



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم عام الاجتماع والديمغرافيا



النمط التنظيمي الإداري وأثره على أداء العامل

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية بالجلفة محاد عبد
القادر)

مذكرة مكملة لنيل شهادة (الماستر) في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

سعد العيشي

إعداد الطالب:

زكرياء كراشي

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب و

وقفنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على

انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف العيشي سعد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي

كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث .

و لا يفوتنا أن أشكر كل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

كما نتقدم بالشكر إلى الوالدين العزيزين وزوجتي وإبني

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ، الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا لانجاز هذا العمل .

فواجب علينا شكر كل من ساعدنا ونحن نخطو خطواتنا الأولى في عمارة الحياة ونخص
بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب حياتنا وعلمنا ، وإلى من
وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا ، إلى الأستاذ الفاضل لعيشي
سعد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً كبيراً لنا في إتمام
عملنا .

إلى من تجرع الكاس فارغاً ليسقيني قطرة حب ، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة
سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، إليك يا من احمل اسمك
بكل فخر أبي العزيز إلى من أضعتني الحب والحنان ، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى
ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل أمي الحبيبة

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من علموني
معنى الحياة إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي الغالية وابني انس مصطفى

وإلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل سواء بعيداً أو قريباً .

وإلى كل لم اذكرهم في إهدائي سهواً وليس عمداً لكل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي هذا

فهرس المحتويات -

أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ت	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الملاحق
01	مقدمة

- الجانب النظري -

الفصل التمهيدي: الإطار العام الدراسة

05	أسباب اختيار الموضوع
06	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
07	ثانياً: أهداف الدراسة
08	ثالثاً : الإشكالية
09	رابعاً: الفرضيات

09 خامسا: ضبط المفاهيم

09 1-النمط

12 2-تنظيم

10..... 3-نمط التنظيم

11..... 4-الأثر

11 5-الأداء

12..... سادسا: المقاربة النظرية الدارسة

16..... سابعا: الدراسات السابقة

20 ثامنا: الأسلوب الفني للدراسة

الفصل الثاني: النمط التنظيمي

23 1-التمهيد

24 2-تعريف التنظيم الإداري

27..... 3-أنواع التنظيم الإداري

29..... 4-مبادئ التنظيم الإداري

31..... 5-أهمية التنظيم

الفصل الثالث : الأداء

- 1-الأداء 33
- 2-تقييم الأداء 34
- 3-مكونات الأداء 36
- 4-وظائف تقييم الأداء 38
- 5-معوقات تقييم الأداء 38
- 6-الخلاصة..... 48

الفصل الرابع :الدارسة النظرية لتسيير الموارد البشرية

- 1-تمهيد 50
- 2-تعريف تسيير الموارد البشرية..... 51
- 3-التوظيف..... 52
- تعريف التوظيف..... 52
- مراحل التوظيف 52
- 4-تحليل الوظائف..... 56
- أهمية التحليل..... 57
- تعريف اختيار المهني 58
- معايير الاختيار المهني..... 58

59.....إجراءات الاختيار وتعيين الموظفين

63التكوين

63.....تمهيد

63تعريف التكوين

64أنواع التكوين

64أهداف التكوين

-الباب الثاني الجانب التطبيقي-

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

67تمهيد

67أولا:الإطار العام للدراسة

70.....ثانيا :مجالات الدراسة

70.....1-المجال المكاني

732-المجال البشري

753-المجال الزمني

75.....ثالثا:المنهج

77.....رابعا:الأدوات البحثية

79خامسا:العينة وكيفية اختيارها

الفصل السادس :مناقشة نتائج الدراسة .

106	تمهيد.....
107	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....
109	ثانياً: القضايا التي تثيرها الدراسة.....
110	ثالثاً:توصيات.....
111	خاتمة.....
113	المراجع.....
117	الملاحق.....

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	رقم الجدول
74.....	الجدول رقم (1):توزيع العمال حسب المصالح
80.....	الجدول رقم(2):توزيع أفراد العينة الدراسة
81.....	الجدول رقم (3):توزيع العينة حسب جنس العمال
82.....	الجدول رقم(4):توزيع العينة حسب السن
83.....	الجدول رقم(5):توزيع العينة حسب الحالة المدنية
84.....	الجدول رقم(6): توزيع العينة حسب مستوى التعليمي.....
85.....	الجدول رقم(7): توزيع العينة حسب حجم الساعي لعملهم
86.....	الجدول رقم (8):توزيع العينة حسب المشاكل أثناء أداء مهامهم.....
87.....	الجدول رقم(9) :توزيع العينة حسب المهام على الموظفين
88.....	الجدول رقم(10): توزيع العينة وفق إطار علمي محدد.....
89.....	الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب المشاكل مع الزملاء.....
90.....	الجدول رقم(12):توزيع العينة حسب موفقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية
91.....	الجدول رقم(13):توزيع العينة حسب موافقة منصب العمل مع المؤهلات العلمية
92.....	الجدول رقم(14): توزيع العينة حسب اثر المراقبة المستمر في تحسين الأداء المهني.....
93.....	الجدول رقم(15): توزيع العينة حسب المعاملة مع المسؤولين
94.....	الجدول رقم(16): توزيع العينة حسب العلاقة مع المسؤولين
95.....	الجدول رقم(17): توزيع العينة حسب الأجر الممنوح ومدى تماشيه مع الجهد.....
96.....	الجدول رقم(18): توزيع العينة حسب مدى الاستفادة من الترقية مقابل الأداء
97.....	الجدول رقم(19):توزيع العينة حسب أداء الموظف المواظب لعمله.....
98.....	الجدول رقم(20) : توزيع العينة حسب وجود الاتصال بين الموظفين والمسؤولين
99.....	الجدول رقم(21): توزيع العينة حسب تقييم العلاقة بالمشرفين
100.....	الجدول رقم(22): توزيع العينة حسب دور الخبرة في رفع أداء العامل
101.....	الجدول رقم(23):توزيع العينة حسب العمل خارج المؤسسة الحالية
102.....	الجدول رقم(24): توزيع العينة حسب نوعية الشهادة المتحصل عليها وتأثيرها على أداء العامل
103.....	الجدول رقم(25) : توزيع العينة حسب تحسين مستوى التعليمي
104.....	الجدول رقم(26) : توزيع العينة حسب الاستفادة من الترقية مقابل تحسين مستوى التعليمي.....

مقدمة :

لقد احتلت وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة خاصة في تنظيم الاداري ، فهي تساهم بشكل كبير في تقنين وادارة سلوكات المستخدمين لخلق ظروف مناسبة للعمل وفي نفس الوقت يوجه التنظيم في اختياراته في اتخاذ القرارات المناسبة ، كما أنها تعتبر المسؤولية في تحديد العدد الكافي ومتطلباتها واحتياجاتها من الأيدي العاملة ذات الخبرة وكفاءة عن طريق التكوين الذي يساهم في تأدية الاعمال بكفاءة ، حيث يعتبر المورد البشري المصدر الاول واساس القيام بأي عمل ، وعلى هذا تتخذ ادارة الموارد البشرية عدة معايير لاختيار افضل المترشحين لشغل المناصب والتي تتمثل في الشهادة العلمية ، الخبرة والكفاءة ، ومن خلال موضوعنا نود معرفة كل ما يتعلق بالتنظيم الاداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية والذي يؤثر بدوره على أداء العامل .

وعليه تحاول الدراسة الراهنة التشخيص الفعلي للتنظيم الاداري بمختلف ابعادها من معايير وامتيازات وعمليات في علاقتها بأبعاد التنظيم الاداري من اداء الوظيفي استقرار واهداف .

ومن اجل الاحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع التنظيم الاداري في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة واكتشاف علاقتها باداء العاملين فيها ، قسمت الدراسة الى اربعة فصول منها نظرية واثنان ميدانية .

وعلى هذا الاساس تناولنا في الفصل الاول الذي يشكل المشكلة البحثية للدراسة والتي تضمنت مبررات اختيار الموضوع ، اهداف الدراسة ، الاشكالية ، الاطار المفاهيمي و الفروض .

بينما خصص الفصل الثاني لعرض مختلف الاطر النظرية التي تناولت موضوع التنظيم الاداري وفيه: تعريف التنظيم الاداري ، انواع التنظيم ، التنظيم الرسمي ، التنظيم الغير الرسمي ، مبادئ ، اهمية التنظيم .

اما الفصل الثالث فخصص للاداء وفيه تناولنا : الاداء ، تقييم الاداء ، مكونات الاداء ، وظائف تقييم الاداء ، معوقات تقييم الاداء ، توجيهات جديدة في سياسات تقييم الاداء ، اهمية واهداف تقييم الاداء .

اما الفصل الرابع : وفيه تطرقنا الى تسيير الموارد البشرية ، تعريف تسيير الموارد البشرية ، وظائف ادارة الموارد البشرية ، والتوظيف ، تحليل الوظائف ، الاختيار المهني ، التكوين المهني .

في الفصل الخامس : يمثل همزة ول بين الجانبين النظري والميداني الاجراءات المنهجية للدراسة اين عرضنا الاطارين العام والخاص للدراسة ، نموذج الدراسة ، المنهج الادوات البحثية ، العينة وكيفية اختيارها ، سمات وخصائص العينة .

- الفصل السادس : وفيه قمنا بعرض وتحليل النتائج في ضوء فروضها لنصل الى تحديد موقع الدراسة من نظرية الموارد البشرية ثم طرحنا القضايا التي تثيرها الدراسة وختمنا دراسة بالخاتمة .

رغم المعالجات الجادة لهذين المتغيرين ، الا انهما يخضعانا من الناحية الواقعية الى خصوصية البناء التنظيمي و الاجتماعي ، الشئ الذي دفعنا الى تقضي العلاقة في سياق المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولات عميقة في بنيتها الاجتماعية والاقتصادية .

الفصل التمهيدي - الإطار النظري للدراسة

أولاً - مبررات اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التنظيم الإداري و لأداء محور اهتمام الدراسات الاجتماعية المتمحورة حول تشخيص واقع المؤسسات ومستلزمات استمرارها في ظل المناسبة التي تميز الانفتاح الاقتصادي المتزايد . أدى هذا التحول التنظيمي إلى تباين وجهات النظر وتعدد المقاربات النظرية والدراسات والإمبريقية التي طرحت قضايا تنظيم الإداري والأداء في سياقات اجتماعية متباينة .

وبالنظر إلى أهمية التنظيم الإداري والأداء فان هذه الدراسة تحاول التعرف على العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين ، وكذا المداخل النظرية والمنهجية والإمبريقية التي عالجت الموضوع في علاقته بالفرد والمؤسسة والمجتمع هذه الثلاثية شكلت حافزا قويا لتقصي إبعاد ومعايير الترقية في المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولا من نظام لآخر و خاصة الانفتاح على الشراكة الأجنبية والدخول في خضم المنافسة العالمية وما تفرضه من جودة وكفاءة أداء كما إن أهمية الدراسة تتبع من ندرة الدراسات العلمية التي أجريت حول التنظيم الإداري والأداء خاصة انه تم دراسة الفعالية في ارتباطها ببعض المتغيرات كالولاء، الرضا الوظيفي والقيادة..... الخ.

أن اكتشاف أية مشكلة يبدأ بالملاحظة والتي قد تكون عن طريق صدفة أو عن طريق دراسات وطابعات متواصلة للموضوع الذي نحن بصدد دراسته أو معالجته لم يأتي من العدم بل كانت الأسباب التالية :

- 1 . يعتبر موضوع اجتماعي بالدرجة الأولى .
- 2 . ارتباط التخصص " تنظيم وعمل " بالموضوع التنظيم الإداري.
- 3 . توسيع النظرة لموضوع التنظيم الإداري واكتشاف الخصائص التي يتميز بها .
- 4 . معرفة المعايير التي تراعي في تقسيم أداء الموظف .

ثانيا - أهداف الدراسة :

تتبع أهمية البحث من الناحية العلمية باعتباره يحاول ملئ الفجوة الحالية في الأدبيات العربية من خلال التوصل إلى إطار فكري متكامل لتقويم التنظيم الإداري والأداء في المستشفيات الحكومية الجزائرية بالشكل الذي يزيد من كفاءة وفاعلية الأداء في هذه المنظمات وكيف يمكن التغلب على المشاكل التي تحد من فعالية الأداء .

إن السعي في التوصل إلى نموذج تطبيقي يمكن من خلاله تقييم مستوى التنظيم الإداري والأداء في المستشفيات الجزائرية يعتبر نقطة تحول لإجراء عمليات التطور والتغيير في المنظمات الصحية بما يمكنها من تعديل الأداء بها وتحقيق أهدافها وأداء رسالتها نحو توفير الخدمة الصحية للمواطن على أكمل وجه وبمستوى يتسم بالكفاءة والفعالية .

وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ-الأهداف النظرية :

1- محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية التنظيم الإداري والأداء

2-محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة التنظيم الإداري والأداء.

3- التعرف على العوامل التي يمكن إن تؤدي لحسين والتطوير المستمر لكفاءة أداء المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصحية بصفة خاصة .

ب- الأهداف الميدانية:

1-تشخيص الواقع التنظيم والإداري والأداء والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين.

2- معرفة مدى استناد التنظيم الإداري إلى مقومات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا .

3- إبراز مدى مساهمة مترتبات التنظيم الإداري في التحقيق والأداء الفعلي .

كما أن الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة بشكل متواضع في إثراء البحوث التي تعالج قضايا التوظيف والوصول إلى النتائج العلمية التي تساعد في إثراء الحقل المعرفي السوسيولوجي .

4- الرغبة في الوصول إلى الحقائق سوسيولوجي مأخوذة من الواقع .

5- استعمال توظيف نتائج الدراسة داخل التنظيم الإداري يعد تعميمها

جـ- الأهداف العامة:

1- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظرا لقلتها ونقص الاهتمام بها.

2- إثراء البحث العلمي

ثالثا - الإشكالية:

لا توجد كلمة تحوي معنى صحيح للتقدم الحضاري والرفاهية مثل ما تحتويه كلمة " تنظيم " فنمط التنظيم هو الإدارة هو تحقيق الأهداف الموجودة من خلال تعاون البشر .

تلعب التنظيمات دورا هاما في المجتمع الحديث وهذا بما تتميز به من تقسيم دقيق للعمل والقوة وتحديد مسؤوليات الاتصال . ووجود مركز للسلطة تتولى مهمة مراقبة أعمال تنظيم وتوجيه نحو تحقيق أهدافه وضمان الحركة داخل بناء التنظيم. وذلك من خلال تغيير مراكز الأعضاء جدد فيهم صفات وخصائص من أهمها التخصص والخبرة الفنية.....

كما يمكن القول أن من بين التنظيمات التي تحبذ تقسيم العمل، التنظيم البيروقراطي الذي يركز أساسا على التسلسل الرئاسي وعلى المركزية و اللامركزية في إصدار القرار. وذلك الوصول في النهاية إلى تحقيق المقاصد والأهداف المرجوة .

فالمنظمون الكلاسيكيون يرون إن التنظيم يعتمد على التخصص وتقسيم العمل والإشراف المباشر وتحديد التبعية الرئاسية والتدرج الرئاسي وفي الإطار يقول رائد التنظيم البيروقراطي "ماكس فيبر" أن التنظيم الوظيفي يتبع مبدأ التسلسل الرئاسي ،بمعنى أن الوظيفة الأقل

تكون تحت رقابة وسيطرة الوظيفة الأعلى ، حيث أنه يوجد حتى التظلم والشكوى من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى .

إن التنظيم لا يستطيع أن يؤدي نشاطاته ومهامه دون أن يأخذ بعين الاعتبار بتقسيم عمل واضح وحدد بمقتضاه تتوزع الأعمال على الأفراد وتتحدد مسؤولية كل منهم أمام التنظيم ، ويلجأ التنظيم الإداري إلى ذلك لكي يضمن النظام أداء نشاطاته وتحديد مسؤولية كل منهم أمام إدارة التنظيم ، ويلجأ التنظيم الإداري إلى ذلك لكي يضمن النظام أداء نشاطاته وتحدد مسؤولية كل عضو من أعضائه ، وتنظيم العلاقات الرئاسية فيه ، وتلك العلاقات التي تأخذ طابعا نظاميا مشتقا من الاختصاصات الموكلة لكل وظيفة من وظائف التنظيم ، وكلما اقترب التنظيم من تنظيم نشاطاته اقترب من نموذج موجه للتنظيم الحديث .

وباعتبار إن المؤسسة العمومية الاستشفائية اصغر تقسيم في الهرم الإداري ، فهي وحدة وهيئة إدارية لا مركزية ، إقليمية ومحلية ، تشكل القاعدة الأساسية للنظام الإداري الجزائري ، إذ تعد المؤسسة العمومية الإستشفائية ، أقرب إدارة إلى الموظفين ، تتكفل بضمان الحاجات الأولية للمواطنين من جهة ومن جهة أخرى فهي مسؤولة عن تسيير المرافق الضرورية التابعة لها ، كي تلعب الدور الرئيسي في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية الخ، فان هذا الدور يستوجب وجود تنظيم إداري قوي يتخلله تقسيم عمل دقيق من اجل الوصول إلى الأداء المطلوب وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل محوري :

هل نمط التنظيم الإداري اثر على أداء العامل ؟

واثنان تساؤلين فرعية:

1- هل نمط التنظيم الإداري دور ايجابي على أداء العامل ؟

2- هل نمط التنظيم الإداري دور سلبي على أداء العامل ؟

خامسا - الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة وأهدف البحث تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر النمط التنظيمي على الأداء الموظف .

الفرضية الفرعية:

لنمط التنظيمي آثار سلبية على أداء الموظف .

لنمط التنظيمي اثرا ايجابية على أداء الموظف .

رابعا - المفاهيم:

تلعب المفاهيم دورا رئيسيا في تحديد طريق أي دراسة أو بحث اجتماعي ، لذلك نجد أن الباحث مرتبط منذ البداية بتحديد أطره الماهية التي يستمدتها من التراث النظري الذي يحمله في طياته ، ولهذا سنحاول تحديد المفاهيم التي نرى أنها ستوضح وتسهل من خلال فهم هذه الدراسة وإزالة الغموض الذي قد يرادف الدارس لها .

1 . النمط:

نموذج مثالي: صياغة تصويرية أو بناء عقلي لصيغة معينة، تشمل العناصر المميزة لفئة محددة، ومستخدم في التحليل الاجتماعي وتعتمد العناصر التي يتم تجريبها من أجل ذلك على الملاحظات المستقاة من الظواهر الملموسة(1).

