحث :

لقد تعددت المشكلات الإدارية في كافة القطاعات الإنتاجية وأصبحت الحاجة ملحة لحل شامل لمشكلاتنا الإدارية ومواجهتها بصراحة ، وحل جميع المعوقات الإدارية التي تعوق مسيرة التقدم وذلك عن طريق قياس تقييم الأداء الإداري ومعرفة أسباب فشلها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها ووضع الخطط والبرامج التي تهدف للتنمية والأزدهار في قطاع الأعمال .

## ٣- الهدف من البحث :

يهدف هذا البحث إلى قياس وتقييم كفاءة الإدارة في تحسين الأداء حيث يتناول مفهوم الإدارة العلمية المعاصرة وأنواعها ووظائفها وأساليب التقييم الإداري المتبعة ودورها في تطوير الأداء ويتناول البحث حالة تطبيقية على عدد من إدارات مختارة من البيئة المصرية العامة للكتاب كنموذج في الفترة ما بعد فصل دار الكتب القومية عن البيئة المصرية العالمية للكتاب من ١٩٩٤/٧/١ إلى ١٩٩٦/٧/١م وتم الفصل بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٧٦ لسنة ١٩٩٣ والذي تم تنفيذه في ١٩٩٤/٧/١م وتابع قرار وزير الثقافة رقم ٤٢٨ لسنة ١٩٩٤ . ويتم تناول كيفية القيام بالتقييم الإداري على كافة المستويات الإدارية ومدى استخدامها للأسلوب العنفي في القياس والتقييم من خلال استخدام المعايير المناسبة لكل إدارة ( إدارة الأفراد - مركز معلومات والتوثيق ودعم إتخاذ القرار ) حيث تم إختيار هاتين الإدارتين لضيق الوقت والوقوف على الإيجابيات وتدعيمها ومعالجة السلبيات التي قد تظهر في هذه القطاع الإداري في كلا الإدارتين السابقة الذكر كنموذج لدعم الحركة الإدارية في قطاعات الأعمال في مصر والوصول لأفضل أداء ندفع عجلة التنمية الإقتصادية في مصر .

## ٤- محتويات البحث :

الباب الأول : تقييم الأداء ودوره في التطور الإداري وأساليب قياسه وتقييم كفاءة الإدارة (جزء نظري) .

الفصل الأول : دراسة نظرية عن مفهوم الأداء وفق أحدث النظريات والأساليب العلمية المتطورة في تقييم الأداء .

الفصل الثاني : دور التقييم الإداري في تطوير المنظمة ومواجهة التغيير الذي يطراً عليها باستمرار من ١٩٩٤/٧/١ إلى ١٩٩٦/٧/١ بعد فصل النيئة المصرية للكتاب عن دار الكتب والوثائق القومية.

الباب الثاني : عرض وتقييم الأداء في بعض إدارات مختارة بالهيئة في انفترة المصرية العامة للكتاب .

الفصل الأول : عرض وتقييم الأداء في كلا من مركز المعلومات والتوثيق ودعم إتخاذ القرار - قطاع شؤون العاملين .

الفصل الثاني : الوقوف على المشكلات التي تواجه الإدارة في عملية قياس وتقييم الأداء للعاملين ببا لتحسين مستوى الأداء والوصول إلى توصيات .

## ٥- منهجية البحث :

١- الأدوات المستخدمة ( إستمارة إستبيان ) .

٢- إستخراج المنهج الوصفي .

## ٦- خطة البحث :

تشتمل هذه الدراسة على بايين أساسيين ويحتوى كل باب على بعض الفصول وفيما

يلي مكونات كل باب :

أولاً :الباب الأول : وهو يتناول موضوع تقييم الأداء ودوره ومفهومه وأساليبه وقياسه ودوره

في التطوير وتحسين الأداء الإداري وفق أحدث النظريات الإدارية وينقسم هذا الباب إلى

فصلين رئيسيين هما :



١- الفصل الأول : دراسة نظرية عن مفهوم الإدارة وفق أحدث النظريات والأساليب المتطورة فى تقييم الأداء .

٢- الفصل الثانى : دور التقييم الإدارى فى تطوير المنظمة ومواجهة التغيير الذى يطرأ عليها بصفة مستمرة .

ثانيا : الباب الثانى : وهو تشمل على الوقوف على أهم المعوقات والمشكلات فى تطبيق نظم تقييم الأداء وفق أحدث النظريات الإدارية فى إدارات مختارة من الهيئة المصرية العامة للكتاب مع إجراء إستبيان للوقوف من خلاله على أهم هذه المشكلات للنجوض بتحسين مستوى الأداء وينقسم إلى فصلين :

الفصل الأول : يشمل على عرض وتقييم للنظم لتقييم الأداء فى إدارات مختارة من الهيئة المصرية العامة للكتاب فى الفترة من ١٩٩٤/٧/١ إلى ١٩٩٦/٧/١ بعد فصل الهيئة عن دار الكتاب ( مركز المعلومات والتوثيق ودعم إتخاذ القرار - قطاع شئون العاملين ) مع التحليل المقارن بنظم التقييم وفق أحدث النظريات الإدارية .

٢- الفصل الثانى :

وهو يشتمل على الوقوف على المشكلات التى تواجه الإدارة فى عملية قياس وتقييم الأداء للعاملين بها لتحسين مستوى الأداء ويشتمل على ثلاث نقاط

١- أجزاء إسيان للوقوف على المشكلات الإدارية التى تعوق تحسين الأداء .

٢- تحليل نتائج الإستهبيان وإجابات المديرين .

٣- وضع التوصيات والمقترحات التى يطرحها الباحث لتتلافى هذه المعوقات وفق أحدث النظريات الإدارية لتحقيق النجاح الإدارى ورفع مستوى الأداء بإدارات الهيئة المصرية العامة للكتاب .

٧- مبروات البعث :

- ١- إختيار الفترة قيام البعث من ١٩٩٤/٧/١ إلى ١٩٩٦/٧/١ .
- ٢- عدم التطرق لقضايا الحوافز والراتب .
- ٣- عدم النظر فى مشكلات التدريب وآثارها على رفع كفاءة الأداء فى تحسين الأداء.

**\*\*\*\*\***