2 . التنظيم:

يقول P-DRUCKER " تنظيم عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها (2).

1 - فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، - دار مدني، بط، 2003، ص281 .

2- طلعت إبراهيم: علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 1995 ، 62.

يعرفه انتزيوني على انه : هو وحدة اجتماعية أنشأت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي ،لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة ، واستبدال الموظفين . " 1

أما سيمون فعرفه على انه: " هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد . " 2

. وعرفه ليكرت أيضا على انه : " هو عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه ، كما إن له خصائص أساسية وأنشطة محددة . " 3

. التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن مجهودات جماعية لمجموعة منظمة من الأفراد ، تجمعهم علاقات رسمية يعملون وفق خطة معينة من اجل تحقيق الأهداف وعن طريق تحديد المهام والمسؤوليات .

3 . نمط التنظيم :

هو الطريقة الأساسية التي يتخذها الفرد توجيه طاقته لتقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمنظمة ، تحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها تحديدا يتقاضي الخلط والتكرار والتدخل بينهما .

1- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص147.

2- بلقاسم سلاطينية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر ، ط2، القاهرة، 2008، ص48.

3- نفس المرجع ، ص 252.

4. الأثر:

هو نتيجة متحققة بالفعل بمعنى المعلول أو هو علامة أو السمة الدالة على الشيء، أما في علم النفس فنجد (قانون الأثر)، عند تورندايك: أن النجاح في العمل يدفع إلى تكراره الإخفاق فيه يدفع إلى تجنبه.1

الإداء :

يعرفه أحمد صقر عاشور " أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي تتكون منها عمله ، وهو انجاز واجبات الموكل من العامل والتي تتطلبها الوظيفة حيث له دور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة.2

التعريف الإجرائي للإداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

3- احمد الزعيبي : المعجم الفلسفي ، دار الآثار ، 1996 ، ط1، ص 9 .

2_ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ط، 1، 1985 ص 50 .

سادسا: المقاربة النظرية:

يرى أتريني أن نظرية التنظيم أصبحت على درجة كبيرة من النمو والتكامل بحيث يمكنها أن تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات.

انطلاقا يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة و موضوعية، فكما أن النظرية بحاجة إلى البحث العلمي في سبيل تطويرها و تفقيحها أو حتى ردها، فإن البحث العلمي كذلك بحاجة إلى النظرية، التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم، و الانسجام الفكري الذي يؤدي به إلى الوصول إلى نتيجة صادقة دونما خروج عن الموضوع أو تبعثر للأفكار و تشتتها.

إن الانطلاق في دراستنا هذه من خلال مدخل نظري رئيسي لنظرية التنظيم كفيل بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في اطارها النظري، و تصل إلى أهدافها في فهم مشكلة التكامل ووصفها و تحليلها و تفسيرها، و كذا مشكلة التكيف التنظيمي و فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي و دورها في حدوث بعض المشكلات التنظيمية. فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكامل في النهاية ، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض.

انطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم موضوع دراستنا في مدخل نظري هو المدخل البنائي بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط، لهما وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيار.

1_ المدخل البنائي :

لقد اختار الباحث هذا المدخل نظرا لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم وكذا نظرا لتصوره للتنظيم أنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئته الخارجية ، فمن خلاله مفاهيمه ومقولاته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي لمؤسسات العمومية الاستشفائية

فهو يعتمد هذا في دراسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي¹. فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات و الأقسام و الفروع و تدرج السلطة المسؤوليات و شبكة الاتصال و العمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي ككل .

والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، و يعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي و الجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، الذي تظهر بوضوح إنعكاساته على تصرفات الأفراد و الجماعات وسلوكياتهم، و بذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقاً من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر التغيب، دوران العمل و الصراع و التكيف و الاندماج و غيرها.

إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم و إلى جانب هذا المدخل كذلك نجد المدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و يفسرها في إطار البناء و الوظيفة أيضاً، وفي إطار حاجات التنظيم كنسق.²

1_ محمد بومخلوف ، التنظيم الصناعي والبيئة ، دار الأمة ، ط 1، الجزائر ، 2001، ص64.

2- دفيد سيلفرمان، الإطار السوسبيولوجي لنظرية،ت وتقديم: عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1980، 2، ص3.

و ينطلق هذا المدخل، بالإستعانة بنظرية النسق الاجتماعي كما أسلفنا، من مسلمة أساسية و هي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق و في كل واحد منها، و أن هذه الأجزاء و الأنساق الفرعية تعتمد بعضها على بعض. بناء على هذا فإن المدخل البنائي عموماً، قد عالج التنظيمات في ضوء أربع تصورات هي :¹

أ-التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية : و هو تصور طوره فيليب سيلزنيك " ph. Selznic فالتنظيمات حسبه ذات أهداف و هي تعبئ لتحقيق ذلك، كل إمكانياتها بما فيها الإنسانية، مما يترتب عنه ظهور الصراع مع جماعات العمل التي تكون البناء الغير رسمي للدفاع عن مصالحها و احتياجاتها، لذلك وجب على التنظيم الرسمي معاملة هذا البناء التكميلي في ضوء الحاجات و الميكانيزمات، حاجات التنظيم بصفة عامة.

ب- التنظيمات هي عبارة عن انساق اجتماعية : و قد طور هذا التصور بارسونز Parsons " حيث اعتبر التنظيمات انساقاً اجتماعية، و قد حاول أن يطبق المشكلات الأربع التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كنسق اجتماعي، أو ما يسمى بالمتطلبات الوظيفية للتنظيم، و هي التكيف و إنجاز الأهداف و الكمون "ضبط التوتر"، فتفهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية و السلوكات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية العامة داخليا و خارجيا بالنسبة للبيئة التنظيمية .

ج- و هناك تصور ثالث و هو من تطوير اميتاي اتزيوني " A.ÉTZIONI " الذي يرى أن الإغتراب و الصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات.

1_محمد بومخلوف، نفس المرجع، ص66.

فاختلاف المصالح داخل التنظيم و بينه و بين بيئته الخارجية كل ذلك يؤدي إلى الصراع الذي قد يكون إيجابيا في بعض الأحيان، و يعتبر الصراع بين جماعة العمال و جماعة الإدارة أبرز مظاهر الصراع حول المصالح، بالإضافة إلى مصادر أخرى كرتابة العمل و غربة العامل عن موضوع عمله و غيرها.

د- التنظيمات تتطوي على القوة و الصراع : و قد طور هذا التصور ألفن جولدنر "A. Gouldner" إلى جانب التكامل التنظيمي هناك علاقات قوة و صراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها و أهدافها و مكانتها، بل حتى بين التنظيم ككل و جماعات خارجية. وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح فيما بينها داخليا وفيما بينها وبين الفئات الأخرى خارج التنظيم ، بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك - على مستوى بعض التنظيمات - صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء والمرؤوسين المتعارضة المصالح والأهداف في كثير من الأمور، بحيث يجب أن يراعى ذلك عند دراستنا لأي تنظيم .¹

لذلك وعلى العموم فإن ما يهمننا من هذا المدخل النظري هو نظريته إلى التنظيم كنسق اجتماعي كما قلنا ، وبوصفه يتكون من من عدة أجزاء تفهم في ضوءها مشكلات التنظيم وحدودها . ويهمننا كذلك نظريته إلى كون التنظيم يواجه أربع مشكلات تنظيمية رئيسية كنسق اجتماعي مفتوح . وتتمثل هذه المشكلات حسبها في مشكلة التكامل ومشكلة التكيف وإنجاز الأهداف ، ومشكلة الكمون " ضبط التوتر أو احتواء التوترات " .

1- علي عبد الرزاق جلبي ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، ط3، 1996، ص 173، 174.

وهي بمثابة متطلبات وظيفية أساسية يقع على عاتق كل تنظيم العمل على مجابتهها وتوفير شروطها من أجل وصوله إلى أهدافه ، وهي في نفس الوقت مشكلات تنظيمية تدفع على العمل المتواصل للمحافظة على التوازن التنظيمي الضروري ، ومن ثم فهم كل السلوكيات الفردية والجماعية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية المختلفة وفق منظور شامل لمشكلات للتنظيم في علاقاته الداخلية والخارجية ، والعمل بطريقة توازنية دينامية على مجابهة هذه المشكلات والتقليل من حدة تأثيرها على عمله

سابعاً: الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه ، وللاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية ، سواء في المجال النظري، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم ، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح ، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها ، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان.

الدراسة الأولى :

"التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية "

الاشكالية :

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في :

إن تجربة الإدارة المحلية الجزائرية و بعد مرور أكثر من أربعة عقود على الاستقلال، لم تستقر بعد على نموذج إداري معين يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، و يستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع، سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي-الثقافي، لا أقصد هنا بالنموذج الإداري معناه السياسي، و إنما طبيعة عمله و علاقته بمحيطه الاجتماعي و مدى استجابته له، و انعكاس علاقته به على علاقاته التنظيمية، و ثقافة العمل و الأداء و مستوياته، و كذا مجموع

الميكانيزمات المختلفة التي وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة و القضاء على الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن تحدث مستقبلا على مستوى السلوك التنظيمي.

1_ فهل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية و ضعف التكامل التنظيمي؟

2_ ثم هل لتخلف التكيف مع البيئة التنظيمية و الاجتماعية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية و تراجعها؟

3_ وهل لضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، و تقصيرها علاقة بتراجع مستوى التنظيم و الأداء؟
فرضيات الدراسة:

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات وهي:

_ غياب التحفيزات التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي.

_ لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية.

_ لضعف الفعالية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية.

المنهج:

وقد اتبعت واستخدم منهج البحث الميداني مع استعمال المسح الشامل.

أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات استخدمه الباحث الاستمارة والملاحظة والمقارنة هذه الأخيرة استفيد منها في إجراء مقارنات داخلية بهدف التقييم.

وقد اختار الباحث العينة الحصصية التي رأي أنها أكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثه، فقسم مجتمع الدراسة 256 عاملا يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام والمكاتب وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 35,16% وكان هذا مجموع أفراد العينة 256 فردا.

نتائج الدراسة : بينت أن:

_ هناك ضعف في مستوى التكامل التنظيمي أو التكامل العناصر التنظيمية الأساسية لمؤسسة، وأن هناك تفككا على مستوى البناء الاجتماعي للتنظيم وعدم تجانس كبير نوعا ما.

_ هناك مشكلة تنظيمية تتعلق بصعوبة التكيف مع البيئة التنظيمية بكل أبعادها.

_ هناك مشكلا متعلقا بضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي مهم في المؤسسة الادارية المحلية .

دراسة ثانية:

"أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "

الإشكالية :

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في :

انطلاقا من الإهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة، وعلى ضوء اهمية التنظيم الإداري في الرفع من أداء المؤسسات يمكننا طرح الإشكالية التالية :

الى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

_ ما هو واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

_ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها
 _ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها
 الداخلية؟

_ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها ؟
 _ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم
 والنمو؟

فرضيات الدراسة :

يؤثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل إيجابي على
 مستوى أدائها.

_ تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي و
 علمي.

_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على
 مستوى ربحيتها.

_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء
 عملياتها الداخلية.

_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا
 عملائها.

_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدر
 على التعلم والنمو.

المنهج: وقد اتبع واستخدام المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات المنهجية استخدمها الباحث الاستمارة، وقد اختار الباحث العينة عنقودية طبقية، وطريقة السحب فهي قصدية، فقسم مجتمع الدراسة "293" مؤسسة الممثلة للمجتمع الكلي، وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 5% وكان هذا مجموع العينة 40 مؤسسة .

نتائج الدراسة: بينت أن:

_ لم تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي و علمي.

_ لم تتحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي .

_ ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية.

_ ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها ولم تحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي .

_ ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدر على التعلم والنمو ولم تحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي .

وعليه يمكننا القول بأن الفرضية العامة لم تتحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي .

ثامنا - الأسلوب الفني للدراسة :

بعدما عرضنا المشكلة البحثية وحددها الأهداف وقمنا بصياغة الفروض نحاول في هذه الفقرة إبراز الأسلوب الفني المتبع في الدراسة وهو عن المنهج الذي تسير على هديه الدراسة في معالجتها جوانب التنظيم الإداري والأداء.

ويتحدد المنهج الدراسة كما يلي :

1- تعتمد هذه الدراسة في تناولها لطبيعة العلاقة القائمة بين المتغير المستقل (التنظيم الإداري) والتغير التابع (الأداء) على التصور النظري القاضي بوجود علاقات تأثير وتأثر بين مختلف مكونات البناء التنظيمي دون إغفال أهمية البيئة الخارجية من ناحية ووجود علاقات تناقض وصراع وتفاعل داخلي يجعل من التنظيم مسألة نظرية وعملية تحتاج إلى مزيد من الفهم والتقصي .

وإذا كانت هذه الرؤية تعير أهمية للجوانب القانونية ، فأنها تنظر إلى التنظيم في ارتباطها بالجوانب الذاتية والموضوعية وكذلك الامتيازات المادية من اجر ومكافآت وغيرها .

وهذا ما دفعنا إلى دراسة التنظيم في المؤسسة الجزائرية المعاصرة والوقوف على مراحلها المختلفة وتحليل سياقاتها وتجسيد واقعها في خضم التحولات التي تشهدها هذه المؤسسة.

2- وفي سعيها للبرهنة على مدى الصدق الامبريقي للفروض صاغت الدراسة إستراتيجية منهجية متكاملة ، ونشير هنا إن الدراسة الراهنة قد استخدمت طريقة المسح بالعينة ، إما من حيث مصادر جمع البيانات ، فقد اعتمدت على :

- التراث المكتوب في جانبه النظري والميداني وهذا ما تطرحه في ثلاثة فصول.
- الإحصاءات والسجلات الرسمية.
- عينة من أفراد مجتمع الدراسة .

وأما من حيث أسلوب معالجة البيانات فقد اعتمدت على:

- التحليل السوسولوجي للمعطيات المتوفرة حول الظاهرة البحثية .
- التحليل الإحصائي للبيانات وفقا لنوعيتها ومطلب التحليل.

وعلى العموم تجمع هذه الدراسة منهجيا بين تلك الإبعاد التي تلتزم بها الدراسات الاستطلاعية وبين الإبعاد التي تلتزم بها الدراسات السببية.

تمهيد:

يعتبر التنظيم من الأساسيات عند الإدارة سواء كان من حيث إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة أو من حيث ضمان الكفاءة في أداء الأعمال ، أو من حيث تحقق نوع من التعاون كشرط أساسي لانجاز المسؤوليات والأعمال المختلفة ، وهذا فان التطرق إلى تعريف التنظيم بشكل دقيق ومفصل وإظهار مبادئه وأنواعه يساعد على فهم أساسياته في الإدارة .

2-1 - تعريف التنظيم الإداري :

قد اختلف العلماء في تحديد تعريف واحد للتنظيم وصلت أحيانا إلى تناقضات شديدة عند علماء التنظيم أنفسهم ، ولهذا فان أي دارس لموضوع التنظيم يجد أوجه مختلفة لتعريف التنظيم ولهذا استطرف إلى بعض التعارف الموجودة في القواميس التي جاء بها علماء التنظيم :

يعرف قاموس Oxford الانجليزي التنظيم على أنه : هيئة أو نظام أو مجتمع من منظم

Boodx orsystemorcietyogonized أما الفعل ينظم organize فيذكر القاموس

أن المقصود منه عدة معاني:

- يعني إن يجعله بنية عضوية .

- يجعله شيئا حيا

- يعمل ترتيبات معينة (1)

كما يعرف التنظيم الإداري على أنه : التركيب الهيكلي بوحداته ووظائف أفرادالذين

يتعاونون معا لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة ويتمثل التنظيم إداري

بتحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات و بدورها في الوظائف ، وهذه

بدورها في أقسام وإدارات ومن عناصر : الاختصاصات السلطة المسؤوليات

،الإشراف مستويات،الوظائف علاقات العمل الداخلية. 2

1 محمد الجوهري :موسوعة علم الاجتماع ، ط 1 ،المجلس الأعلى للثقافة ،200،ص 486.

2 مراد عبد الفتاح :موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ، الإسكندرية،1999،ص19.

أما عن بعض التعاريف التي جاء بها علماء الاجتماع حول التنظيم فنوجزها في ما يلي :

يعرف "ماكس فيبر" التنظيم " بالجماعة Corporate group التي تتضمن المتضامنة

بعلاقات تقوم اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية ، كما يتم تقوية النظام الملزم لإفراد جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري.1

ومن هذا التعريف نجد أن "ماكس فيبر" قد وضع عددا من العناصر الأساسية وهي :

1 . تفاعل الفرد مع التنظيم كما لانتصف شروط للالتحاق بالجماعة المتضامنة .

2 . وجود ضوابط أو قواعد تقوم وتضع عليها العضوية للجماعة المتضامنة وخضوع الأفراد لعملية انتقاء وفق شروط معينة لخدمة أهداف التنظيم .

3. وجود حدود نظام ملزم يمكن على أساسه التمييز بين الشكل التنظيم وغيرها من الإشكال الاجتماعية الأخرى.

4 . وجود حدود واضحة للجماعة المتضامنة .

5 . خضوع بنية التفاعل للتنظيم ذاته ، لذلك فلا تبدو أنماطه بسيطة في مكوناتها ويتضمن ذلك تصورا لما يحتويه التنظيم من تدرج هرمي للسلطة وتقسيم تخصصي العمل وتأثير الاثنين في طرق أداء الوظائف والمهام التنظيمية .

6 . قيام أفراد معينين بإصدار الأوامر والتعليمات من خلال مناصبهم الرئاسية الوظيفية داخل التنظيم مع استخدامهم للسلطة التي تكفل قيام الأفراد بإتباع وتنفيذ الأوامر بما يخدم أهداف التنظيم.

1- اعتماد محمد علام :دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ،ط1، كلية البنات ، جامعة عين شمس ،1994،ص31.

من هذه التعارف يتبين لنا أن التنظيم يعتبر وظيفة هامة من وظائف الإدارة ولأن بمقتضاه تتحدد المسؤوليات ووحدات العمل داخل المنظمة التي هي مرتبطة فيما بينها ويمكن علاقات تنتج بما يسمى عن هذا التنظيم هيكلًا تنظيميًا يعد إطار للعمل ينظم وظائف المختلفة بعضها مع بعض ويوفر النظام الترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة ، ومن خلاله تتضح الفروق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمراكز والأدوار .

كما يعرف " قباري محمد إسماعيل " التنظيم على أنه : هو هيكل الإدارة الذي تدور فيه سائر أنساق الوظائف والأدوار والعلاقات الوظيفية في نمط رسمي ، وصورة اتصالية وحركة تعاونية تضامنية ، توجد بين سائر الجهود للتوصل إلى هدف أو غاية (1) بمعنى أن يكون الأفراد هم العنصر الجوهرية في كل تنظيم تقوم بداخله علاقات رسمية وأخرى غير رسمية وينبغي الاعتراف بدور تلك العلاقات في التكامل ووظائفها بين الجماعات الصغيرة الداخلية في كل تنظيم .

كامل يمثل كل تنظيم نمط التعاون البشري في شكل رتيب وموحد وتحت ضغط كيان تنظيمي صارم يمارس السلطة ويقوم بالرقابة والتنسيق ، وتسيير الاتصال بين سائر القطاعات استنادا إلى بذل الجهود وتنظيمها وتوحيدها وتركيزها مع تقسيم الوظائف والأعمال طبق لنوع التخصصات أو الخبرة والكفاءة

1 محمد إسماعيل قباري :علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، ب ط ، منشأ العارف الإسكندرية ، ص 508 .

2.2 أنواع التنظيم :

يتفق معظم المفكرين على أن للتنظيم شكلين رئيسيين موجودان في كل منظمة مهام كانت طبيعة نشاطها فالشكل الأول هو التنظيم الرسمي الذي تضعه الإدارة يحتوي على البرامج و الخطط التي تتبع منها الإجراءات الخاصة بتسيير الإدارة بطريقة عقلانية بغرض تحقيق أهدافه أما الشكل الثاني فيتمثل في التنظيم الغير رسمي الذي يعود تكوينه إلى عدم استعمال الأفراد للنصوص والقوانين الإدارية .

2.2. أ . التنظيم الرسمي :

حسب ايتزيوني (etzioni) يعرف التنظيم الرسمي على انه يتميز بما يلي :

- . تقسيم العمل بين الموظفين ذوي التأهل العالي وبين المنفذين .
- . سلطة تسلسلية .

-ويعتقد ايتزيوني بأن التنظيم الرسمي من المفروض أن تؤسس عليه المنظمات كما يعرف "محمد غيث"التنظيم الرسمي على أنه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرررة رسميا الأدوار المحدد. (1)

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن التنظيم الرسمي هو تلك القوانين وقواعد التي توضح بشكل رسمي وتأتي من الأعلى لتطبق من طرف المستويات الذين والتي يتحدد بموجبها الأدوار والأهداف.

التي تسعى إلى تحقيق كل منظمة .

1 محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، بط ، 1996، ص 312.

2.2. ب التنظيم الغير الرسمي:

يعرف "محمد عاطف غيث" التنظيم الرسمي على أنه نسق العلاقة الشخصية الذين ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي¹ كما يوجد تعريف أشمل لكل (f.roethlisberget)(w.dickson) حيث يعرف التنظيم الغير رسمي على انه " التنظيم الغير مكتوب على ورق ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية ، ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح ، التنظيم الغير رسمي إلى الممارسات الغير رسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة والمتبعة داخل التنظيم هذه الممارسات الغير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنظمة التي تحددتها خريطة البناء التنظيمي¹.

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا إن التنظيم الغير الرسمي لا يجري على تخطيط معبر أو يقرر على نحو رسمي بل يشمل على المعايير الاجتماعية والطقوس والتقاليد والمشاعر والجماعات الفرعية التي تأثر على أداء التنظيم الرسمي لوظائفه في الوقت الذي لا تكون فيه موضع الاعتراف الرسمي .

وبذلك فان ما بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي علاقة تأثير وتأثر فكلاهما يؤثر بالأخر .

فالتنظيم الغير رسمي على التنظيم الرسمي خاصة إذا لم يكن هناك اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، حيث نجد أن التنظيم الرسمي يضع قوانين لتتلاءم مع مصالح العمال لعدم وجود اتصال ما بينهم ولهذا يجد العمال أنفسهم أمام خلق قوانين علاقات جديدة غير رسمية فيما بينهم تؤثر على سير التنظيم الرسمي لوظائفه .

1 عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي ، ط 1، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1999، ص167.

3.2. مبادئ التنظيم :

تشكل مبادئ التنظيم الأسس والقواعد التي يجب مراعاتها عند وضع التنظيم تتمثل في:

2.3. أ. تقسيم العمل أو التخصص :

وهذا المبدأ يعني تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فعالية نحو تحقيق الأهداف المنشودة ولقد أعطى " تاييلور " أهمية أكبر لهذا المبدأ .

2.3. ب. وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة :

وهذا المبدأ يعني تجميع السلطة في يد شخص واحد يعطي الأوامر لمرؤوسه لتفادي أي ارتباك أو خلط في السير العمل .

أي أن السلطة تكون مفوضة للرئيس الذي له الحق في اتخاذ القرارات الهامة للمستويات الأدنى بقدر الإمكان .

2.3. ج. نطاق الإشراف أو التمكن :

يسير إلى عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أو الرئيس أن يتعامل معهم بكفاءة ويتمثل نطاق الإشراف المدير في الاتصال والتفويض .

2.3. د. التدرج أو التسلسل :

ويقصد به أن يتم تركيب السلطات الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرمي وكلما كان خط السلطة الذي يربط بين الرئيس والمرؤوسين واضحا فكلما كان اتخاذ القرارات فعالا وكلما كان الاتصال وثيقا .

2.3. هـ. تلازم وتوازن السلطة والمسؤولية :

يقصد به أن ن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية فلا توجد سلطة بلا مسؤولية لا توجد مسؤولية متعددة بدون أن يكون هناك سلطة ، فتأدية أي عمل معين يجب أن

يقابله سلطة كافية لإنجاز فالمدير المسؤول عم برنامج معين أن يكون لديه السلطة ممارسة مهمته

2. 3. و. تفويض السلطة :

يقصد بها أن تكون السلطة المفوضة لكل أداري كافية لضمان قدراته على تحقيق النتائج المتوقعة منه .

2. 3 ت ز . تحديد المسؤوليات بوضوح :

يعني أن تكون المسؤولية التي تسند إلى أحد الموظفين محددة وواضحة وهذا يحقق هدفين هما :

. تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية .

. فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها .

وتحدد المسؤولية يتطلب كتابة التعليمات والتوضيحات والأوامر بطريق مبسطة وواضحة ليس فيها غموض .

2. 3 ر . مرونة وبساطة التنظيم :

يعني أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطا قدر الإمكان وغير معقد ، فلا يجب إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئا من الأهمية ، لأن المبالغة في إنشاء الوحدات الصغيرة يؤدي إلى كثرة عدد الرؤساء وقلة المرؤوسين بدرجة تؤدي عرقلة سير العمل . (1)

1 هناء حافظ يدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، بط المكتبة الجامعية الحديثة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 172 .

2. 4. أهمية التنظيم :

يعتبر التنظيم من أهم وظائف الإدارة لما يحققه من المزايا والقواعد التالية:

- 1 . عن طريق التنظيم وظائف تتحدد المسؤوليات والاختصاصات ، فيعرف كل عضو ما أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي عليه القيام بها.
- 2 . عن طريق التنظيم يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة وتتحدد علاقات العمل ، فيعرف كل عضو من الأعضاء مكانه في نموذج التنظيم ، ويعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأنشطة المحددة .
- 3 . عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية بذلك يقل احتمال التعارض وضياع الجهود وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظيماً سليماً تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة ، وهذا التوحيد الشامل لتلك الجهود يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك .
- 4 . عن طريق التنظيم الفعال يمكن أن يتحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية .

3 . 1 . الأداء :

يمثل الأداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتبار المحرك لهذا الأخير ، كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات فالأفراد في المؤسسات فالأداء في المنظمة سواء من ناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية استقطب العديد من الدراسات والبحوث حيث كانت كلها إلى تدقيق مفهومه .

حيث نجد أن أحمد صقر عاشور يعرف الأداء ويرى انه " نعني بأداء الفرد للعمل ، قيامه بالأنشطة المختلفة والمهام التي يتكون منها عملية ، حيث يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية ، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي :كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، ونمط الأداء " 1

إذا ما تمعنا في هذا التعريف وأردنا تحليله نرى بأنه يقصد بكمية الجهد تعبيراً عن الطاقة الجسمية والعقلية التي تبذلها في العمل من طرف الفرد وخلال فترة زمنية معينة والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال هذه الفترة وكمية يهبر عنها بالبعد الكمي ، أما نوعية الجهد فيعني به مستوى الجودة والمهارة المطلوبة وأما نمط الأداء فيقصد به الأسلوب الذي من خلاله يبذل هذا الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة (أنشطة العمل) .

ويعرف عاطف محمد عبيد الأداء على أنه " النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل " كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة ، ويعرف بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي يمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج وعلى آثار وعلى البيئة الخارجية .

من هذه التعاريف يتضح أن لنا أن الأداء يتعدد الأفراد الذين يستخدمونه فالنسبة للمؤسسة فهو مردود المؤسسة وقدرتها على المنافسة وبالنسبة للفرد العامل فالأداء يمثل ويعني له مناخ العمل وما يحتويه من ظروف ومهام .

1 أحمد عاشور صقر : أداء القوى العاملة ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، ط 1985 ، ص 50.

2. تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء له عدة معاني ،حيث يعتمد عليه المفكر أو المؤول داخل المنشأة من أجل معرفة مدى نجاعة التكوين والتأهيل الذي قام الفرد داخل المؤسسة حيث تعد فكرة تقييم الأداء من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد . ومن أجل فهم عملية تقييم الأداء تجدر بنا الاستعانة بتعارف بعض الباحثين الذين تطرقوا إلى هذه العملية لأنها تمثل أحد ركائز أنظمة تسيير الموارد البشرية .

يعرف تقييم الأداء بأنه عمليات موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه ، كما يطلق عليه اصطلاح تقدير الكفاءة ، ويعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه قياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النصوص بأعباء عملهم الحالي وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات ووظائف ذات مستوى أعلى.

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو كفاية العامل لبعض الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل ، وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه ، وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاءة العامل هو تقييم عمله الذي أتمه خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه (1)

ويعني كذلك الطريقة والعملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي.

انه عبارة عن الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو درجة أو وزن للجهد البشري من نشأتها أن تساهم في معرفة مستوى في الأداء والفعالية والانجاز للعنصر البشري والخاضع للقياس (2)

1عاطف محمد عبيد :إدارة الأفراد، دار النهضة العربية ،بط 1964،ص 457.

2 عمر عقيلي : إدارة القوى العاملة ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،بط 1996،ص 191،229.

ويعرفه مصطفى شاويش : " العملية التي يتم بواسطتها قياس حجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا 1.

كما يرى إن تقييم الأداء " يتضمن إصدار حكم على أنشطة مهنية قام بانجازها عامل ما في مدة زمنية محددة وفي إطار تنظيمي ما ، ويجب أن يرتكز هذا الحكم على معايير واضحة وقواعد معينة بشكل يمكن المقيم من تكوين رأي عام موضوعي على مردود وطاقات الفرد المقيم "2

ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين ممتاز، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف جدا "3

وكملخص لما ذكرنا في التعارف فان تقييم الأداء يشير إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المنظمة قياس أو تجديد مدى أداء العامل في حدود ما تجب إن يؤديه خلال فترة زمنية معينة ، ولضمان فعالية تقييم الأداء لابد من توافر بعض الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1 (التوقيت السليم : يجب أن يكون الفترة بين الأداء العقلي وبين قياسه وتقييم بسيطة جدا السهولة وضمان فعالية التقييم والاستفادة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها .
- 2 (وضوح معايير الأداء : تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للتقييم ، وتبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس الأهداف بدقة ويسهل من إجراءات تقييم الأداء .
- 3 (مراعاة العوامل الإنسانية : عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار أننا نتعامل

1 مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، بط ، 1996، ص 85.

2 شحادة نظمي : إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء ، عمان ، ط 2000، ص 60.

3 عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي في الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2002، ص 362.

مع عناصر بشرية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج بالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل : الإحساس ، التقدير ، الرضا الخ وأثر كل منها على الإنسان .

4 (الشمول : من حيث تغطية الأنشطة المختلفة والمسؤوليات المختلفة بالمنطقة حيث يلزم التقييم الشامل للتعريف على كل عوامل الضعف والقوة .

5 (يستخدم أرباب العمل و الأفراد بصفة دائمة بعض أنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأفراد فمثلا يلجأ الفرد إلى ذلك عندما يتناقشون حول أداء الآخرين لمسؤولياتهم وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية " 1 .

3.3 . مكونات الأداء :

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ويمكن تحديدها في :

3.3 . 1 الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء :

تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية ، وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما " 2 .

ولمعرفة هذه الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء تقوم بتقييم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل، وبالتالي فتحليل هذه النشاطات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية معينة .

يرى أحمد صقر : " أن تجمع الأنشطة إلى المهام والمهام إلى الأعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة " بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم

1 عبد الغفار حنفي: نفس المرجع، ص363.

2 أحمد صقر عاشور : إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية ، بيروت ، بط، 1983، ص32.

ككل ، وهو يرى كذلك أن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام وإنما تتعداه إلى علاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ، وهذا يترتب عنها عادة تصميم العمل ككل ¹

3.3.3 الأداء :

إن الداء تحدده ثلاث عوامل رئيسية وهي : الجهد المبذول ، القدرات والخصائص الفردية ، إدراك الفرد لدوره في عمله (في وظيفته) ، حيث قدم أحمد صقر عاشور تفسير لكل هذه العوامل الثلاثة :

3.3.3 أ الجهد المبذول :

بعكس درجة حماس الفرد الأداء عمله بحيث إذ ما بذل الفرد مجهود معين فهذا الآن هناك دوافع تحفزه للقيام بهذا العمل (هناك دافعيه) .

3.3.3 ب القدرات والخصائص الفردية :

حيث يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة. ويقصد به انطباعات الفرد عن الأنشطة والمهام التي يكون منها عمله وعن الكيفية التي يجب أن يتخذها ليمارس دوره في المؤسسة بالشكل المطلوب منه 2 .
وعليه فإن الأداء يتوقف على مدى قدرات وتأهيلات الفرد لأداء عمله كما يتوقف هذا على ما توفره ظروف وبيئة العمل من مؤهلات لإمكانية تطبيق هذه القدرات في مجال العمل .

1 أحمد صقر عاشور : نفس المرجع ، ص33

2أحمد صقر عاشور:إدارة القوة العاملة،دار النهضة العربية،بيروت،بط،ص33.

3. 4 وظائف تقييم الأداء :

لتقييم الأداء وظائف عدة نذكر منها:

3. 4. 1 متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدة الإنتاجية الكمية والقيمة وذلك للتعرف على مدى تحقيق الوحدة للأهداف المحددة لها مسبقاً للفترة المحددة استناداً إلى البيانات والإحصائيات التي توفرها الجهات المختصة عن سير النشاط الإنتاجي في تلك الوحدات .

3. 4. 2 الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدة الإنتاجية بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على إزالتها مستقبلاً ، وهنا يجب التأكد من أن الوحدة قد استخدمت كافة مداخلاتها بأعلى كفاءة ممكنة .

3. 4. 3 تحديد الجهات المراكز الإدارية والمسؤولة عن حصول الانحرافات والاختلافات التي تحدث نتيجة التنفيذ .

3. 4. 4 البحث والتحري عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات والاختناقات مع ضرورة اختيار البدائل المتاحة وبأقل التكاليف .

3. 4. 5 قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكون (1)

3. 5 معوقات تقييم الأداء :

من أهم الأخطاء الشخصية أو الإنسانية التي تم حصرها في عملية تقييم الأداء ما يلي :

3- 5- 1) الانطباع الشخصي : ويتمثل =ذلك في قيام الرئيس بالإسناد في حكمه في تقييم الأداء مرؤوسه على أساس افتراض خاطئ حيث يفترض المقوم أن الفرد الممتاز في عمل معين ممتاز في كل الأعمال

1كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بط، 1997، ص، 125.

الأخرى ومن ثم فإن تقييم أداء الفرد في هذه يرتكز على انطباع الشخص أو حكم عشوائي مما يعد ظاهرة خطيرة في مجال عملية تقييم الأداء .

3 - 5 - 2) التحفيز : يتميز التقييم بعدم عدالته لبعده عن الموضوعية والسلامة والصحة سواء لحصول الفرد على تقديرات أقل أو أعلى مما يستحق ، حيث قد يستند إلى عوامل منها : الانفعال أو العاطفة أو الإحساس أو الأداء والشخصية كما قد يركز على عوامل مثل القرابة أو الصداقة أو الخصومة .

3-5-3) التساهل :يتمثل ذلك في تقييم أداء العاملين على أسس عشوائية تهدف في مجموعها إلى تحقيق نتائج ايجابية للعاملين على سواء ، بغض النظر على التفرقة أو التفاوت الفعلي في مستوى الأداء .

3-5-4) التشدد: وتتمثل هذه الظاهرة في اتجاه الرئيس إلى تقييم أداء المرؤوسين تقييما منخفضا في أغلب الحالات ومن النادر أن يصل تقديره إلى تقييم عال والسبب في هذه الاتجاه عادة ما يرجع إلى الشخصية الرئيس وصفاته الجامدة ومسلكه الخشن ونظرته إلى الغير نظرة تتسم بأنهم أدنى منه مستوى وأقل منه مقدرة أو دونه في المهارة والكفاءة .

3 - 5 - 5) الاتجاه الوسيط : وتتمثل هذه الظاهرة في ميل المقوم نحو تقييم أداء العاملين تقييما وسطا للأغلبية منه وتسود هذه الظاهرة بسبب جهل الرئيس بالبيانات الخاصة بالمرؤوس

أو عدم توفير الوقت الكافي لديه تتطلبه عملية التقييم أو عدم اهتمام الرئيس أو تقديره لعملية التقييم (1)

1 عمر غنايم: علي الشرقاوي:تنظيم الأعمال،الأسس والأصول العلمية،دار النضة،بيروت،بط،1980،ص619-621.

6.3 أهمية وأهداف تقييم الأداء كالاتي :

6.3. أ أهمية تقييم الأداء :

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الآتي :

1. إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
2. يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها ، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
3. ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباط وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني أو المستوى القطاعي أو مستوى المؤسسة .
4. كذلك يساعد تقييم الأداء على ما يلي :
 - * توجيه العاملين في توجيه أعمالهم .
 - * توجيه إشراف الإدارة العليا .
 - * تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط بمنشأ سواء ما يتعلق في الإنتاج أو تسويق تمويل أو أفراد .
 - * توضيح سير العمليات الإنتاجية .
 - * تحقيق معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للإنتاج 1

كما أن تقييم الأداء يرتبط وثيقا بالوحدة الاقتصادية نتيجة لارتباطها بأهداف و حقول أنشطة الوحدة الإنتاجية مما يتعدى دائما بأن يكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وإمكانياتها المتاحة بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه ، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي

1 عقيل جاسم : تقييم المشروعات ،، المجلدات للنشر ، عمان ، الأردن ، ب ط ، 1999 ، ص 120.

تتنمي إليها الوحدة إضافة إلى ذلك فان تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ضرورة اقتصادية الآن ضغوطات السوق من (زبائن ، منافسة ، تطورات كولوجية)

تفرض على المؤسسة منتجات ذات نوعية وجودة ، فالتقييم هنا يمكن من تصحيح الأخطاء المهنية ويشجع على الأداء الجيد .

تقييم الأداء مرتبط أيضا بضرورة تنظيمية فهو يسمح بالحكم على مدى تكيف المستخدمين في وظائفهم وكذلك على نوعية الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، تقييم الأداء يستجيب لحاجة فردية ، فالعامل الذي يقوم به مدى فعالية في الأداء ويضطلع على مستوى تحسنه 1

وتتحلى أهمية الأداء كذلك في : رفع معنويات العمال الذي وهذا عند إحساس العمال بأن جهودهم وطاقاتهم المبذولة لم تذهب هدرا وهي محل اهتمام وتقدير من طرف الإدارة ومن سم رفع روحهم المعنوية .

*يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تطويلا وتنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم .

* كما يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء رفع في الأجور وصرف مكافآت للعمال مع إمكانية ترفيتهم

* يزود الإدارة بمختلف المعلومات عن أداء الأفراد .

* يعتبر وسيلة أداة للتقييم ضعف العمال مع اقتراح إجراء لتحسين الأداء 2

1 أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة،دار المعارف الجامعية،الإسكندرية ، ط1 ، 1985، ص 120.

2 عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ، ص 365.

3. 6. ب أهداف تقييم الأداء :

تتعلق أهمية التقييم من أنه يوفر لنا معلومات وبيانات عن الكيفية التي يتم فيها انجاز المهام والمسؤوليات من حيث مستوى درجة إتقانها ، وأنها من خلال التقييم نستطيع أن نحدد المسؤولية ومن ثم إجراء المحاسبة والمساءلة عن الإهمال أو سواء الاستعمال أو عن حدوث المخالفات والأخطاء ، ويمكن استخدام هذه المعلومات كأساس لتحسين وتطوير أداء العاملين وضبط السلوك الوظيفي ضمن قنوات وإجراء مخططات لها سلفا .

ويمكن تحديد أهمية تقييم الأداء المرجوة منه كما يلي :

- 1) أن نتائج التقييم هي التي تقرر مستوى الفعالية والانجاز على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد الواحد ويمكن أن تكون قاعدة هامة في مجال تخطيط القوى العاملة في المنظمة وعملية الاستقطاب من سوق العمل .
- 2) الترقية والنقل : قياس الأداء يكشف عن القدرات والجهد المبذول للعاملين وبالتالي ترقية المبدعين والكفاء ، إلى وظائف أو درجات أعلى وقد يكون وسيلة لإحداث التوازن في المنظمة من خلال عمليات النقل وحسب الإمكانيات والقدرات الفردية موضع التنفيذ ، وتقسيمها في مرحلة لاحقة لتحديد مستوى الفائدة وانعكاسات هذه البرامج على الأداء والانجاز في المؤسسة .

كما يهدف تقييم الأداء إلى قياس مردود الفرد اتجاه عمله (أي المهني) في الحاضر أو أدائه في السابق من أجل مقارنته إما بكمية الإنتاج أو مقارنته بأفراد يعملون في نفس مركز العمل .

وتقييم الأداء عملية تقوم بها المؤسسة حيث أن أهدافه تتمثل في :

* يمثل أداة اتصال بين العمال والمسؤولين والرؤساء .

* يكشف عن مختلف قدرات العاملين ويمكنهم من الاستفادة من الترقية والحصول على مناصب قيادية عليا .

- * يشكل أداة لتقييم العاملين واتجاه نقاط ضعفهم ونقائصهم ، وعرض اقتراحات وإجراءات لتحسين أدائهم ويكون عن طريق إما تكون داخلي أو خارجي لتحسين هذا الضعف .
- * يساعد في الحكم على مدى الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة وعلى انجازهم الشخصي .
- *يزود متخذي القرارات في المؤسسة والمقيمين والمسؤولين بمختلف المعلومات عن أداء العمال.
- وأوجز كامل بربر أهداف تقييم الأداء في التحقيق هدفين رئيسيين وهما :

1)هدف إداري : وذلك عن طريق تحديد اتخاذ القرارات المتعلقة بفعل العمال وترقيتهم أو الاستغناء عنهم .

2) هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد لنقاط الضعف عند العمال واستغلالها للتغلب عليها بالإضافة إلى هذا زيادة تحفيز العمال وهذا عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم 1

3 . 6 . ج أغراض تقييم الأداء :

هنالك أغراض عديدة لتقييم الأداء نذكر منها :

1)تقييم الأداء والأغراض الإدارية :

- يستخدم كأساس لتعديل أجر أو مرتب الفرد .
- يفيد في تقرير من ينقل إلى وظيفة أو عمل آخر ، ومن يتم ترقيته ومن يستغنى عنه .
- يستخدم كأساس في تحديد أساليب ووسائل الاختيار والتي تتلاءم ومتطلبات العمل .

1 كامل بربر : إدارة الموارد البشرية،بطءالمؤسسة للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت،لبنان،1997،ص125.

- هو أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للفرد .

- تفيد كمدخل لتخفيض قوة العمل .

إذا ما استخدم التقييم لهذه الأغراض والغايات فإنه يستند على مقارنة أداء فرد ما بغيره من الأفراد ، وذلك نجد أن دور المشرف وغيره من الإداريين بما في مدير إدارة الأفراد ، هو التقدير والحكم على أداء الأفراد ، وهذا ما بين في الشكل رقم (1) .

(2) تقييم الأداء وتنمية الأفراد :

قد يستخدم أيضا تقييم الأداء لأغراض تنمية الفرد وبذلك فإنه يتطلب تزويد الأفراد بعدة جوانب هي :

. بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف (معايير الأداء)

. بالمعلومات عن نتائج المترتبة على الأداء .

. النصائح والتوجيهات والتدريب الملائم لمساعدتهم على مقابلة هو متوقع في انجازه ولم يتحقق بعد .

. أساس تخطيط المسار الوظيفي والتنمية والتدريب .

إذا ما استخدم التقييم لهذه الغاية أو الهدف ، فإن أساس المقارنة هو الأداء الفعلي بمعيار العمل المطلق أي بالمعيار أو المستوى المقدر ، وبذلك نجد أن دور المشرف هو كمستشار ، موجه ومرشد أو مدرب ، وتوجه النتائج المستخلصة من التقييم إلى المشرف والفرد 1

1 عبد الغفار حنفي : مرجع سابق ، ص، 36.

الشكل رقم (1) يمثل أغراض تقييم الأداء

الغرض من تقييم الفرد		
الأغراض الإدارية	تنمية الفرد	حدد وعرف الغرض
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة بتعديل هيكل الأجور ، النقل الترقيات ، تخفيض القوة العمل	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده كما هو متوقع ومطلوب	
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة مع زملائه الآخرين (معيار رئيسي)	مقارنة الأداء بمعايير مقدرة مسبقا للأداء (معايير أو مستوى مطلق)	أسس ومعايير المقارنة
تقدير الفرد وترتيبه	التقييم المستند على النتائج	أسلوب التقييم
تقدير وحكمي	يمارس دور المستشار	دور المشرف
الفرد المشرف ، سجلات الأفراد ، آخرين لهم علاقة بالإجراءات الإدارية التي تتخذ	الفرد والمشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

3.6. د من الذي يقوم بالتقييم:

المشرفون هم المسؤولون أساساً عن إجراء عملية التقييم ، ولكن هناك في الغالب أسباباً تدعو إلى مشاركة آخرين في التقييم مثلاً : الأفراد والجماعات زملاء العامل والتابعين

1 . المشرف أو الرئيس المباشر للفرد .

يعتبر التقدير والحكم على الفرد من خلال المشرف المباشر الدخول التقليدي و الأسلوب الأكثر استخداماً وانتشاراً من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد من الأساليب الأخرى فقد اتضح أن 95% القائمين بالتقييم لأنه

مركزه يمكنه من التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل ، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه .

2 . التقييم عن طريق الزملاء :

يسمى هذا الأسلوب أيضاً بنظام التقييم المتبادل ، حيث يقوم كل فرد بتقييم كل أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري ، وقد أدخل على هذا الأسلوب يستخدم جنباً إلى جنب مع التقييم عن طريق المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة التي تنتمي إليها الفرد الخاصة في مجال التقييم للفرد الذي ينتمي للهيئة الإدارية ، قبل اتخاذ قرار خاص بأحد أفراد الإدارة فيما يتعلق باحتياجاته من التدريب ، وإمكانية ترقيته ، أو ما شابه ذلك ، فإن الرئيس المباشر يتصل بالأفراد الذين يعمل معهم هذا المشرف للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه ولتقييم أدائه

3 . مدخل التقييم الذاتي:

إعطاء المرؤوسين لتقييم أنفسهم وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي الأداء الفرد .

4 . تقييم الفرد من خلال التابعين :

يعتبر هذا مفيد في مجال بناء وتنمية وتطوير علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوسين ويعتبر هذا مفيدا أيضا لهؤلاء المشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية 1

هـ (من الذي يطلع على التقييم :

هناك ثلاثة مجموعات في العادة تطلع على تقارير الأداء وهي: 2

1 . إدارة القسم:

إن الأشخاص لهم حق الإطلاع على نتائج تقييم الأداء هم الجهاز الإداري التنفيذي، المشرف المباشر، المشرف الثاني من المشرفين، وهذا حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة وتحقيق الفاعلية في التعاون خاصة في فيما يتعلق باحتياجات تحسين الأداء.

2 . إدارة شؤون الموظفين:

عادة تتوفر سجلات تقييم الأداء لأشخاص آخرين في المؤسسة خارج القسم الذي يعمل فيه العامل وذلك على أساس العلم بالشئ فقد يحدث هذا غالبا عند ما يكون احتمال الموظف .

3 . الموظف:

إن العديد من المؤسسات عدلت من أنظمتها بحيث تسمح للعامل بالإطلاع على ملفه الشخصي.

1 عبد الغفار الحنفي : مرجع سابق ص 372 ، 373

2 كامل بربر : مرجع سابق ، ص 110

الخلاصة :

أن الأداء وتقييم الأداء موضوع واسع من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير ، والتقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها ، من خلال برامج تكوين وتطوير من خلال المراقبة والإشراف وإصدار التعليمات ، الأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء ، وتقييم الأداء يجب أن يركز على معايير واضحة ومفهومة ويكون للإستراتيجية من خلال العمل الرئيسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات والواجبات دون ازدواجية وتحديد الصلاحيات وأسلوب اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة بين الرئيسين والمرؤوسين لمزيد من التعاون والتنسيق والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية وفي ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف بيئة عمل تساعد على تحقيق أعلى معدلات الانجاز الكمي والنوعي ولا بد من أن يتجه التقييم نحو الإصلاح وليس كأداة عقلية تسلطية لتسجيل الهفوات والأخطاء الفردية وأثره على المعنويات وإحباط العاملين وعدم الاستقرار و الأمن الوظيفي ، وبالرغم من أن التقييم هو عبارة عن تقدير شخص للمقيم إلا أن استخدام المنهجية العلمية في التقييم قد تعزل أو تخفف من أثر التحيز ونحو المنظمة وأهدافها القريبة والبعيدة .

تمهيد :

أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الخاص ، نتيجة للنمو الكبير في الحجم المنظمات ، وتتنوع أنشطتها وتعقدتها ، مما يستتبع بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة و المتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل ، فوظيفة الأفراد موجودة في كل المنظمات أيا كان حجمها ، ولكن التفاوت بين المنظمات يمكن في من يمارس هذه الوظيفة ففي المنظمات الصغيرة قد تمارس بواسطة المدير ، وبذلك تعتبر هذه الوظيفة جزءا من مهام المدير ، ومع كبر حجم المنظمة ، وتجاوز الأعباء لطاقة المدير ، يبدأ في إسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر وبذلك نجد في المنظمات الكبيرة الحجم إدارة وظيفية مخصصة لإدارة الأفراد .

4-1- تعريف تسيير الموارد البشرية :

هو مجموعة النشاطات التي تتمثل في الاكتساب ، التطور والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها منظمة عمل من اجل تحقيق أهدافها " ويعني هذا إن تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد البشرية التي تعرف على أنها الاحتياطي من الكفاءات ، المعارف والتأهيلات التي يمتلكها الأفراد لهذا الغرض تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة "1

4-2- وظائف إدارة الموارد البشرية: إن أهداف إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب البيئة التي تعيش فيها المؤسسة والتي أساليب معينة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين والتي تتمثل في أربعة وظائف نوجزها فيما يلي :

4-2-1 تهيئة إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في : وتتمثل في إحضار القوى والتوعية المقررة في توظيف الوظائف لتمر بعدها بسلسلة من إجراءات الاختيار والتعيين .

4-2-2 تطور القوى العاملة : وتتمثل في رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية لتحقيق الكفاءة الإدارية بأقل وقت ممكن .

4-2-3 مكافآت القوى العاملة : وتتمثل في عملية تقييم أداء العاملين والتي تتم بناء عليها تحديد الأجور والمكافآت

4-2-4 الحفاظ على القوى العاملة : وتتمثل في توفير شروط العمل الملائمة للحفاظ عليها من حوادث العمل وأمراض" 2 .

1- احمد صقر عاشور : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بط ، 1983، ص255.

2 نظمي شحادة : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء ، عمان ، ط 1 ، 2000، ص16، 15.

3-4 التوظيف :**تمهيد :**

إن عملية التوظيف تتطلب من المؤسسة القيام بعدة إجراءات من قبل ، والتي تتمثل في الوصف الدقيق للوظيفة والشروط الواجب توافرها عند طالب العمل ، احتياجات المؤسسة من القوى العاملة ، حيث تتخلص كل هذه المعطيات في مراحل التوظيف .

1-3-4 تعريف التوظيف :

هو القدرة على اختيار الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد والذي لديه دافعية ورغبة في العمل ، كما يسعى إلى اختيار الأفراد الذي لديهم رضا عن العمل ، وذلك من اجل تخفيض نسب الغياب ، ومعدل دوران المناصب والحوادث والنزاعات 1

2-3-4 مراحل التوظيف :**4-3-2- أ تحديد الحاجيات من الموظفين :**

إن تحديد حاجيات المؤسسة من المستخدمين ، بشكل الطور الأول في عملية التوظيف فهناك عدة عوامل تدفع المؤسسة إلى استخدام يد عاملة إضافية وهي :

-الزيادة في العمليات الإدارية

- فقدان الموظفين عن طريق التقاعد ، الموت

- إعطاء إجازات كالعطل ، الأمراض .

4-3-2- ب دراسة المنصب :

هو وصف تحليلي لطبيعة المنصب شروطه ، تأهيلاته والمسؤولية المرتبطة به ، ومن بين أهداف دراسة المنصب :

1مصطفى مصطفى كمال:إدارة الموارد البشرية،الشركة العربية،القاهرة،بط،1994،ص239.

-تقييم المناصب وإخضاعها للنظام التسلسلي ، إي معرفة درجة كل وظيفة ووضعها في المكان المناسب لها في السلم الإداري للوظائف.

- وضع مخططات الترقية : إي وضع مخطط المكافأة العمال على حسن أدائهم للعمل عن طريق الرفع من درجة لمنصب 1

4-3-2ج مصادر التوظيف :

تتمثل مصادر التوظيف في الجهات التي تزود المؤسسة بالعمال ، وتتحدد وفق نوع الوظيفة الشاغرة ، ومدى ملائمة المرشحين لها وتتمثل في مصادر داخلية وأخرى خارجية

-المصادر الداخلية :

يقصد بها مجموعة من المصادر التي تكون المنظمة نفسها 2

وتتمثل في :

-الترقية .

-النقل والتحويل .

-الموظفون السابقون

- المصادر الخارجية :

هي مجموعة من المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة من اجل الحصول على الأفراد

العاملين المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة فيها3

1نظمي شحادة : إدارة الموارد البشرية ، ، دار الصفاء ، عمان ، بط ، 2000، ص41.

2صالح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة ،الازرطة ،الإسكندرية ،بط،2002،ص153.

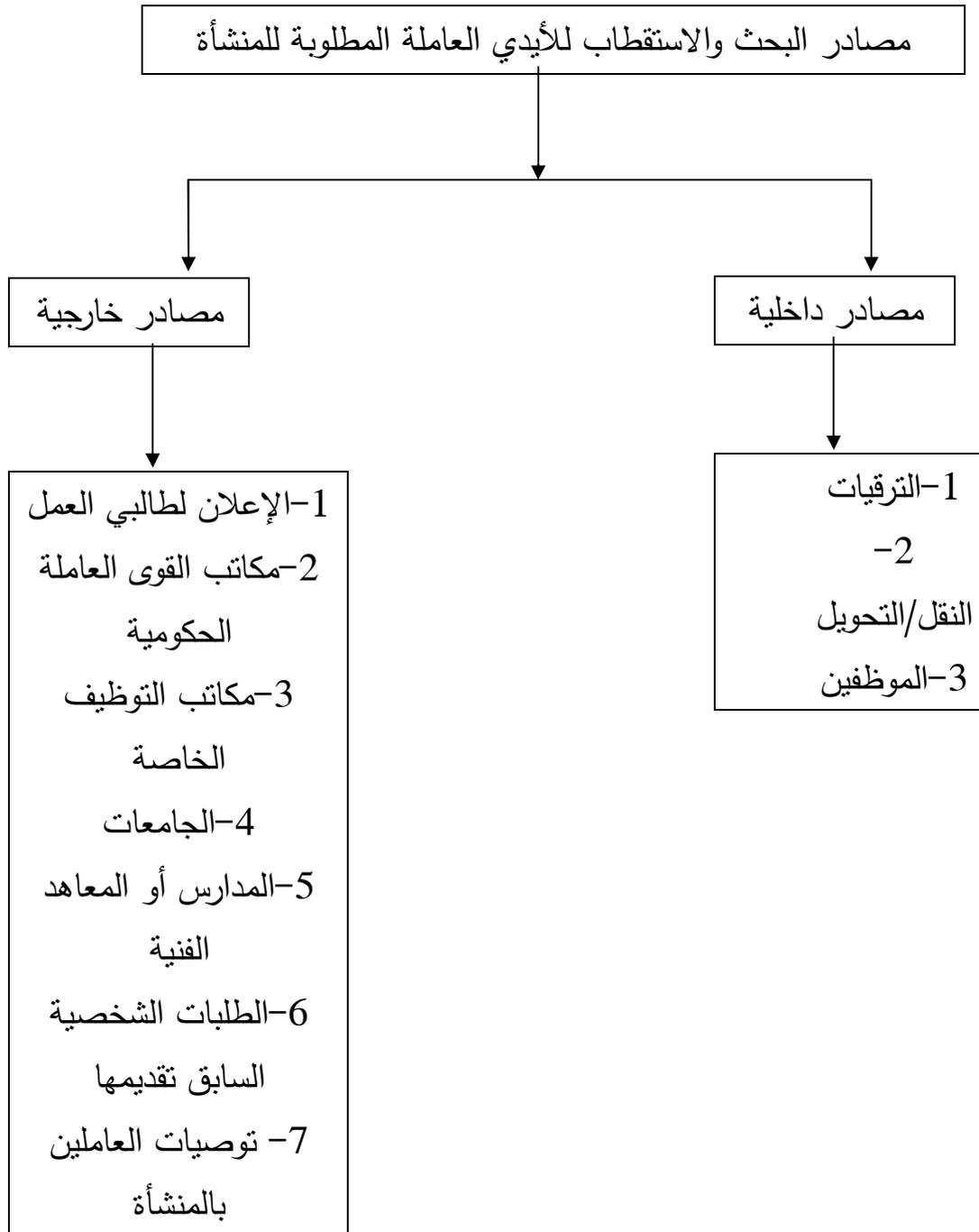
3نظمي شحادة:مرجع سابق،ص42.

وتتمثل في :

- مكاتب التوظيف الحكومية .
- الجامعات والمدارس .
- الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة¹

¹صلاح الدين عبد الباقي:مرجع سابق،ص157،155.

مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، 2002. 153

4-4 تحليل الوظائف :**1-4-4 تعريف :**

تحليل الوظائف هي التي تهدف إلى الحصول على كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالوظيفة التي يتولاها الموظف ،وتعتبر من الأنشطة الرئيسية في إدارة الأفراد التي سبق الاختيار من اجل تعيين ، كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة من مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لملى شاغر الوظيفة "1

2-4-4 طرق التحليل :**1 - طريقة المقابلة الشخصية :**

وذلك من اجل تحديد ومعرفة أو صاف ومتطلبات الوظيفة .

2 - توصيف الوظائف :

وبعني تحديد طبيعة ومتطلبات العمل من مؤهلات وخبرات

3 - طريقة المؤتمرات التقنية :

وتتم فيها جمع كافة المعلومات الخاصة بالعمل عن طريق ندوات ومؤتمرات من قبل أشخاص إداريين أصحاب خبرات واسعة في مجال العمل المطلوب .

4- طريقة الملاحظة والتسجيل :

وفيهما تتم مراقبة أداء العاملين وتسجيل نشاطات التي يقوم بها الأفراد في المنظمة 2

1 نظمي شحادة :مرجع سابق ،ص22

2 نظمي شحادة :نفس المرجع ،ص23، 24،

4-4-3 أهمية التحليل :

- 1 - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 2 - تساعد على فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة.
- 3 - المهمة في إعداد الهيكل التنظيمي على أسس ومعلومات دقيقة .
- 4 - العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين .
- 5- تساعد في تحديد فئات الرواتب والأجور .
- 6- تساعد على إعداد وتقسيم العمل لما يناسب الأفراد العاملين1

4-5 الاختيار المهني :**تمهيد :**

أن أساس الاختيار المهني هو تحليل الفرد للكشف عن الخصائص والقدرات التي يمتلكها والتي تتماشى مع متطلبات المهنة ، وبهذا يتحقق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومنه زيادة الكفاءة وتحقيق الفعالية ، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير وهي مجموعة من الخصائص المواصفات .

التي يجب توفرها عند طالب الوظيفة لشغل إي منصب ، هذه الخصائص تكون مأخوذة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف .

1نظمي شحادة :نفس المرجع ،ص25

4-5-1 تعريف الاختيار المهني :

هو مجموعة الخطوات التي تتخذ لانتقاء أفضل المتقدمين من حيث ملائمة مؤهلاتهم وقدراتهم واستعدادهم ورغباتهم وشخصيتهم لشغل الوظائف الشاغرة وذلك باستخدام المقابلات والاختيارات ومراجعة المعرفين والتعرف بواسطة تلك الخطوات على احتمال نجاحهم في العمل ولترتيب المترشحين حسب أفضليتهم واتخاذ قرار الاختيار 1

4-5-2 معايير الاختيار المهني :**1 - المستوى التعليمي :**

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي ، ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف حيث إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي ونوع المؤهل الذي تتطلبه الوظيفة ليتم الاختيار على حسابه 2

2 - الخبرة السابقة :

تعتبر الخبرة مؤشراً أساسياً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً ، إذ تفضل إدارة الموارد البشرية الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة في العمل حتى ممارسة العمل امرأ سهلاً في فعالية وأداء جيد بالنسبة لشاغل الوظيفة ، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل³

1 حبيب الصحاف :معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ،مكتبة لبنان ،ناشرون ،بيروت، ط1997، ص1، ص11

2 احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،ط1996، ص3، ص156

3 احمد ماهر :نفس المرجع ،ص156 .

3- الصفات البدنية :

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة تتعلق بالفرد طالب الوظيفة ،حيث عندما ترغب المؤسسة في تحديد هذه الصفات المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة فأنها تعتمد على صفات أفراد آخرين الذين يعملون حالياً بالمؤسسة ويتمتعون بمستوى أداء مرتفع¹

4- الصفات الشخصية :

تشير الصفات الشخصية إلى إن نمط شخصية الفرد وهذه الصفات تكون لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد للعمل ،إي انه بالنظر تبين هل هو صالح للوظيفة ، أما إذا كانت لهذه الصفات علاقة بالوظيفة لا تعني شئ²

5- المعرفة السابقة :

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دورا هاما في اتخاذ الاختيار ، فانه توجد فرضية أفضل للشخص الذي قدم إلى إدارة الموارد البشرية لغرض شغل إي وظيفة من طرف احد المعارف أو الأصدقاء³

4-5-3 إجراءات الاختيار وتعيين الموظفين :

يوجد العديد من الجوانب والأساليب المختلفة للحصول على المعلومات المتعلقة بالمتقدم للوظيفة ، حيث تقارن هذه المعلومات بالمعيار الخاص الوظيفة ، ورغم عدم وجود إجراء موحد مستخدم في مجال عملية الاختيار في المؤسسات إلا أنها توجد خطوات شائعة للاستخدام في مجال الاختيار وهي :

1 احمد ماهر :نفس مرجع ،ص 157

2 احمد ماهر :نفس مرجع ، ص 157

3 احمد ماهر :نفس مرجع ،ص 158

1 - المقابلة المبدئية :

يتم في هذه المقابلة استبعاد الأشخاص الغير مؤهلين وفيها نأخذ فكرة وانطباع عن المتقدم للوظيفة ، فيمكن التعرف من خلالها عن مستواه الثقافي والتعليمي والخبرة السابقة والعمال الذي التحق به مؤخرا .. الخ ، وإذا تحقق هذه الشرط ينتقل المرشح للوظيفة إلى ملأ طلب الاستخدام 1

2 - ملأ طلب الاستخدام :

يشمل طلب الاستخدام على جميع المعلومات التي تريد المؤسسة معرفتها حول المتقدم للوظيفة حتى يمكن مقارنتها مع مواصفات الوظيفة 2

3 - الاختيارات :

تلعب الاختيارات دورا هاما في التنبؤ بأداء الفرد للوظيفة مستقبلا ، حيث تهدف هذه الاختيارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية ، وقد تكون أما شفوية أو تحريرية .3

4- المقابلات :

تعد المقابلات الخطوة الرابعة من عملية الاختيار وهي تخص الأشخاص الذين اختيروا في المرحلة الأولى لكي يحضرون مقابلات شخصية لغرض الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لشغل الوظيفة.4

1حنفي الغفار :السلوك التنظيمي، دار الجامعية ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،بط،ص215

2 حنفي عبد الغفار : نفس المرجع ،ص 215

3 احمد ماهر :نفس المرجع ،ص162

4 احمد ماهر :نفس المرجع ، ص 169

5- مراجعة التوصيات:

عند انتهاء عملية المقابلات الشخصية تأتي مراجعة كل ما ذكر في طلب الاستخدام والجهات التي يمكن اللجوء إليها لمعرفة سلوك وأداء طالب الوظيفة السابق في عمله ويجب أن يكون هذه الجهات قادرة على تقييم ذلك الفرد وموثوقا به . 1

6- موافقة المشرف أو الرئيس المباشر :

بعد نجاح المتقدم للوظيفة في كل الخطوات تجري مقابلة ثالثة قبل إحقاقه بالعمل لتقييمه بواسطة المشرف أو أفراد متخصصين للحصول على معلومات موضوعية أكثر إماما العمل وظروفه . 2

7- استخدام العمل :

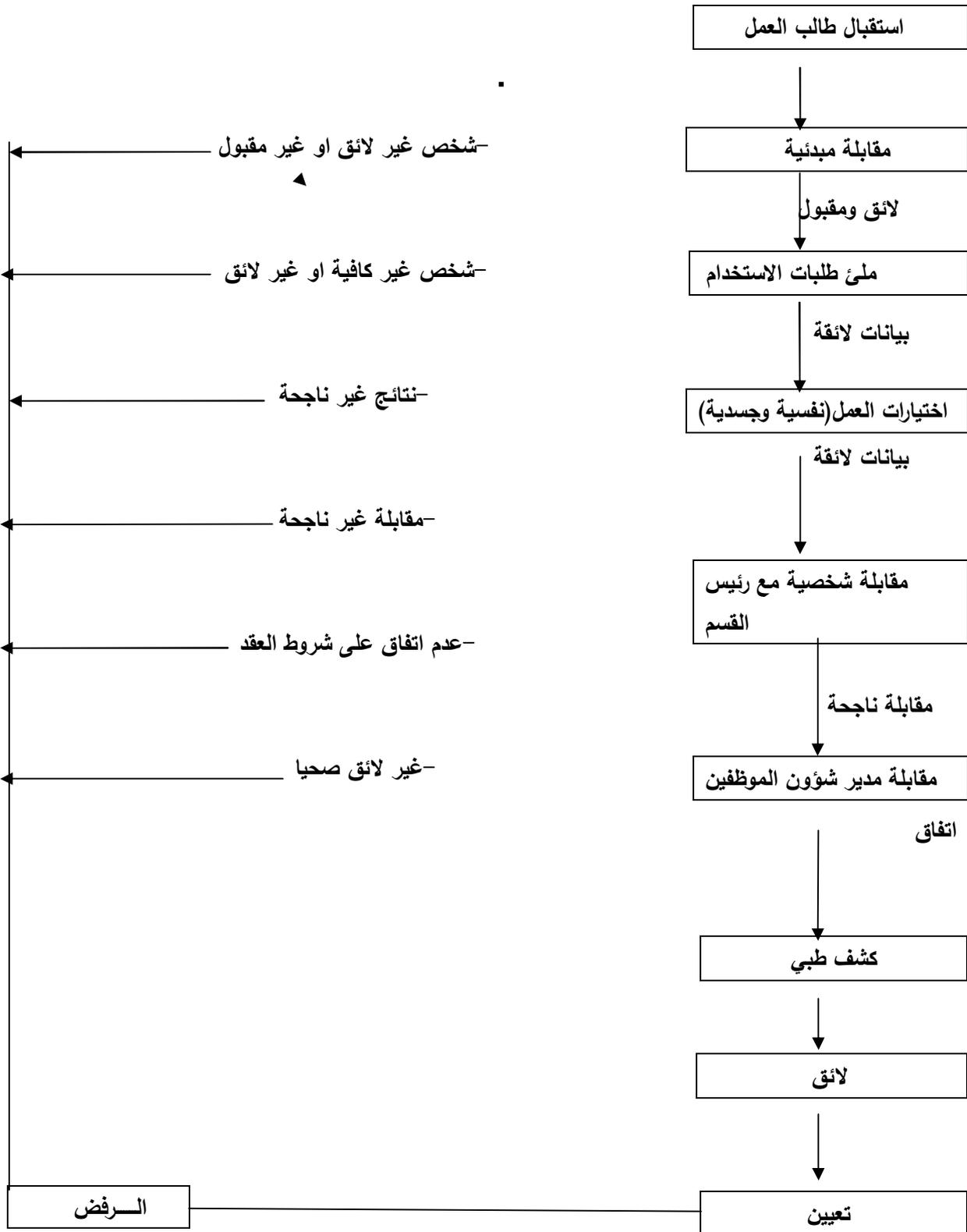
تعني هذه المرحلة توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة نهائيا ، ويقضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته ، والرئيس المباشر له ، ومسؤولياته ، وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا سياسات إجراءات وأنظمة العمل . 3

1- احمد ماهر :نفس المرجع ، ص 172

2 حنفي عبد الغفار :مرجع سابق ، ص 220

3 حنفي عبد الغفار : نفس المرجع ، ص 221،222

خطوات التعيين



بعد الاختيار والتعيين تقوم الموارد البشرية للاطمئنان على سلامة معايير الاختيار باتخاذ تدابير وهي :

- 1 - متابعة الموظف للتعرف على كفاءته في تأدية عمله .
- 2 - التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة .
- 3 - التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته مؤهلاته مع طبيعة العمل الذي هو بصدد انجازه . 1

4 - 6 التكوين :

تمهيد :

يعتبر تحديد احتياجات الأفراد للتدريب من الخطوات الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجال تنمية قدرات الأفراد وقياس استعداداتهم الخاصة في مجال القدرات المطلوبة للعمل ، إذ هناك أفراد يملكون القدرات اللازمة التي تمكنك من اكتساب الخبرات و التأهيلات من خلال التكوين يتلقونها من أجل تنمية وتطوير قدراتهم لغرض استعمالها في مجال العمل الذي يؤديه للرفع والتحسين من مستوى الأداء .

4 - 6 - 1 تعريف التكوين :

هو توفير اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء عمله 2
وللتدريب بهذا المعنى هو الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد ،
وذلك بتوفير فرض تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل .

1- صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سابق ص 194

2- احمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، بط ، 1983 ، ص 488

4-6-2 أنواع التكوين :**1 - التكوين داخل المؤسسة :**

وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين للموظفين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو قيام بعض الموظفين القدامى من ذوي الخبرة لهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التكوين مع ظروف العمل .

2- التكوين خارج المؤسسة :

يتم هذا التكوين إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التكوين متوفرة ومتاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة .

4-6-3 أهداف التكوين :

يهدف التكوين إلى الزيادة والرفع من الكفاءات والمؤهلات للموظفين لغرض تحسين فعالية الأداء .

الفصل الرابع - الإجراءات المنهجية للدراسة :

تمهيد :

بعد إن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها ، نحاول من خلال دراستنا الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى استراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من ميدان ويعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف السالفة والإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي المجال الجغرافي والبشري ، الزمني والعينة وكيفية اختيارها ، إما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التعرض لنوع ومنهج التعرض لنوع ومنهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها .

أولا - الإطار العام للدراسة :

يشكل الإطار العام للدراسة المنطلق الذي يقودنا إلى فهم المؤسسة الجزائرية ويتمثل هذا الإطار العام للدراسة في طرق وأساليب التنظيم وتحولاتها فق الأيديولوجية المتبعة وتوجهات المجتمع .

لهذا ارتبط تنظيم الإداري بمختلف المواثيق والقوانين التي صيغت منذ الاستقلال والى يومنا هذا وعلى العموم فان التنظيم الإداري قد تدرجت عبر مراحل تميزت في بدايتها بعد التماسك وعدم وضوح التصور . حيث كانت حkra على فئة أو طبقة اجتماعية معينة لاعتبارات اجتماعية أو سياسية وأدى هذا المسلك إلى عواقب

وخيمة من تدني في انتظار سير العمل ، مما جعل التنظيم الإداري يأخذ بمبدأ
الاقدامية

والخبرة في العمل بصرف النظر عن إي اعتبارات أخرى ، طالما كان العامل لا يقل
أداؤه وسلوكه عن الحد الأدنى المحدد ، إلا انه منذ منتصف السبعينات بدأت تظهر
مقولات محددة للانتقال من وظيفة إلى أخرى أو لتدرج من سلم إلى آخر .

بدأ المزج بين المعايير وفي هذه السنوات الأخيرة تم التركيز على الشهادات كأهم معيار
للترقية اثر دخول الشركاء والمنافسة الأجنبية . ولقد دعم هذا المنحى بقوانين عديدة تحدد
شروط وآليات الانتقال داخل المؤسسة الجزائرية حيث حرص المشرع على وضع أنظمة
تنظيم وفق أسس ومعالم ثابتة فحسب قانون الوظيف العمومي المؤرخ في 5 أوت 1978
 نجد النص صراحة على حق العامل في الترقية إذ يتمتع العمال في إطار التشريع
والتنظيم المعمول بهما بالحق في التنظيم الصنفي مع ضمان الاستقرار والأمن في
وظائفهم .

كما يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغية تحسين مردود المصالح العمومية
وضمان التنظيم الداخلية للموظفين إن تقوم بما يأتي :

- تتولى إعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا
دائما وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية .

- تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها .

- تتجزأ أو تشارك في انجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة
العمومية وتتم الترقية حسب الكيفيات التالية :

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم إن اقتضى الحال عقب تدريب للتكوين أو لتحسين المستوى .

- بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين - على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين احروزا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد .

إضافة إلى إمكانية إن تخفيض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني و سنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا ويقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص المطبق على السلك الأصلي¹ .

1رشيد ووابل التيجاني احمد :الوظيفة القانون، للطباعة والنشر هومه دار العمومي،الجزائر،2005ص ص17.18

ثانيا - مجال الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وقد اتفق أغلبية الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة رئيسية وهي :

-المجال المكاني . -المجال الزمني . -المجال البشري .

1 - المجال المكاني :

لقد تمت هذا الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية : " محاد عبد القادر " بالجلفة هي مؤسسة عمومية ذات طابع أداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية السيد الولي ،يديرها مجلس إدارة ويسيرها مدير يعين من طرف وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات حيث سابقا كانت تسمى القطاع الصحي بالجلفة ، الذي كان يغطي احتياجات السكان في مجال الوقاية والعلاج عن طريق وحداته الصحية القاعدية المتمثلة في مجموع قاعات ومراكز الصحة ومراكز الأمومة والطفولة المنتشرة عبر ثلاث دوائر هي الجلفة ، الإدريسية ، و الشارف بتعداد سكاني يقارب 500 ألف نسمة تتوزع على 07 بلديات هي الجلفة ، الإدريسية ، الشارف والقديد ، بن يعقوب ، الدويس ، عين الشهداء .إلا انه وتحديدا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 الذي يحدد كفيات إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتحديد المشتلات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من وزير المكلف بالصحة .

***مكونات المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة :**

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من مستشفى مركزي ومستشفى فرعي يتكفل بالأمراض الصدرية و وحدة الاستعجالات الطبية الجراحية ،حيث انه من خلال المرسوم التنفيذي 140/07 يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة

الموضوع تحت سلطة المدير ،الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يأتي:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل يمثلها مدير فرعي وتشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب الميزانية والمحاسبة ، مكتب الصفقات العمومية ، مكتب الوسائل العامة والهياكل .
المديرية الفرعية للوارد البشرية وتشتمل على مكتبين هما مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات مكتب التكوين .

المديرية الفرعية للمصالح الصحية يمثلها مدير فرعي وتشتمل على ثلاث مكاتب هي مكتب القبول ، مكتب التعاقد وحساب التكاليف ، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة يمثلها مدير فرعي تشتمل على مكتبين هما مكتب صيانة التجهيزات الطبية ، مكتب صيانة التجهيزات المرافقة،
حيث انه حسب القرار رقم 2496 المؤرخ في 2007/11/08 الصادر عن وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات يتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة .

الآن مستشفى الجلفة الذي يقع في حي 05 جويلية يتكون من أربعة طوابق تشتمل على 386 سرير تتوزع على المصالح التالية :

الجراحية العامة ب 60سرير تتوزع على 05 وحدات هي الجراحة العامة ، جراحة العظام و الرضوض جراحة الأعصاب وجراحة الأطفال .

طب الأمراض المعدية ب 30سرير تتوزع على وحدتين هما استشفاء الرجال واستشفاء النساء .

الطب الداخلي ب 50سرير تتوزع على ثلاث وحدات استشفاء الرجال ، استشفاء نساء وطب الأورام .

الطب الشرعي ب 04 أسرة تتوزع على وحدتين الخبرة الطبية القضائية وطب السجون .

طب أمراض الكلى وتصفية الدم ب 30 سرير تتوزع على وحدتين طب أمراض الكلى
وتصفية الدم .

طب الأطفال ب 30 سريرا تتوزع على وحدتين طب الأطفال .

طب أمراض الصدر والرئة (خارجي) ب 50 سرير تتوزع على وحدتين استشفاء الرجال
واستشفاء النساء .

الاستعجالات الطبية الجراحية ب 30 سريرا تتوزع على ثلاث وحدات الاستعجالات
الطبية ، الاستعجالات الجراحية والإنعاش .

الأشعة المركزية ب وحدتين الأشعة والسكانير .

المخبر المركزي ب وحدتين علم الأحياء المجهرية والكيمياء الحيوية .

علم الأوبئة ب وحدتين المعلومات الصحية والنظافة الاستشفائية .

الصيدلية بها وحدتان تسيير المواد الصيدلانية وتوزيع الأدوية على مختلف الوحدات
مصلحة تحقن الدم .

قاعة العمليات : عدد الغرف 07 موزعة على النحو التالي : 02 غرف بمصلحة
الاستعجالات الطبية الجراحية تعمل بنظام 24 سا / 24 سا غرفة خاصة بتخصص جراحة
العظام تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص جراحة العظام ، 02 غرف خاصة
بالجراحة العامة تعمل على تغطية البرنامج الجراحي لتخصص (الجراحة العامة ، جراحة
الأطفال ، جراحة الفك والوجه ، جراحة المسالك البولية وجراحة الأنف والأذن والحنجرة) .

أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة :

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجيات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

تلبية حاجيات المواطنين (سكان بلدية الجلفة) وضواحيها من تغطية صحية استشفائية وقد تزامن إنشاء هذه المؤسسة مع الوضع المتدهور للصحة ، حيث أنها أسست للسهر على تغطية حاجيات السكان الصحية ، بالنظر هذه المؤسسة من حيث بنيتها نجد أنها ذات بنية محكمة وجد منظمة ومقسمة إلى مجموع مديريات ، كل مديرية لها دور أساسي وفي نفس الوقت مكملة لدور المديرية الموالية لها ، لذلك نجد أن المدير يحتل مركز ريادي بقطاع الصحة العمومية .

ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص و إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء

تطبيق البرامج الوطنية للصحة العمومية .

ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الضرر والآفات الاجتماعية .

ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

كما يمكن أن تستخدم المؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة ميدانا للتكوين الطبي ، الشبه الطبي ، الجامعي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين وخير مثال يتمثل في إجرائي لتربص ميداني على مستوى مختلف المصالح الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الجلفة .

2 - المجال البشري :

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة الذي يشغل 754 عاملا حيث يسهر على تحقيق هذه الأهداف والمهام فريق طبي ، شبه طبي إداريين وتقنيين هم كالتالي :

عدد الإداريين المتواجدين في المؤسسة العمومية الاستشفائية خلال سنة 2017 هو 53 عدد شبه الطبيين المتواجدين في المستشفى 387 مساعدين اجتماعيين ، علاج عام ، الأشعة ، المخبر ، التخدير والإنعاش ، التغذية .

عدد الممارسين الطبيين العاميين 86 طبيب عام ، عدد الممارسين الطبيين المساعدين الأخصائيين 62 اختصاص : الطب الداخلي ، الجراحة العامة ، طب الأطفال ، جراحة الأطفال ، جراحة الكلى والمسالك البولية ، طب الأنف والاذن والحنجرة علم الطفيليات الجهاز الهضمي ، علم الأحياء المجهرية ، طب الأورام السرطانية ، طب القلب ، جراحة العظام ، الطب الشرعي ، طب الأمراض العقلية ، طب الأعصاب ، طب أمراض الدم ، إعادة التكيف الوظيفي ، الأمراض الصدرية ، التخدير و الإنعاش ، جراحة الفك والوجه الأمراض المعدية .

عدد الأخصائيين في علم النفس العيادي 02.

عدد العاملين التقنيين 14 اختصاص : مهندس ، تقنيين في المخبر و الصيانة ، الإعلام الآلي .

عدد العمال المهنيين 160 يتوزع على العمال بالتوقيت الجزئي والعمال بالتوقيت الكامل ، وهم موزعين حسب الجدول كما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع العمال حسب المصالح

عدد العمال	الفئات
53	الإداريين
150	الطبي (عاملون - مختصون)
387	شبه الطبي
174	مهنيون (تقنيون - مهنيون)
764	المجموع

المصدر : سجلات المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة

3 - المجال الزمني :مرت الدراسة بالمراحل التالية :

بعد انتهاء من جمع المعطيات واستعراض أدبيات الموضوع ، تم استثمار القراءات والمقابلات الاستكشافية ليصبح البحث قابلا للبناء والمعينة الميدانية حيث بدأت المرحلة الثانية ليتم تحديد الجانب النظري والإجراءات المنهجية.

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قام الباحث بتطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على البيانات والمعلومات التي يتم من خلالها اختيار الفروض التي انطلق منها للإجابة على الإشكالية التي طرحتها الدراسة .

ثالثا - نموذج الدراسة :

يتضمن نموذج الدراسة الراهنة متغيرين أساسيين هما نمط التنظيم الإداري والأداء ويتضمن هذان المتغيران مختلف مؤشرات الدراسة التي تتضمنها الفرضيات الإجرائية وكذلك ما تثيره المشكلة البحثية من قضايا تحتاج إلى تقص ميداني .

رابعا - المنهج :

المنهج هو " مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث وبسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبوا إليه البحث ، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة والتبوء بما سيحدث في المستقبل "1.

كما يعتبر المنهج أيضا " الطريقة التي يتبعها الباحث في دارسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها "2

1حسين عبد الحميد رشوان ،أصول البحث العلمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،2003ص 4

2محمد شفيق ،العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث ، 1981،ص 18.

ومنه فإن المنهج هو الطريقة المنظمة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية ،حيث إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين .

وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول علاقة التنظيم الإداري والأثر على أداء العامل في المؤسسة الاستشفائية العمومية ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة 1

وهناك من يعرفه بأنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دارسته من خلال منهجية عملية صحية وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيره "

ويظهر استخدامنا لهذا المنهج للعلاقات القائمة بين فروض الدراسة ، اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي ويتجلى استخدام هذه الطريقة في الكيفية التي صيغت بها الإشكالية والأهداف إلى جانب دراسة

على غربي ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ص84

مختلف الأطر النظرية والأبحاث الميدانية ، إلى جانب الاعتماد المركز على الاستمارة في جمع البيانات كتقنية تستخدمها هذه الطريقة التي تمحورت في أساسها على تحديد سمات وخصائص مجتمع الدراسة ، من خلال البيانات المتعلقة بمعايير الترقية والرضا الوظيفي ، امتيازات الترقية والاستقرار والبيانات المتعلقة بالصراع حول الترقية ودرجة تحقيق الأهداف وفضلا عما سبق فقد مكنتنا هذه الطريقة من تحليل نتائج الدراسة في ضوء فروضها ومقارنتها بالدراسات السابقة .

خامسا - الأدوات البحثية :

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة ، حيث إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة ، لذلك اعتمدت الدراسة الراهنة في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول التنظيم الإداري واثر على الأداء على تقنية أساسية هي الاستمارة ، مع الاستفادة من المقابلات والملاحظة والسجلات كأدوات مساعدة فقط .

2-المقابلة:

وهي من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين وتعرف "بأنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة ، يحاول احدهما (الباحث) إن يعرف بعض المعلومات أو التغييرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته أو آرائه و معتقداته وتكون ذات صلة بالطاهرة قيد الدراسة¹.

وتعرف المقابلة بأنها "عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونيه المتمرنين معه والمبحوثين كل على حدة وتحت مناقشة موجهة من اجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين.

-على غربي ،المرجع نفسه ،ص 119

3 الاستثمار :

تعد الاستثمار وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وتسمى أيضا الاستبيان أو الاستقصاء وهذه الكلمات جميعها تشير إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة.

الاستمارة التي يعرفها كل من الدكتور " رحي مصطفى عليان " الدكتور عثمان محمد غنيم " على أنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. 1

الهدف من الاستثمار :

هو الحصول على أجوبة مباشرة وواضحة من طرف العمال تبين لنا مدى تأثير التنظيم على أداء العامل .

وقد تمت صياغة أسئلة الاستثمار بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية الفروض وقد تم تجريبيها ثم مراجعتها وتعديلها ، ثم طرحت في شكلها النهائي أين تضمنت 24 سؤال موزعة على موزعة ثلاثة محاور أساسية هي "

-المحور الأول : عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوث وهي من السؤال 01 إلى السؤال 04.

-المحور الثاني : خاص بالبيانات التي تبحث في الآثار السلبية للنمط التنظيمي على الأداء من السؤال 05 إلى السؤال 15.

-المحور الثالث : خاص بالبيانات التي تبحث في الآثار الايجابية للنمط التنظيمي على الأداء من السؤال 16 إلى السؤال 24

1 رحي مصطفى عليان عثمان محمد غانم،مناهج وأسلوب البحث العلمي،ط1،دار صفاء،عمان،2000،ص82.

4- الوثائق والسجلات :

إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تمكن في كونها على الباحث الكثير من الوقت والجهد فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن ريق استمارة البحث وحدها ، حيث تم الإطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة وتم التزود ببعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي :

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة الاستشفائية " محاد عبد القادر " حيث تم القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة .
- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل البحث .
- بيانات عن سير العمل بها ، والنظام الداخلي وأهدافها .
- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية بالمؤسسة .

سادسا -العينة وكيفية اختيارها :

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيا بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث فيكتفي بعدد قليل تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة علاوة على إن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديد للجهد وللنفقات بغير مبرر.1

1- محمد شفيق البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث ، ص 86.

ويجب إن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وان يعطي لإفراد المجتمع المدروس فرصا متساوية في الاختيار .

وبما إن دراستنا تهدف إلى الوقوف على علاقة النمط التنظيم الإداري واثر على أداء العامل بالمؤسسة الاستشفائية ، فانه من الطبيعي إن يتكون مجتمع البحث من موظفين الدائمين فقط وقد تم تحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة من خلال قائمة تشمل جميع أسماء الموظفين العمومية الاستشفائية "محاد عبد القادر " بالجلفة مرتين حسب وظائفهم وأصنافهم المهنية .

يتكون مجتمع الدراسة من 440 موظف دائم وقد تم اختيار العينة الطبقة العشوائية بنسبة 20% من الطبقتين الإداريين وشبه الطبي وقد شملت العينة 88 عاملا أين تم وضع الإصبع عشوائيا على أسماء العمال بما يوافق العدد المحدد من كل طبقة ويمكن توضيح حجم العينة وفق الجدول التالي .

الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة .

العينة	عدد العمال	الفئات
11	53	الإداريين
77	387	شبه الطبي
88	440	المجموع

سابعا - خصائص وسمات العينة :

تشكل البيانات الشخصية الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة على اعتبار إن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه ، ومدى ارتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة . وعلى هذا الأساس نشرع في التحليل الكمي للبيانات الشخصية بناء على المعطيات التي جمعناها من المؤسسة العمومية الاستشفائية "محاد عبد القادر " بالجلفة فيما يتعلق

بالجنس ، تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 03 إن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور المتمثلين .

الجدول رقم 03: توزيع العينة حسب جنس العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس / العينة
51.13%	45	ذكر
48.87%	43	أنثى
100%	88	المجموع

في 45 مبحوثا نسبة 51.13% من حجم العينة المختارة البالغة 88 مبحوث ذكور وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث البالغة 48.87% ، مما يوحي بان أكثر المناصب التي توفرها المؤسسة تكون للذكور والإناث وهذا راجع بطبيعة الحال إلى نشاط السائد في المؤسسة مع مراعاة لطبيعة بعض المصالح تتطلب العمال ذكور كالمداومة الليلية في مصلحة الاستعجالات الطبية .

الجدول رقم 04 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	فئة السن
7.96%	07	20-16
17.04%	15	25 -21
20.45%	18	30 -26
25%	22	35- 31
5.68%	05	40 -36
7.96%	07	45 - 41
11.36%	10	50 - 46
4.54%	04	51 - فأكثر
100%	88	المجموع

التحليل 04 :

وتبين لنا من الجدول أعلاه إن الاتجاه الغالب يميل نحو أولئك الذين يمثلون فئة السن 31- 35 والتي تمثل نسبة 25% من المجموع العينة ، وتقدر ب 22 موظف في حين تليها فئة السن 26-30 والتي تمثل نسبة 20.45% وتقدر ب 18 موظف ، ثم تليها فئة السن 21-25 والتي تمثل نسبة 17.04% وتقدر ب 15 من مجموع العينة في حين نجد إن فئات السن 46-41، 50، 16-45، 20، 36-40، 51- فأكثر . لاتمثل سوى النسب 11.36%، 7.96%، 7.96%، 5.68%، 4.54% وتقدر ب 4، 5، 7، 7، 10 على التوالي.

هو ما يوضح إن أغلبية موظفين شباب وهذا لانتهاج الوزارة الوصية سياسة التوظيف كل سنة خاصة في الشبه الطبي .

الجدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية .

النسبة %	التكرار	المؤسسة الاستشفائية
45.45%	40	أعزب
46.60%	41	متزوج
7.95%	07	مطلق
100%	88	المجموع

التحليل 05:

نلاحظ في هذه إن فئة المتزوجين هي الغالبة في هذا التوزيع ، والتي تمثل نسبة 46.60% من مجموع العينة ، ثم تليها فئة العزاب والذين يمثلون نسبة 45.45% من مجموع العينة ، ثم تأتي بعدها فئة المطلقين تقدر بنسبة 7.95% ، أي إن أغلبية الموظفين هم من فئة المتزوجين والتي يبلغ عددهم 41 متزوج من مجموع العينة وتليها فئة العزاب وتقدر ب 40 عازب من مجموع العينة، والمطلقين ب 07.

الجدول رقم 06 : يبين توزيع المبحوثين المستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
3.40%	03	ابتدائي
7.97%	07	متوسط
48.87%	43	ثانوي
39.76%	35	جامعي
100%	88	المجموع

التحليل 06 :

من خلال الجدول نلاحظ إن فئة ذات المستوى الثانوي والتي تمثل نسبة 43%، وتقدر ب 43 ثانوي من مجموع العينة ، ثم تليها الفئة ذات المستوى الجامعي والتي تمثل نسبة 35% : وتقدر ب 35 جامعي من مجموع العينة ، وبعدها تأتي الفئة ذات المستوى المتوسطي والتي تمثل نسبة 07%متوسطي، وأخيرا تأتي الفئة الأقل مستوى وهي مستوى الابتدائي والتي تمثل نسبة 03%وتقدر ب 03 ابتدائي .

المحور الثاني : بيانات تبحث في الآثار السلبية للنمط التنظيمي على الأداء**الجدول 07 : يبين توزيع العينة حسب الحجم الساعي لعمالهم .**

النسبة %	التكرار	الحجم الساعي للعمل
22.73%	20	مناسب
77.27%	68	غير مناسب
100%	88	المجموع

التحليل 07:

تبين من الجدول أعلاه إن نسبة 77.27% من العاملين من يرون إن الحجم الساعي غير مناسب كما إن هناك نسبة 22.73% من يرون إن الحجم الساعي مناسب .

ومرد ذلك إن العمال الذين يرون إن الحجم الساعي غير مناسب لعمالهم يرجع إلى وجود وظيفة ثانية تساعد على إتمام قضاء حاجياتهم اليومية من العمال يرون إن راتبهم غير كاف خاصة من العمال لهم مسؤوليات تجاه أسرهم .

الجدول رقم 08 : يبين توزيع العينة حسب المشاكل إثناء أدائهم لمهامهم

المشاكل إثناء العمل	التكرار	النسبة %
نعم	60	68.18%
لا	28	31.82%
المجموع	88	100%

التحليل 08 :

يتضح من خلال الجدول إن نسبة 68.18% من العاملين يواجهون مشاكل إثناء أداء مهامهم ،ثم تليها نسبة 31.82% من العمال لا يواجهون مشاكل إثناء أداء مهامهم .

مرد ذلك إلى إن بعض الأعمال قد تؤجل لوقت آخر نظرا لضيق الوقت والضغط المهنية فيقع العامل في حرج مما يجعله يقع في مشكل الوساطة فيقدم مصالح بعض الأشخاص على البعض الآخر , بالتالي يهمل مصالح الأشخاص هذا يعرضه إلى مشاكل إي يتعرض للعنف بكل أنواعه لفظي ومعنوي وربما يتعداه إلى العنف جسدي والسبب الأهم في ذلك يرجع إلى نقص المؤسسة العمومية الاستشفائية .

الجدول رقم 09 : يبين توزيع العينة حسب مهام على الموظفين

النسبة %	التكرار	توزيع المهام على الموظفين
20.45%	18	لائق
79.55%	70	غير لائق
100%	88	المجموع

التحليل 09 :

نرى من خلال الجدول إن نسبة 79.55% من العمال يرون إن توزيع المهام لائق ، أما نسبة 20.45% من العاملين يرون إن توزيع المهام لائق بهم .

فالعمال الذين يرون إن توزيع المهام غير لائق بهم طبيعي خاصة وان العمال المتعاقدين لا يشغلون مناصب عمل ثابت يومي ففي الأمور الاستثنائية قد يشغل العامل طيلة اليوم أو في وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وهذا رجع إلى راجع إلى مشكل الوساطة والمحابة فا لمسؤول قد يراعي الأقرب إليه في توزيع المهام سواء قريب صديق هذا نرده إلى لسوء تفويض الصلاحيات إثناء العمل وهذا الأمر أصبح ظاهرة عادية في الإدارة الجزائرية.

الجدول رقم 10 : يبين توزيع العينة وفق إطار علمي محدد

النسبة %	التكرار	توزيع المهام حسب إطار علمي محدد
36.36%	32	نعم
63.64%	56	لا
100%	88	المجموع

التحليل 10:

من خلال الجدول نلاحظ إن نسبة 63.64% من العمال من يرون إن توزيع المهام لأيتم وفق إطار علمي محدد ، أما ما نسبة 36.36% يرون إن توزيع المهام يتم وفق إطار علمي محدد يرجع الأمر في ذلك إلى سوء في التخطيط التسيير والتنظيم الإداري الذي تكلف به السلطات الوصية ، لعدم مراعاة المقاييس العلمية التي توضع إثناء توزيع المهام .

فالجزائر مؤخرا قد اهتمت بهذا الجانب الهام في العمل لكن لسوء الحظ لم يرقى إلى التطبيق الفعلي في العمل خاصة فيما يخص توزيع المهام ، فتوزيع المهام ما زال غير مضبوط ومقنن بمقاييس علمية موضوعية .

الجدول رقم 11 : يبين توزيع العينة حسب مشاكل مع الزملاء

النسبة %	التكرار	المشاكل مع الزملاء
31.81%	28	نعم
68.19%	60	لا
100%	88	المجموع

التحليل 11:

نرى من الجدول إن نسبة 68.19% من العمال لم يتعرضوا للمشاكل مع الزملاء ، أما نسبة 31.81% من العمال يرون إنهم تعرضوا لمشاكل من الزملاء .

ففيما يخص العمال الذين تعرضوا لمشاكل هذا طبيعي نظرا للظروف التي يتم فيها توزيع المهام على العمال فينجم عن هذا مشاكل عدم الرضى بأوقات العمل والمهام هذا إن قارن العامل نفسه عامل آخر إضافة إلى مشاكل الوساطة الذين يجعل العمال يوجهون إلى بعضهم البعض أصابع الاتهام حينما لأ يتم العمل في وقته المناسب .

الجدول رقم 12 : يبين توزيع العينة حسب موافقة منصب العمل مع المؤهلات المهنية

موافقة منصب العمل مع مؤهلات المهنية	التكرار	النسبة %
نعم	67	76.13%
لا	21	23.87%
المجموع	88	100%

التحليل 12:

يتضح من خلال الجدول أعلاه إن نسبة 76.13% من العمال يوافقون منصب عملهم من مؤهلاتهم ثم تليها نسبة 23.87% من العاملين لا يوافقون منصب عملهم مؤهلاتهم المهنية .

هذا راجع إلى ضعف التكوين إثناء فترة التربص التي يقضيها العامل قبل التثبيت إضافة إلى إن بعض العمال لم يستفيدوا من فترة التربص أصلاً خاصة فئة العمال المتعاقدين الذين تدوم فترة استفادتهم من العمل سنتين كأقصى حد وفي هذا الصدد يقول احمد المسؤولين إن عملية التكوين لدى الموظف هي بمثابة السلاح الذي يواجه به سير العمل وهذا من خلال الرفع من قيمة الكفاءة والأداء الجيد للعمل .

الجدول رقم 13: يبين توزيع العينة حسب موافقة المنصب مع المؤهلات العلمية

موافقة منصب المؤهلات العلمية	التكرار	النسبة %
نعم	26	29.54%
لا	62	70.46%
المجموع	88	100%

التحليل 13:

يتبين من الجدول أعلاه إن نسبة 70.46% من العاملين من لا يوافق منصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية كما إن هناك نسبة 29.54% من العاملين يوافق منصب عملهم مع مؤهلاتهم العلمية علما إن هناك عمال الذين يشغلون ليست في تأهيلهم العلمي ، ووجود عمال مثبتين ذوي مستوى ابتدائي ومتوسط وثانوي يشغلون مناصب أعلى من المناصب التي يشغلها العمال أصحاب الشهادات العلمية العالية فهذا الأمر أصبح ظاهرة سلبية وفي هذا الصدد تحدث احمد المسؤولين وقال " إن من ضمن المعايير الاختيار الأساسية والرئيسية نوعية الشهادة العلمية والتي تتخذ كأسلوب هام لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

الجدول رقم 14 : يبين توزيع العينة حسب اثر المراقبة المستمرة في تحسين الأداء المهني :

النسبة %	التكرار	اثر المراقبة في تحسين الأداء
22.72%	20	مناسب
77.28%	68	غير مناسب
100%	88	المجموع

التحليل 14:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.28% من العاملين من يرون ان المراقبة المستمرة ليس لها اثر كبير في تحسين الأداء عملهم ، أما نسبة 22.72% من العمال يرون أن المراقبة المستمرة مناسب .ففيما يخص العاملين الذين يرون المراقبة المستمرة لعملهم تثبط من مجوداتهم وتجعلهم يتمون أعمالهم في فترة سريعة ينجم عن هذا الوضع الوقوع كثيرا في الأخطاء .

أما بقية العمال يرون أن المراقبة المستمرة تحسن الأداء ، رأيهم في ذلك أن زيارة المسؤولين في العمل التفتيش تجعلهم يضاعفون من جهودهم .

الجدول رقم 15 : يبين توزيع العينة حسب معاملة مع المسؤولين

النسبة %	التكرار	معاملة مع المسؤولين
20.45%	18	نعم
79.55%	70	لا
100%	88	المجموع

التحليل 15:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% من العاملين إن معاملتهم مع المسؤولين غير جيدة ثم تليها نسبة 20.45% من العمال أن معاملتهم مع المسؤولين جيدة .

وهذا يرجع إلى حصول بعض المشاكل الاعتيادية التي تحصل بين المسؤول والعامل فلمسؤول من جهة يسعى إلى فرض سلطته وسيادته كاملة على العامل لما تمليه عليه مصالح تثبيت معنويات العامل فيقل تركيزه واهتمامه وبالتالي حتما هذا يؤدي إلى انخفاض في أدائه .

الجدول رقم 16 : يبين توزيع العينة حسب علاقة مع المسؤولين

العلاقة مع المسؤولين	التكرار	النسبة %
جيدة	30	34.09%
حسنة	18	20.45%
سيئة	40	45.46%
المجموع	88	100%

التحليل 16:

نجد أن نسبة 45.46% من العاملين علاقتهم مع المسؤولين سيئة كما أن هناك نسبة 34.09% من العمال علاقتهم مع المسؤولين حسنة ثم تليها نسبة 20.45% من العمال جيدة. ويعود الأمر في ذلك أن اغلب العمال هم من فئة الشباب الحديثة العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية مما يترتب على هذا أن بعضهم لم يستطع التوافق مع المسؤول لاسيما وأنه السن وعليه فهناك نوع من الصعوبة في اهتمام المسؤول بهذه الفئة الحديثة في العمل على عكس العمال القدامى الذين يفرض عليهم الدخول في العلاقات شخصية فيما بينهم وكذلك اهتمام المسؤول بهذه العلاقات باعتباره أساسا جزء من العمال في الحقيقة.

الجدول رقم 17: يبين توزيع العينة حسب الأجر الممنوح ومدى تماشيه مع الجهد المبذول

النسبة %	التكرار	الأجر الممنوح
20.45%	18	يتماشى
79.55%	70	لا يتماشى
100%	88	المجموع

التحليل 17:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 79.55% من العمال يرون أن الأجر الممنوح لا يتماشى مع ما يبذلونه من جهد أما ما نسبة 20.45% يرون أن الأجر الممنوح يتماشى مع ما يبذلونه من جهد .

ويرجع الأمر لسوء التنظيم والتسيير كما أن هناك عمال يعملون عمل الذي يتحصلون عليه مقابل عملهم اليومي لا يتماشى مع ما يبذلونه من جهود مقارنة مع غيرهم من العمال آخرين في مكان عملهم الذين يتقاضون أجراً أعلى مقابل ساعات عمل أقل من ساعات العمل التي يعملها عمال آخرون .

المحور الثاني : بيانات تبحث في الآثار الايجابية للنمط التنظيمي على الأداء

الجدول رقم 18 : يبين توزيع العينة حسب مدى الاستفادة من الترقية مقابل أداء المهني

النسبة %	التكرار	الترقية مقابل أداء المهني
43.19%	38	نعم
56.18%	50	لا
100%	88	المجموع

التحليل 18:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.18% من العاملين لم يستفيدوا من ترقية مقابل أدائهم ثم تليها نسبة 43.19% من العمال استفادوا من ترقية مقابل أدائهم المهني . والسبب في ذلك مردها إلى أن العمال المتعاقدين لم يأتي في محاضر تنصيبهم كعمال متعاقدين يدل على إنهم سيستفيدوا من ترقية أدائهم المهني لان فترة عملهم تنتهي بمدة نهاية العقد فهذه الفئة لا يشملها قوانين الوظيف العمومي الخاصة بترقية العمال .

الجدول رقم 19: يبين توزيع العينة حسب أداء الموظف المواظب لعمله

النسبة %	التكرار	أداء الموظف المواظب
22.72%	20	نعم
77.28%	68	لا
100%	88	المجموع

التحليل 19:

تبين من الجدول أعلاه أن نسبة 77.28% من العاملين من يرون أن هناك ليست متابعة لأداء الموظف المواظب لعمله كما إن هناك نسبة 22.72% من يرون أن هناك متابعة لأداء الموظف المواظب لعمله. هذا مرده إلى سوء متابعة العمال إثناء أداء عملهم اليومي. ففي هذه لا يمكن للمسؤول متابعة كل العمال ومعاينة كل ظروف العمل، والدليل على ذلك النقص الكبير في الدورات التكوينية التي تساهم في رفع أداء العامل مع غياب التحفيز .

الجدول رقم 20 : يبين توزيع العينة حسب وجود اتصال بين الموظفين والمسؤولين

النسبة %	التكرار	وجود اتصال
79.54%	70	نعم
20.46%	18	لا
100%	88	المجموع

التحليل 20:

نرى من خلال الجدول أن نسبة 79.54% من العمال يرون أن هناك اتصال بين الموظفين والمسؤولين أما نسبة 20.46% من العاملين من يرون ان ليس هناك اتصال بين الموظفين والمسؤولين .

هذا مرده إلى طبيعة العمل فلعمل هنا تسلسلي لا يمكن أن يتم بعد تضافر كل الجهود بداية من أعلى مسؤول في الهرم الوظيفي نهاية إلى ابسط عامل وهذا الأمر يستدعي أن يحصل اتصال مباشر أو غير مباشر بين الموظفين والمسؤولين وقد يرجع الأمر كذلك إلى مدة العضوية الطويلة لبعض المعال مما يشجع الاتصال ويزيح معوقاته ويفعله كعامل هام في الأداء العمل .

الجدول رقم 21: يبين توزيع العينة حسب تقييم العلاقة بالمشرفين

النسبة %	التكرار	تقييم العلاقة بالمشرفين
77.27%	68	جيدة
22.73%	20	غير جيدة
100%	88	المجموع

التحليل 21 :

تبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.27% من العاملين علاقته بالمشرفين جيدة كما أن هناك نسبة 22.73% من يرر علاقته بالمشرفين غير جيدة .

فهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين المشرفين والعامل فالمشرف مهمته ملاحظة جهود العمال مع إسداء توجيهات لهم كما أن أسلوب عمله موضوعية يبتعد فيه كل البعد عن الذاتية لاستخدامه الطرق العلمية : الملاحظة المقابلة للبحث عن المشاكل ومعالجتها بكل موضوعية لتطوير العمل والحصول على أفضل النتائج .

الجدول رقم 22: يبين توزيع العينة حسب دور الخبرة في رفع الأداء

النسبة %	التكرار	دور الخبرة في رفع الأداء المهني
82.96%	73	نعم
17.04%	15	لا
100%	88	المجموع

التحليل 22 :

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.96% من العاملين من يرون أن للخبرة دور في رفع أدائهم المهني كما أن هناك نسبة 17.04% من العمال من يرون ليس للخبرة دور في رفع أدائهم المهني .

فلخبرة أمر هام لا يمكن بأي حال من أن نتجاهله فلكفاءة العلمية غير كافية ا نام تدعم بخبرة العامل فلخبرة عامل هام لتوفير الجهد والوقت وتفادي الأخطاء كما أنها مؤشرا أساسي في إمكانية نجاح الموظف في عمله حيث تتجسد في عدد السنوات التي مارس فيها الفرد العمل حيث إننا نجد بهذه الأقدمية قد اكتسب قدرات وكفاءات ومؤهلات كبيرة كافية لرفع أدائه وتحسينه .

الجدول رقم 23: يبين توزيع العينة حسب العمل خارج المؤسسة الحالية .

النسبة %	التكرار	العمل خارج المؤسسة
68.19%	60	نعم
31.81%	28	لا
100%	88	المجموع

التحليل 23:

نرى من خلال الجدول أن نسبة 68.19% من العمال من سبق لهم العمل خارج المؤسسة الحالية، أما نسبة 31.81% من العاملين لم يسبق العمل خارج المؤسسة الحالية هذا مرده إلى واقع التشغيل في الجزائر فلجزائر في الوقت الأخير أقحمت الشباب عالم الشغل عن طريق النظام التعاقدى واهم ما يميز هذا النظام هو تجديد العقد في حال انتهاءه وقد يصطدم العمل برفض تجديد العقد من طرف المستخدم فيضطر إلى البحث عن الوظيفة أخرى كما أن الفترة التي يقضيها المؤهل لشغل وظيفته ما في البحث الوظيفة المناسبة قد تطور فيضطر لشغل وظائف أخرى قبل الالتحاق بالوظيفة الأصلية التي اخذ فيها التكوين والتعليم.

الجدول رقم 24: يبين توزيع العينة حسب نوعية الشهادة المتحصل عليها وتأثيرها على أداء العمل

النسبة %	التكرار	نوعية الشهادة المتحصل عليها وأثرها على العمل
60.23%	53	لائق
39.77%	35	غير لائق
100%	88	المجموع

التحليل 24 :

من خلال نلاحظ أن نسبة 60.23% من العمال من يرون أن نوعية الشهادة المتحصل عليها لها تأثير كبير على أداء عملهم أما نسبة 39.77% من العاملين يرون أن نوعية الشهادة المتحصل عليها ليس لها تأثير كبير على أداء عملهم. هذا الأمر منطقي فالشهادة المتحصل عليها العمل قبل العمل تساعده فيما بعد في التحكم في الوظيفة التي يشغلها إذ لا يعقل أن يشغل عامل وظيفة تقني في الإعلام الآلي دون أن تكون له شهادة تحكم في هذا الميدان فالشهادة هي من المعايير الهامة الواجب مراعاتها أثناء التوظيف كما أنها تلعب دورا هاما في تحسين الأداء .

الجدول رقم 25 : يبين توزيع العينة حسب تحسين المستوى التعليمي .

النسبة %	التكرار	تحسين المستوى
82.96%	73	نعم
17.04%	15	لا
100%	88	المجموع

التحليل 25:

يتضح من الجدول رقم 82.96% أن نسبة من العمال من شرعوا في تحسين مستواهم التعليمي كما أن هناك نسبة 17.04% من العمال من لم يشرعوا في تحسين مستواهم التعليمي هنا تتضح أهمية تحسين المستوى من اجل الترقية في العمل في السلم الوظيفي كذلك الرفع من مستوى أداء العامل إثناء القيام بعمله المسند إليه إضافة إلى أن العامل الذي يشرع في تحسين مستواه التعليمي يشرع كذلك في بناء مكانة اجتماعية له في مكان العمل .

الجدول رقم 26 : يبين توزيع العينة حسب الاستفادة من الترقية مقابل تحسين المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الاستفادة من الترقية مقابل تحسين المستوى التعليمي
11.36%	10	نعم
88.64%	78	لا
100%	88	المجموع

التحليل 26:

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 88.64% لم يستفيدوا من ترقية مقابل تحسين مستواهم التعليمي في حين نسبة 11.36% فقط من استفادوا من ترقية تحسين مستاهم التعليمي .

هنا يظهر أن مقاييس التشغيل تهمل الجانب المعرفي والعلمي للعامل إذا فالمستوى التعليمي لم يحظى بالأهمية الكافية التي يستحقها إضافة للخبرة هذا ناتج عن عدم إعطاء الأولوية للمستوى التعليمي في الترقية فالأحق أن يراعي الجانب المعرفي للعامل في الترقية قبل إعطاء الأولوية لعامل الأقدمية في العمل .

الفصل السادس - مناقشة نتائج الدراسة :

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد العينة المدروسة نحو واقع الترقية وعلاقتها بتنظيم الإداري والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة كنموذج واقع المؤسسة الجزائرية . وفي سبيل تحقيق ذلك قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية للتحقيق من إجابات أفراد العينة على الاستمارة ،

وقد كشف التحليل الإحصائي على وجود عدد من العلاقات بين المتغيرات التي ضمتها فروض الدراسة ، كما كشف الشواهد الكمية المشار إليها عن أهمية العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء ، ويتخلل ذلك واضحا من خلال تحليلنا للبيانات المتعلقة بالمعايير الموضوعية للنمط تنظيم الإداري وأثار السلبية، وبيانات لنمط التنظيم الإداري للآثار الايجابية وهداف المؤسسة .

وعلى هذا الأساس نحاول الإجابة عن مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة ، وذلك في ضوء النقاط التالية :

أولا : مناقشة الدراسة في ضوء فروضها .

ثانيا : قضايا التي تثيرها الدراسة .

ثالثا : التوصيات .

أولاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

طرحنا فرضيتين إجرائية وفرضية عامة ، وذلك بغرض اختبار العلاقة القائمة بين نمط تنظيم الإداري والأثر على الأداء.

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال تحليلنا لبيانات الفصل الخامس الذي تناول التساؤلات المتمحورة حول نمط تنظيم الإداري آثار السلبية على أداء العامل.

تبين الحجم الساعي للعمل غير مناسب بنسبة 77.27 % من خلال الجدول رقم 08.

واتضح إن اغلب العمال يواجهون مشاكل إثناء أداء مهامهم وهذا ما أكدته نسبة 68.18% من خلال الجدول رقم 09 ، حيث تبين إن توزيع المهام غير لائق عند الموظفين وهذا ما يؤكد الجدول رقم 10 والذي كانت نسبته 79.55%، كما إن العمال يرون إن توزيع المهام لا يتم وفق إطار علمي بنسبة 63.64% هذا ما يؤكد الجدول رقم 11.

واغلب العمال لم يتعرضوا للمشاكل مع الزملاء هذا يؤكد الجدول رقم 12 بنسبة 68.19% حيث اغلب العمال يرون إن منصب العمل غير موافق لمؤهلات المهنية والعملية وهذا يؤكد الجدول رقم 13 والجدول رقم 14 بنسبة 76.13% و 70.46% ، مما يبين إن معظم العمال يرون إن المراقبة المستمرة ليس لها اثر كبير في تحسين أداء العمال وهذا ما يؤكد الجدول رقم 15 بنسبة 77.28% ، كما اتضح إن اغلب العمال يعتقدون إن معاملة مسؤولهم غير جيدة بنسبة 79.55% من خلال الجدول رقم 17 نجد إن بعض العمال يرون إن علاقتهم بالمسؤول سيئة بنسبة 45.46% من خلال الجدول رقم 17.

فيما يخص إن العمال الذين يرون إن الأجر الممنوح لا يتماشى مع ما يبذله من جهد وكانت النسبة 79.55% ما يؤكد الجدول رقم 18 .

ومن مجمل النتائج لأنفة الذكر يبدو جليا إن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها :
للنمط التنظيمي آثار سلبية على أداء العامل .

هي فرضية صادقة ، على اعتبار إن معظم المبحوثين وبنسب عالية قد أكدوا إن للنمط
التنظيمي آثار سلبية على الأداء .

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

إما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها :

-للنمط التنظيمي آثار ايجابية على أداء العامل .

نجد إن نسبة 56.18% لم يستفيدوا من ترقية مقابل أدائهم المهني وهذا ما أكده الجدول
19 حيث اتضح إن اغلب العمال يرون انه ليست هناك متابعة لأداء الموظف المواظب
لعمله وتقدر النسبة ب 77.28% ما أكده الجدول رقم 20 ويؤكد اغلب العمال إن هناك
اتصال بين الموظفين والمسؤولين فكانت النسبة 79.54% مما اتضح من الجدول رقم
21 ، نجد نسبة 77.27% من العاملين يرون إن علاقتهم بالمشرفين جيدة من خلال
الجدول رقم 22. كما إن اغلب العمال يرون إن للخبرة دور في رفع أدائهم المهني وقدرة
نسبتهم ب 82.96% وهذا ما يؤكد الجدول رقم 23 ، فيما يخص العمال الذين سبق لهم
العمل خارج المؤسسة الحالية نسبتهم 68.19% هذا ما أكده الجدول رقم 24 ، نجد إن
بعض العمال يرون إن نوعية الشهادة المتحصل عليها لها تأثير كبير على أداء عملهم
فكانت نسبتهم تقدر ب 60.23% من خلال الجدول رقم 25 .

كما إن اغلب العمال شرعوا في تحسين مستواهم العلمي بنسبة 82.96% إلا إن اغلبهم
لم يستفيدوا من ترقية مقابل ذلك فكانت نسبتهم تقدر ب 88.64% هذا ما يوضحه
الجدول رقم 26 والجدول رقم 27.

ومنه من خلال النتائج السابقة الذكر ، نستنتج إن فرضية الجزئية الثانية والتي مفادها :
للنمط التنظيمي آثار ايجابية على أداء .

3-الفرضية العامة :

حيث توصلنا من خلال عرض النتائج إلى نسبة كبير من صحة الفرضيتين الأولى والثانية ، وانطلاقا من نتائج الفرضيتين يمكن القول بصحة الفرضية العامة التي مؤداها ((إن للنمط التنظيمي اثار على أداء العامل داخل الهيئة المستخدمة)) .

ثانيا :القضايا التي تثيرها الدراسة :

رغم كثرة الأدبيات حول موضوع التنظيم الإداري ، ورغم أننا حاولنا في هذه الدراسة تحديد العلاقة القائمة بينها وبين الأداء في خضوعهما لمختلف العوامل البيئية والتنظيمية فان الجدل مازال مستمر حول كيفية انجذاب هذين المتغيرين أو ابتعادهما في ظل الظروف الاجتماعية .

الأمر الذي يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية والتي نعتقد أنها منطلقات لدراسات ميدانية أخرى وهذه الدراسات تتمحور في :

-إلى أي مدى يمكن عزل المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدل انجذاب المتغيرين المدروسين وهما التنظيم الإداري والأداء .

-ما طبيعة الجانبية والظرفية التي تشكل العلاقة بين المتغيرين ؟

-هل لتنظيم دالة على فعالية المؤسسة أم أنها مؤشر لحركية الحياة المهنية ؟

وعلى أي حال هناك العديد من التساؤلات التي مازالت تطرح حول أسس التنظيم الإداري وإبعادها ومدى تحقيقها للإشباع ومساهمتها في زيادة الأداء ، كما يزداد الجدل النظري والميداني حول هذه الظاهرة التنظيمية التي تشكل متغيرا أساسيا في حياة الفرد.

ثالثا :التوصيات

- لابد من مراعاة المقاييس العلمية إثناء توزيع المهام .
- لعل من المهم لسير الجماعة وضبط العمل بها إن يكون للمسؤول سلطة مكافأة المحسن ومعاقبة المسيء ، وتشجيع التفاعل والاتصال بين العمال لتحقيق الانسجام والانضباط داخل جماعة العمل .
- يجب على المسؤول إن يهتم بالبعد الإنساني لدى العمال الذي يقوم على الاحترام والاعتبار .
- يجب على المسؤول أن يهتم بأبعاد الاتصال بطريقة متوازنة ، وبدون مبالغة سواء كانت الاتصال عمودية ، نازلة ، هابطة ، صاعدة ، نجمية .

خاتمة :

ناقشنا في الفصول دراستنا "النمط التنظيم الإداري وأثره على أداء العامل" مختلف القضايا النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة التنظيم الإداري يرتبط بباقي متغيرات الباء التنظيمي للمؤسسة، يتبين لنا الدور الفعال للنمط التنظيمي في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هذا ما يفرض عليها التكيف الدائم والمستمر مع كل التغيرات المتساعة والتطور الذي تعرفه الجزائر في الآونة الأخيرة في تسيير الموارد البشرية ، فهي مطالبة أكثر من إي وقت مضى الاتجاه نحو العصرية وتطوير وسائلها وأجهزتها ومواردها البشرية وطرق تسييرها وتنظيمها وفق المقاييس العلمية المحكمة المعمول بها في الدول المتقدمة . ولعل أهم ما توصلنا إليه في هذه الدراسة المتواضعة يمكن أن نوجزه في ما يلي :

الوضعية المزرية التي آل إليها تسيير وتنظيم بصفة عامة ، تستدعي تكاثف الجهود من اجل إعادة النظر في السياسة المنهجية في هذا المجال والبحث عن السياسة أخرى تكون أكثر واقعية وملائمة للظروف والتغيرات التي تعرفها الجزائر من خلال خلق نمط تنظيمي إداري ناجح يسهم بدور ايجابي في تأثير على أداء العامل .

والنتيجة التي توصلنا إليها انه لا يمكن دراسة ((النمط التنظيمي الإداري وتأثيره على أداء العامل)) دون الرجوع إلى نوعية التنظيم السائد في هذه الأخيرة ، وطريقة تسيير هذه لمواردها البشرية تحتل المركز الأول في فعالية هذا التنظيم ، حيث تشرف على تحديد احتياجاتها من الأيدي العاملة وتحديد مختلف المعايير الخاصة بكل وظيفة ، وبالتالي يكون انتقاء أحسن للموظفين لتطوير أداء خدمة العمال وكل الإطارات .

وعليه تبقى مثل هذه الموضوعات تثير مزيدا من التساؤل وبالتالي مزيدا من التقصي والبحث.

قائمة المراجع :

الكتب :

-باللغة العربية :

- 1- إبراهيم لطفى طلعت : علم الاجتماع الصناعي ، دار الغريب ، الطباعة والنشر و التوزيع ، جامعة القاهرة ، ب ط ، 1995.
- 2- احمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط1 ، الإسكندرية ، ط1، 1985.
- 3- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط3 1996.
- 4- اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ط1، 1994.
- 5- بلعروسي احمد التيجاني و وابل رشيد-، قانون الوظيف العمومي ، للطباعة هومه دار والنشر، الجزائر 2005
- 6- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غانم : مناهج وأساليب البحث العلمي ، ط1، دار الصفاء عمان ، 2000.
- 7- دفيد سيلفرمان، الإطار لنظرية التنظيم، ترجمة وتقديم،: عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1980، 2
- 8- حسين عبد الحميد رشوان ، أصول البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003.
- 9- شحادة نظمي : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء ، عمان ، ط1، 2000.

- 10- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزبطة ، الإسكندرية ، ب ط،2002.
- 11- عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، ب ط ،1964.
- 12- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 1996.
- 13- عبد الغفار حنفي : سلوك التنظيمي في الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 1 ، ، 2002
- 14- عقيل جاسم : تقييم المشروعات ، المجدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، ب ط ، 1999.
- 15- عمر غنايم ، علي الشرقاوي : تنظيم الأعمال والأسس والأصول العلمية ، دار النهضة ، بيروت ، لبنان ، ب ط ، 1980 .
- 16- على غربي ، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، قسنطينة، منشورات جامعة منتوري، 2004.
- 17- علي عبدالرزاق جليبي، علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1996.
- 18- محمد شفيق العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، مصر ، المكتب الجامعي الحديث ، 1981.
- 19- محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2001.
- 20- محمد إسماعيل قباري : علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ب ط 1999.
- 21- مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ب ط ، 1996.

22- هناء حافظ بدوي : إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعة الحديثة ، الإسكندرية : ب ط ، 2002 .

2الرسائل الجامعية :

1-بومهد عبد الهادي ، خالد عبد الرحمان : تسيير ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير ، 2005 .

2-موالكية سيف الدين ، تقييم أداء الأفراد في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسنطينة ، 2002-
2003

3-القواميس :

1-احمد الزغبير : معجم الفلسفي ، دار الآثار ، الجزائر ، ط 1 ، 1996 ز
2- حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط 1 ، 1997.

3- فاروق كنداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، ب ط ، 2003.

4- محمد الجوهري : موسوعة علم الاجتماع ، المجلس الأعلى للثقافة ، ط 1 ، 2000.

5- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 1996.

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

— استبيان —

يعتبر هذا البحث من البحوث التي يقوم بها الطلبة من جامعة زيان عاشور بالجلفة

لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل . ويتمحور موضوع هذا

البحث حول :

نمط التنظيم الإداري واثـر على أداء العامل

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة)

وعليه فان اجابـتكم على الاستبيان تساعدني في انجاح بحثي هذا واثراء البحث العلمي .
ونعلمكم ان معالجة البيانات ستكون في منتهى السرية ولن نستخدم الا لاغراض البحث
العلمي .
شكرا جزيلـا على مساهمتكم .

ملاحظة: يسعدنا أن نطلب منك الإجابة على الأسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة متحررا الصدق والموضوعية . من فضلك تأكد من إجابتك على كل الأسئلة .

إشراف الأستاذ :

العيشي سعد

من إعداد الطالب :

كراشي زكرياء

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن: 16-20 21-25 26-30 31-35 36-40

41 - 45 46-50 51 فأكثر

3- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: بيانات تبحث في الآثار السلبية للنمط التنظيمي على الأداء .

5- كيف ترى الحجم الساعي لعملكم ؟ مناسب غير مناسب

6- هل تواجهون مشاكل أثناء أدائكم لمهامكم ؟ نعم لا

7- كيف ترى في توزيع المهام علة الموظفين ؟ لائق غير لائق

8- هل تعتمد أن توزيع المهام يتم وفق إطار علمي محدد؟ نعم لا

9- هل تعرضت لمشاكل مع الزملاء ؟ نعم لا

10- هل يوافق منصب عملك مع مؤهلاتك المهنية ؟ نعم لا

11- هل يوافق منصب عملك مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم لا

12- كيف ترى أن المراقبة المستمرة لها اثر كبير في تحسين أداء عملك ؟

مناسب غير مناسب

13 - هل تعتقد أن معاملتك مع مسئولكم جيدة ؟ نعم لا

14- كيف ترى علاقتك مع المسؤولين ؟ جيدة حسنة سيئة

15- هل ترى أن الأجر الممنوح يتماشى مع ما تبذله من جهد ؟

يتماشى لا يتماشى

المحور الثالث : بيانات تبحث في الآثار الايجابية للنمط التنظيمي على الأداء .

16- هل استفدت من ترقية مقابل أدائك المهني ؟ نعم لا

17- هل هناك متابعة لأداء الموظف الموظب لعمله ؟ نعم لا

18- هل يوجد اتصال بين الموظفين و المسؤولين ؟ نعم لا

19- كيف تقيم علاقتك بالمشرفين ؟ جيدة غير جيدة

20- هل ترى أن للخبرة دور في رفع أدائك المهني ؟

نعم لا

21- هل سبق لكم العمل خارج المؤسسة الحالية ؟ نعم لا

22- كيف ترى أن نوعية الشهادة المتحصل عليها لها تأثير كبير على أداء عملك ؟

لائق غير لائق

23- هل شرعت في تحسين مستواك التعليمي ؟

نعم لا

24- هل استفدت من ترقية مهنية مقابل تحسين مستواك التعليمي ؟

نعم لا

ملخص الدراسة :

تناولنا في دراستنا الموسومة " : لنمط الإداري وأثره على الأداء العامل " أهم المحركات التي تحكم الظاهرة التنظيمية الموجودة في سياق تنظيمي يتميز بالتغير من نمط تسييري إلى آخر في ظل المنافسة التي تتميز بالانفتاح على اقتصاد السوق . محاولين بذلك تقصي واقع التنظيم الإداري في علاقتها على أداء العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية .

وذلك من خلال طرح معالم المشكلة البحثية التي جسناها في في تساؤل مركزي مؤداه :

هل هناك علاقة بين التنظيم الإداري وأداء العامل؟

وقد جاءت الدراسة في ستة فصول تناولنا في الأربعة الأولى منها الإطار النظري للدراسة والذي يحوي المشكلة البحثية وتساؤلاتها ، المداخل النظرية لدراسة التنظيم الإداري والأداء العامل ،تسيير الموارد البشرية.

وفي سعينا للبرهنة على مدى الصدق الامبريقي للفروض اعتمدنا إستراتيجية منهجية متكاملة ، عرضناها في الفصل الخامس الذي يمثل حلقة الوصل بين الجانبين النظري والميداني ، أين تناولنا مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة ، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي باختيار عينة طبقية عشوائية شملت 88 عاملا بنسبة 20: من مجتمع الدراسة ، وحصلنا على البيانات من خلال تطبيق الاستمارة .

بينما قسمنا الجانب الميداني إلى فصلين خصصنا الخامس منها لمعالجة البيانات المتعلقة بفروض الدراسة في حين خصصنا الفصل السادس والأخير لمناقشة نتائج الدراسة التي كانت في مجملها مؤكدة على الصدق الامبريقي لفروض الدراسة ، اين كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية عن أهمية العلاقة بين التنظيم الإداري وأداء العامل .

وقد أكدت الشواهد الواقعية والتحليلات الإحصائية إن امتيازات التنظيم الإداري تؤثر بصورة ايجابية على معدلات الاستقرار بالمؤسسة .

ومن المعلوم إن هذه الدراسة قد تناولتها مختلف الدراسات والأبحاث المعنية بالتنظيم وهذا ما دفعنا إلى تأكيدها ميدانيا .

وعلى العموم ، فإن الدراسة الراهنة قد أجريت في سياق اجتماعي متميز وقد توصلنا إلى عدد من النتائج التي تؤكد خصوصية هذا السياق ومن ناحية أخرى ، ولكن تبقى مسألة العلاقة بين التنظيم الإداري على أداء العامل محل جدل ونقاش وفقا لطبيعة العينة والاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة المحكومة بأطر وأنظمة اجتماعية واقتصادية وسياسية متباينة .